

УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Выходит 6 раз в год

№ 104 (4), 2016

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Г. А. Балыхин

Член Комитета Государственной думы по образованию, доктор экономических наук, профессор

М. А. Боровская (председатель)

Ректор Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор

А. Ю. Просеков

И. О. ректора Кемеровского государственного университета, доктор технических наук, профессор РАН

А. В. Воронин

Ректор Петрозаводского государственного университета, доктор технических наук, профессор

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

В. А. Кокшаров

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, кандидат исторических наук, доцент

Т. В. Терентьева

Ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, профессор

Г. В. Майер

Президент Томского государственного университета (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

А. А. Батаев

Ректор Новосибирского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор

А. И. Рудской

Ректор Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (НИУ), член-корреспондент РАН, доктор технических наук, профессор

Р. Г. Стронгин

Президент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

А. В. Федотов

Директор Учебного центра подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доктор экономических наук, профессор

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Б. И. Бедный

Директор Института аспирантуры и докторантуры Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

С. А. Беляков

Ведущий научный сотрудник Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, доцент

А. М. Гринь

Начальник планово-финансового отдела Новосибирского государственного технического университета, доктор экономических наук, профессор

А. О. Грудзинский

Директор Института экономики и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор социологических наук, профессор

Д. Б. Джонстоун

Профессор Центра сравнительных и глобальных исследований образования Университета Буффало (штат Нью-Йорк)

И. Г. Карелина

Директор программы развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», научный сотрудник Института образования, кандидат физико-математических наук, доцент

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

С. В. Кортюв

Первый проректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор

Д. Ю. Райчук

Кандидат технических наук, доцент, директор консалтинговой компании «СТД»

С. Д. Резник

Директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, доктор экономических наук, профессор

ПАРТНЕРЫ

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
- Кемеровский государственный университет
- Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
- Новосибирский государственный технический университет
- Петрозаводский государственный университет
- Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
- Томский государственный университет (НИУ)
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
- Учебный центр подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
- Южный федеральный университет



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

The journal is published 6 times per year

№ 104 (4), 2016

THE EDITORIAL COUNCIL

G. A. Balyhin

A Chairman of Education Committee of State Duma,
Doctor of economic sciences, professor

M. A. Borovskaya (Chairman)

Rector of the South Federal University, Doctor of economic
sciences, professor

A. Y. Prosekov

Acting rector of Kemerovo State University, Doctor of
Engineering, RAS Professor

A. V. Voronin

Rector of Petrozavodsk State University, Doctor of techni-
cal sciences, professor

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, candidate of philosophic sciences, as-
sociate professor

V. A. Koksharov

Rector of the Ural Federal University named after the First
President of Russia B. N. Yeltsin, candidate of historical
sciences, associate professor

T. V. Terenteva

Rector of Vladivostok State University of Economics and
Service, Doctor of economic sciences, professor

G. V. Mayer

Prezident of Tomsk State University (NRU), Doctor
of physics and mathematical sciences, professor

A. A. Bataev

Rector of Novosibirsk State Technical University,
Doctor of technical sciences, professor

A. I. Rudskoy

Rector of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic
University, academician of Russian Academy of Sciences,
Doctor of technical sciences, professor

R. G. Strongin

President of the Nizhniy Novgorod State University named
after N. I. Lobachevsky (NRU), Doctor of physics and
mathematical sciences, professor

A. V. Fedotov

Director of Management training center of National Re-
search University Higher School of Economics, Doctor of
economic sciences, professor

ISSN 1999-6640

THE EDITORIAL BOARD

B. I. Bednyi

Director of the graduate and doctorant school of the Nizhniy
Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky (NRU),
Doctor of physics and mathematical sciences, professor

S. A. Belyakov

Leading researcher, Center for economics of continuous
education, Institute for applied economic research of the Russian
Academy of Public Economy and State Service at the President of
the Russian Federation, PhD in economics, associate professor

A. M. Grin

A chief of planning and financial department of Novosibirsk State
Technical University, Doctor of economic sciences, professor

A. O. Grudzinskiy

Director of the Institute of economic and entrepreneurship of the
Nizhniy Novgorod State University after N. I. Lobachevsky (NRU),
Doctor of science, professor

D. B. Johnstone

Professor of State University of New York at Buffalo Higher and
Comparative Education

J. G. Karelina

Program director of National Research University "Higher School
of Economics", researcher at the Institute of education, candidate
of physical and mathematical sciences, associate professor

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, candidate of philosophic science, associate
professor

S. V. Kortov

First vice-rector of the Ural Federal University named after the
First President Russia B. N. Yeltsin, Doctor of economic sciences,
professor

D. Y. Raichuk

Candidate of Engineering Sciences, associate professor, Director,
Consulting company "CTD"

S. D. Reznik

Director of the Institute of economic and management of the
Penza State University of Architecture and Construction, Doctor
of economic sciences, professor

PARTNERS

- Vladivostok State University of Economics and Service
- Kemerovo State University
- Nizhniy Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky (NRU)
- Novosibirsk State Technical University
- Petrozavodsk State University
- Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
- Tomsk State University (NRU)
- Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
- Management training center of National Research University Higher School of Economics
- South Federal University

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT

КОЛОНКА РЕДАКТОРА.....5

ЭКСПЕРТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Как будет меняться управление университетами
Интервью главного редактора А. Ключева
с экспертом М. Алашкевичем6

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВУЗЕ

**Алашкевич М. Ю., Зарубин А. В., Меркулов М. В.,
Гришкин В. В.**

Развитие инструментов повышения качества
финансового менеджмента образовательных
учреждений в условиях бюджетной реформы9

Гринь А. М.

Предметная область финансового менеджмента
в учреждении высшего образования15

Сандлер Д. Г. Копысов В. А.

Финансовая модель деятельности основных
академических подразделений университета.....28

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

**Боровская М. А. Шевченко И. К.,
Развадовская Ю. В., Марченко А. А.**

Экономические аспекты управления
качественными параметрами образовательной
программы в высшей школе40

Корольков С. А., Лосев А. Г., Тараканов В. В.

Управление образовательными программами
через внедрение учебно-финансовых планов49

ПЕРСОНАЛ ВУЗА: СТИМУЛИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА, НОРМИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рабинович М. И., Степанова Е. Ю., Уман А. И.

О технологии применения рейтинговой оценки
во внутривузовской системе материального
стимулирования преподавателей56

Романов Е. В.

Нормирование нагрузки преподавателей:
проблемы и поиск решений64

Сухов Э. В., Ганиева И. Н., Пуляева В. Н.

Система управления эффективным контрактом
вуза в условиях внедрения профессиональных
стандартов.....82

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ВУЗА

**Боровская М. А., Лобачева А. В., Бечвая М. Р.,
Кулешова К. Г.**

Инструмент оценки обеспеченности
и содержания имущественного комплекса
образовательных организаций:
нормативно-подушевой подход96

Бухарин Н. А., Пупенцова С. В.

Оценка эффективности
использования недвижимости
образовательного учреждения103

EDITORIAL5

EXPERT INTERVIEW

The way for university management transformation
Interview with expert M. Alashkevich conducted by
editor in chief A. Kluyev6

STRATEGIC BENCHMARKS FOR UNIVERSITY FINANCIAL MANAGEMENT

**Alashkevich M. Y., Zarubin A. V., Merkulov M. V.,
Grishkin V. V.**

Developing instruments for quality improvement
of university financial management in the context
of budget reform9

Grin A. M.

Subject area of financial management at higher
educational institution15

Sandler D. G., Kopysov V. A.

Financial governance
in university academic units.....28

MANAGING EDUCATIONAL PROGRAMS ECONOMICS

**Borovskaja M. A., Shevchenko I. K.,
Razvadovskaja Ju. V., Marchenko A. A.**

Economic aspects of qualitative parameters
of the educational program
in higher education.....40

Korolkov S. A., Losev A. G., Tarakanov V. V.

Education programs management by education
and finance plans implementation.....49

UNIVERSITY STAFF: STIMULATION, EVALUATION, WORKLOAD REGULATION

Rabinovich M. J., Stepanova E. Y., Uman A. I.

About the use of technology of rating
in the university system of material
incentives for lecturers56

Romanov E. V.

Regulating workload of lecturers:
challenges and search for solution64

Sukhov E. V., Ganieva I. N., Pulyaeva V. N.

Effective university contract management system
in the context of professional
standards implementation82

UNIVERSITY ASSETS MANAGEMENT

**Borovskaya M. A., Lobachyova A. V.,
Bechvaya M. R., Kuleshova K. G.**

Tool for assessing security
and maintenance of educational organizations
property complex:
the regulatory per capita approach.....96

Bukharin N. A., Pupentsova S. V.

Evaluating efficacy
of university real
estate assets use.....103

Кобякова О. С., Деев И. А., Шибалков И. П. Оптимизация расходов вуза: практические решения.....	111
Крохмаль Л. А., Ковшун Ю. А. Перевод непрофильных видов деятельности университета на аутсорсинг.....	119
Кулешова К. Г., Лобачева А. В. Система управления имуществом комплексом: принципы и инструменты	129
Сандлер Д. Г., Преснякова А. Д., Мельник Д. А., Макшанова С. В, Останина Н. А. Особенности модели «народного» эндаумента, на примере Уральского федерального университета	134
Суловицкая Г. В., Чернецов М. В., Сорокин А. Ю. Совершенствование механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах.....	150

ВУЗЫ И КАЗНАЧЕЙСТВО

Пантелеев А. Ю., Трифонова Т. С Особенности интегрированного взаимодействия органов Федерального казначейства и образовательных учреждений федерального уровня	162
---	-----

Kobyakova O. S., Deev I. A., Shibalkov I. P. University costs optimization: practical solutions	111
Krokhmal L. A., Kovshun Y. A. University's nonspecialized kinds of activities Switch to outsourcing	119
Kuleshova K. G., Lobachyova A. V. System features and management tools property complex in the educational organization	129
Sandler D., Presnyakova A., Melnik D., Makshanova S., Ostanina N. Mass endowment at the Ural federal university: issues and specifics	134
Surovickaja G. V., Chernecov M. V., Sorokin A. Ju. Improvement of mechanisms for intellectual property management in overarching universities.....	150

UNIVERSITIES AND THE TREASURY

Panteleev A. Yu., Trifonova T. S. Features of integrated interaction of the Federal treasury bodies and educational institutions at the federal level	162
--	-----



КОЛОНКА РЕДАКТОРА



Уважаемые коллеги!

Представляю вашему вниманию тематический номер по развитию современных технологий финансового менеджмента в российских университетах. Важность совершенствования этой сферы управления в вузах связана не только с проблемами экономического кризиса. Существенным является то, что вузы последовательно диверсифицируют свою экономику, расширяют многоисточниковость и многоканальность финансирования своей деятельности, должны повышать эффективность использования финансовых ресурсов. Над подготовкой номера работал специальный редакционный комитет, сопредседателями которого были М. Ю. Алашкевич – директор департамента МОН РФ, М. А. Боровская – ректор Южного федерального университета. Активными членами комитета были Г. А. Агарков – начальник управления Уральского федерального университета, А. М. Гринь – начальник управления Новосибирского государственного технического университета, И. К. Шевченко – проректор Южного федерального университета, Л. Л. Шиловская – эксперт по экономическим и финансовым вопросам высшего образования. Редколлегия выражает им свою признательность за помощь и участие в этом проекте журнала. Мы полагаем, что этим выпуском затронули только часть всех проблем развития финансового менеджмента в вузах и планируем постоянно обращаться к этой тематике.

О журнале

Миссия журнала: совершенствование управления университетами в современных условиях на основе публикации исследований и популяризации практического опыта успешных управленческих команд.

Журнал включен Thomson Reuters совместно с Научной электронной библиотекой eLIBRARY.RU в коллекцию российских научных журналов в составе базы данных RSCI (Russian Science Citation Index) на платформе

Web of Science, входит в базу научных российских журналов на платформе e-library.ru, в обновленный перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, а также в международные базы научных журналов EBSCO Publishing, WorldCat, BASE – Bielefeld Academic Search Engine.

ЭКСПЕРТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. К. Ключева с экспертом М. Алашкевичем



Алашкевич Михаил Юрьевич, директор Департамента финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки Министерства образования и науки РФ.

Окончил экономический факультет Красноярского государственного университета (1994), аспирантуру Московского государственного института международных отношений (университета) МИД РФ (1998), магистратуру факультета политологии Московской высшей школы социальных и экономических наук (2006).

1992–1995 годы руководил отделением Международного бакалавриата базовой экспериментальной средней школы № 106 Красноярского государственного университета.

1998–2001 годы – старший преподаватель кафедры Международных экономических отношений экономического факультета Красноярского государственного университета.

2002–2004 годы – координатор проекта «Совершенствование социально-экономического образования» инновационного проекта развития образования (ИПРО) в НФПК – Национальный фонд подготовки кадров.

2003–2005 годы – руководитель проекта «Эксперт – Образование» журнала «Эксперт».

2005–2010 годы – руководитель проектов, директор по консалтингу, заместитель директора департамента в компании «ИБС Экспертиза».

2010–2014 годы – заместитель директора департамента бюджетной политики в отраслях социальной сферы и науки Министерства финансов Российской Федерации.

С января 2014 года – директор Департамента финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки Министерства образования и науки РФ.

.....

Вопросы совершенствования системы управления вузом являются ключевыми в повестке реформирования высшей школы. Мы видим существенное изменение содержания управленческой деятельности, связанное с появлением новых блоков и направлений: активно формируется контур стратегического управления, управления инновационной деятельностью, связями с общественностью и рекламой, международной деятельностью и т. д. На Ваш взгляд, какое место в современной системе управления университетом занимает финансовый менеджмент?

Финансовый менеджмент является значимой функцией управления образовательным учреждением, так как реализация всех проектов и программ развития, стратегии вуза, как и обеспечение

текущей деятельности, требует балансировки финансовых потоков и экономических показателей. При этом важно не только соблюсти требования законодательства в части целевого расходования средств, но также и обеспечить экономическую эффективность принимаемых решений, достижение целевых показателей развития образовательной организации. Существенное внимание многими учреждениями сегодня уделяется детализированному финансовому планированию поступлений и выплат в целях недопущения формирования кассовых разрывов или неисполненных обязательств.

Как Вы оцениваете практику финансового управления в университетах? Удалось ли повысить эффективность управления вузом в этой

сфере? Какие проекты и решения государства являются ключевыми для развития новых инструментов финансового менеджмента в высшей школе?

На сегодня, как это ни странно, ключевым драйвером развития эффективности финансового менеджмента является стабильность. Нужны внятные сигналы со стороны государства относительно политики в части финансового обеспечения деятельности вузов и относительно распоряжения доходами от приносящей доход деятельности. Так, в течение четырех лет мы приучали вузы к тому, что остатки средств, заработанных вузом, и не важно будь то средства от платных студентов или средства субсидии на госзадания, которые по сути также являются средствами за обучение студентов, только платит за них государство, а не сам студент, поступают в распоряжение вуза. Как их правильно и целевым образом расходовать, руководители вузов спрашивали нас, а мы отвечали лишь, что, в соответствии с законодательством Российской Федерации, целевым является расходование этих средств на цели деятельности учреждения, определенные уставом. Фактически мы говорили: прочтите законы и нормативно-правовые акты, начните сами разбираться в вопросах управления, не обращаясь по каждому пустяковому вопросу к учредителю, – словом, станьте самостоятельными и ответственными. Что делать с остатками, спрашивали финансисты вузов. А мы последовательно отсылали к законодательству и говорили, что остатки субсидии на госзадание и средств от приносящей доход деятельности – это средства учреждения, распоряжайтесь ими исходя из целей вашей деятельности, резервируйте на капитальные ремонты, закупку оборудования, отпуска сотрудников, используйте на реальное стимулирование сотрудников вузов – на обеспечение пресловутого «эффективного контракта». В результате большинство вузов перестало бояться откладывать, кто-то стал планировать исходя не из годового цикла, а из экономически обоснованного. Правда, это потребовало качественного и грамотного оформления резервов, а это оказалось под силу не всем, но ничего, мы же учимся.

Сегодня нередко именно практики корпоративного управления являются бенчмаркингом в развитии университетского менеджмента. Какие технологии финансового менеджмента в бизнесе Вы считаете полезными и имеющими перспективу трансляции в вузы?

Прежде всего это практика оценки управленческих решений и стратегических проектов с позиции экономической эффективности их реализации.

Так, бизнес не примет управленческое решение, которое приведет к ухудшению финансовых показателей или убыткам предприятия, в то время как образовательные учреждения принимают решения об открытии новых программ или приобретении основных средств, в основном рассматривают без привязки к экономическим параметрам реализации данных решений. Кроме того, бизнес руководствуется очень четким закреплением ключевых показателей эффективности за конкретными должностными лицами и структурными подразделениями, что позволяет сформировать понятную для работников систему KPI с инструментами оценки результативности работы. Эта практика будет полезна и для системы образования, несмотря на кажущуюся жесткость данных систем.

Университеты как публичные организации являются сосредоточием интереса и внимания не только государства, но и бизнеса, местных сообществ и широких слоев населения. В последние годы сделано ряд шагов по повышению прозрачности деятельности вузов, их большей открытости для стейкхолдеров. Каково Ваше мнение о направлениях повышения прозрачности финансовой деятельности вузов и более широкое раскрытие информации о финансово-хозяйственной деятельности вузов?

Сегодня принято и реализуется достаточно большое количество решений, направленных на повышение прозрачности экономики бюджетной сферы, в том числе все учреждения в открытом доступе размещают планы финансово-хозяйственной деятельности, отчеты об их исполнении, об использовании закрепленного имущества и достаточно большое количество иной финансовой информации. Министерство образования, в свою очередь, стремится обеспечить качество и своевременность размещения данной информации в открытых источниках, постоянно взаимодействуя по данному вопросу с учреждениями, проводя обучение и методические семинары. Заработал портал поддержки подведомственных учреждений, уже более года вузы имеют доступ к аналитическому компоненту системы управления финансами Минобрнауки России, в рамках которого можно не только получить всю информацию о финансовом состоянии своего учреждения, но и сравнить себя с соседями, коллегами. Когда речь идет о доступности информации, важно, чтобы конечный пользователь открытых данных мог ей воспользоваться для оценки деятельности учреждения или принятия своих решений, например, при выборе образовательной организации для получения высшего образования. И ключевой

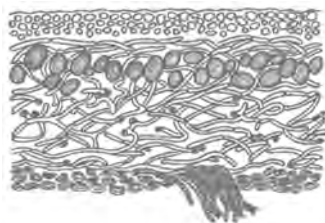
задачей в данном направлении является адаптация открытых данных для конечного пользователя данной информации. Так, в рамках проводимого ежегодно мониторинга платных образовательных услуг Министерство с этого года сделало данную информацию доступной широкой общественности через портал stat-mon.ru. Абитуриенты или иные заинтересованные лица теперь могут посмотреть, сколько конкретная специальность стоит во всех вузах страны, оценить ценовую политику каждого учреждения, сравнить стоимости и принять на этой основе решение. Еще есть интересный проект для широкого круга пользователей, который называется «Бюджет для граждан», он также в открытом доступе на сайте Минобрнауки.

Какие тренды сегодня оказывают влияние на развитие финансового управления в университетах? Есть ли проекты, направленные на совершенствование деятельности вузов в управлении экономикой? Какие компетенции менеджмента университетов являются актуальными и востребованными в этой связи?

Безусловно, министерство реализует большое число проектов, направленных на повышение качества финансового менеджмента в образовательных учреждениях. Так, с прошлого года постоянной практикой стало проведение семинаров-совещаний для всех подведомственных учреждений в различных регионах страны по актуальным вопросам управления образовательными учреждениями. В этом году стартовало сразу несколько методических проектов для подведомственных учреждений. Во-первых, как я уже сказал, начала работу служба технической и методической поддержки образовательных учреждений,

охватывающая все блоки управления экономикой вуза, начиная от планирования финансово-хозяйственной деятельности, установления стоимости платных услуг, до предоставления отчетности и ее размещения на специализированных порталах. Во-вторых, с октября текущего года стартует большая программа повышения квалификации руководителей и работников финансовых служб вузов на основе единой программы и методических подходов. В-третьих, министерство с этого года приступило к формированию ежегодного рейтинга качества финансового менеджмента, что позволит нам как учредителю получить объективную оценку качества процессов, а для учреждения – создать дополнительную мотивацию на улучшение своих позиций в данном рейтинге. Важно, что мы при этом мы не просто декларируем лозунг с призывом повышать качество финансового менеджмента, мы создаем условия для работы вузов и предлагаем реальные инструменты, как ограничительные, когда учреждение с неудовлетворительными показателями не может претендовать на ряд программ по выделению дополнительного финансирования, так и мотивирующие в форме субсидий на проведение работ по повышению качества финансового менеджмента. А выбор траектории развития управленческих компетенций вуза в этих условиях является его ответственностью и полностью отдается на его решение. Такой подход учредителя, мне кажется, должен обеспечить уникальность подходов к управлению вузами и возникновение лучших практик управления, которые будут обязательно распространяться, что позволит говорить о новом уровне развития всей системы высшего образования.





DOI 10.15826/umj.2016.104.023

М. Ю. Алашкевич, А. В. Зарубин, М. В. Меркулов, В. В. Гришкин

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ БЮДЖЕТНОЙ РЕФОРМЫ

Новые возможности в управлении государственными учреждениями открылись в связи с принятием в 2010 г. Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее – 83-ФЗ), который вступил в силу с января 2012 г. 83-ФЗ называли законом, заложившим основу бюджетной реформы или реформы бюджетных учреждений. В декабре 2012 г. принят новый Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (далее – 273-ФЗ), которым декларируется существенная автономия образовательных организаций, и в первую очередь вузов.

Произошло существенное изменение и совершенствование нормативно-правовой базы в части управления образовательными организациями и финансового обеспечения их деятельности. До принятия 83-ФЗ и 273-ФЗ реализовывалось традиционное распоряжение финансами в образовательных учреждениях, направленное преимущественно на расходование бюджетных средств, а доходы от приносящей доход деятельности воспринимались как необязательная, хотя временами и вполне существенная «добавка». Вузами доходы от платной деятельности никогда не воспринимались как часть плановых доходов, сопоставимых с затратами на оказание услуг, за которые эти доходы получены, что определенно не коррелирует с понятием полноценного финансового менеджмента, представляющим собой полноформатный процесс управления денежными потоками.

Однако реальная практика финансовой деятельности вузов такова, что доходная часть

бюджета формируется из различных источников, а способы расходования средств регламентируются не сметой или структурой норматива, лежащего в основе расчета как субсидии на выполнение государственного задания, так и стоимости платной образовательной услуги, а планом финансово-хозяйственной деятельности, который предполагает существенную самостоятельность вуза в распоряжении ресурсами.

Столь существенная трансформация сектора высшего образования не оставляет иных вариантов, кроме внедрения принципов финансового менеджмента в управление вузами, а в отдельных случаях уже не просто появления инструментов и механизмов финансового менеджмента, но и их развитие.

Необходимость разработки эффективных инструментов управления финансовой деятельностью организации становится очевидной и является обязательным условием существования учреждения с учетом отдельных негативных факторов сегодняшнего положения вузов. Это и обременение лишней инфраструктурой, которая перестала быть источником дохода, а стала генерировать дополнительные затраты, не покрываемые из бюджета; и необходимость одновременного выполнения социальной функции, которая влечет непопулярность, а иногда и невозможность увольнения персонала в связи с требованиями по оптимизации, и рыночной функции – учредитель и коллектив требует от руководства вузов быть конкурентоспособной организацией с высокими зарплатами и достойными условиями работы; и сокращение возможностей для вуза по привлечению внебюджетного финансирования, связанное как с общим замедлением роста экономики,

так и сворачиванием образовательных и научных программ со стороны крупных предприятий.

В таких условиях не все управленческие команды вузов и иных федеральных образовательных учреждений смогли в полной мере «перестроиться» и в рамках законодательно установленной автономии взять на себя ответственность за развитие своих учреждений. При этом очевидно, что даже те руководители, которые не готовы самостоятельно отказаться от прежних методов работы, вынуждены принять ситуацию, поскольку изменилась их роль и роль учредителя. Ответственность за принятие управленческих решений, в том числе за качественный финансовый менеджмент учреждений как самостоятельных хозяйствующих единиц теперь лежит на плечах руководства университетов, а учредитель лишь формирует условия для обеспечения их деятельности, не неся субсидиарной ответственности за решения руководства вузов. Ключевое изменение, которое принес 83-ФЗ, пока не до конца осмысленное управленческими командами вузов – бюджетное или автономное учреждение действует на рынке от собственного имени, а не от имени государства. Это изменение требует коренной трансформации управленческих механизмов, и в первую очередь механизмов финансового менеджмента вузов.

В настоящее время для образовательных учреждений высшего образования переход на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на основе единых нормативов затрат по специальностям (направлениям подготовки) означает введение совершенно новой финансовой «системы координат». В рамках этой системы происходят изменения как во взаимоотношениях с учредителем (Минобрнауки России), так и в управлении финансами в самих вузах. Так, руководству вузов, являющихся бюджетными учреждениями делегировано право утверждения планов финансово-хозяйственной деятельности (руководители автономных учреждений наделены таким правом в соответствии с законом 174-ФЗ), право установления стоимости платных услуг, которые формируют базу поступлений от приносящей доход деятельности большинства вузов, также является полномочием руководства университетов.

В новых условиях государство в лице органа власти, осуществляющего функции и полномочия учредителя, не должно финансировать управленческие огрехи руководителей учреждений. Тем более что законодательство Российской Федерации еще с 2010 г. содержит норму о том, что учредитель не несет субсидиарной ответственности по обязательствам государственных

учреждений, а само учреждение (бюджетное или автономное) действует на рынке не от имени государства, как это было до 2012 г., а от собственного имени, неся ответственность за принимаемые решения. Вместе с тем законодательно определены и основные инструменты влияния учредителя на руководство государственных учреждений, не справляющихся со своими задачами. Это и ответственность руководителя за факты просроченной кредиторской задолженности, и за соблюдение порядка осуществления закупок (в автономных учреждениях такой порядок и утверждается руководителем). В этой связи функция учредителя фактически также значительно меняется: до 2012 г. – ручное управление каждым учреждением, с 2012 г. – мониторинг, анализ состояния, формирование единых экономических нормативов и правовых условий для индивидуального развития в условиях равных возможностей.

Ранее роль учредителя была избыточной в классическом понимании функций учредителя и характеризовалась не только индивидуальным, зачастую несправедливым подходом к распределению ресурсов между учреждениями, но и неэффективным ручным управлением самими учреждениями. Это была распределительная система с незадаанными критериями распределения ресурсов, за исключением критерия сложившегося имущественного комплекса и штатного расписания, и зачастую критерия товарищеских отношений представителя учредителя, ответственного за распределение средств и ректора вуза. По сути, всю полноту ответственности, в том числе и финансовой, нес учредитель, а фактически управлял вузом ректор, поскольку учредитель не мог погрузиться во все детали менеджмента учреждения.

Новая функция учредителя за короткий промежуток времени значительно трансформировалась, операционный менеджмент в отношении конкретных учреждений уступил место функциям мониторинга, системного анализа и формирования нормативно-правового поля, включая единые прозрачные принципы финансового обеспечения, для самостоятельной и автономной работы всех учреждений в равных условиях, плюс обеспечение возможности реально конкурировать за государственное задание.

Обусловленной бюджетной реформой рост самостоятельности и ответственности учреждений ни в коей мере не снизил ответственность учредителя за развитие подведомственных организаций и контроль за их деятельностью. Счетная палата Российской Федерации и Федеральное казначейство укажут учредителю на избыток денег

в системе в случае выявления необоснованно высоких остатков на счетах учреждений или существенного превышения учреждениями показателей дорожных карт по повышению оплаты труда профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников. Или другой пример: если в бухгалтерской отчетности учреждениями будет допущено появление «свободных (необоснованных) остатков», неокрашенных как расходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов или «законтрактованные средства», контрольно-надзорные органы и Минфин России укажут учредителю, что его подведомственным учреждениям деньги не нужны.

Все это порождает риски сокращения расходов на финансирование отрасли в целом, т. е. риски сокращения финансирования даже тех учреждений, которые не допускают некачественного менеджмента, и, конечно, снижения возможностей учредителя в реализации государственной политики.

В рамках подобной смены функций учредителя важно на первом этапе выявить и проанализировать основные пробелы в финансовом менеджменте образовательных учреждений, чтобы выработать эффективные инструменты повышения его качества без вмешательства во внутренние процессы вуза, соблюдая принцип его автономии.

Каковы же функции учреждения в данном контексте? Правильное планирование ресурсов в привязке к целям деятельности организации – это фундамент ее эффективной деятельности. Важно обеспечить планирование основных финансовых показателей учреждением еще до начала очередного финансового года. Утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности не должно быть формальным процессом. В соответствии с приказом Минфина России от 28 июля 2010 г. № 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения» (с изменениями и дополнениями) и приказом Минобрнауки России от 16 июня 2016 г. № 717 «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации» проект плана ФХД на очередной финансовый год формируется и размещается в информационных системах до 30 декабря текущего финансового года, а окончательно утверждается с учетом доведенных учредителем объемов субсидии до 1 февраля соответствующего финансового года.

К другим основным проблемам планирования следует отнести завышение показателей поступлений от приносящей доход деятельности для обеспечения «технической сбалансированности» ПФХД, нарушение порядка применения бюджетной классификации и последующее искажение бухгалтерской отчетности и др.

Низкое качество планирования может привести как к дефициту ресурсов на реализацию основных видов деятельности вуза, так и к необоснованным остаткам средств субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, средств от приносящей доход деятельности и субсидий на иные цели на конец финансового года. При этом ПФХД часто формируется «от достигнутого», без учета изменений условий осуществления деятельности, в том числе снижения вероятности роста поступлений в связи с экономической конъюнктурой или объективных факторов, влияющих на рост (падение) объема выплат учреждения, таких как необходимость роста заработной платы ППС или мероприятия по энергоэффективности, следствием которых должно стать снижение коммунальных расходов.

Еще одним фактором, влияющим на качество финансового менеджмента, является гибкость принятия управленческих решений на основе анализа финансовых показателей. Так, при планируемом сокращении объемов государственного задания неминуемо снижается объем поступлений, в том числе в связи с падением размера субсидии на выполнение государственного задания. Известно об этом, как правило, уже в апреле года, предшествующего очередному финансовому году, во время подведения итогов конкурса по распределению контрольных цифр приема (КЦП), уточняется контингент после приемной кампании в июне и в рамках подготовки статистической отчетности о среднегодовом контингенте в октябре. Таким образом, еще за три месяца до начала финансового года учреждения могут проводить мероприятия по оптимизации численности работников и планировать иные меры по сокращению расходов или росту поступлений от приносящей доход деятельности. Эффективность деятельности учреждения в значительной мере зависит от объективного, подробного и точного анализа финансовых показателей и своевременных управленческих решений руководителя на основе проведенного анализа, в том числе качественного планирования.

Логика совершенствования законодательства об оказании государственных (муниципальных) услуг предполагает повышение эффективности

работы организаций государственного сектора экономики до уровня не ниже, чем у коммерческих компаний. Аналитический инструментарий должен быть как на уровне учредителя, так и на уровне учреждений. Формирование собственной аналитики на институциональном уровне, развитие системных инструментов экономического анализа эффективности деятельности учреждений Минобрнауки России позволило учредителю в текущем году провести апробацию и подготовить к внедрению инструменты анализа рисков дефицита средств и платежеспособности учреждений, подведомственных Министерству на основе принципа открытости и прозрачности.

Использование аналитического потенциала бухгалтерской отчетности учреждений позволило сформировать универсальные механизмы мониторинга финансового состояния учреждений, учитывающие как данные официальной отчетности, так и оперативную информацию из аналитической компоненты комплексной системы управления финансами Минобрнауки России (АК КСУФ). В развитие данного аналитического инструментария предполагается организация постоянного мониторинга учреждений для выявления существующих проблем и разработка мероприятий по оптимизации их деятельности, что в перспективе положительно скажется на финансовом состоянии учреждений, подведомственных Минобрнауки России, и эффективности работы системы образования.

Качество финансового менеджмента учреждений в том числе предполагает повышение эффективности управления предоставлением платных образовательных услуг. Основной задачей учреждения наряду с повышением качества реализации платных образовательных услуг является формирование эффективной системы управления их стоимостью. С 2010 г. Министерством образования и науки разработаны и утверждены нормативно-правовые акты, регламентирующие порядок оказания платных образовательных услуг (Приказ Минобрнауки № 1898), причем в течение последних пяти лет порядок изменялся несколько раз, всякий раз детализируя общую норму, установленную Федеральным законом «О некоммерческих организациях», в соответствии с которой учреждение вправе оказывать за плату услуги, аналогичные включенным в государственное задание, лишь на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Причем норма указанного порядка о стоимости платной образовательной услуги преобразовывалась трижды, был пройден путь от частичной

либерализации установленной законодательно нормы до буквального соблюдения положения закона о том, что стоимость платной услуги не может быть ниже нормативных затрат на ее оказание в рамках государственного задания с учетом повышающих коэффициентов. Такое ужесточение позиции учредителя связано с низким качеством финансового менеджмента в значительном количестве учреждений. Как оказалось, финансисты и руководство многих вузов не готовы управлять доходами, выстраивая грамотную маркетинговую стратегию и формируя конкурентоспособную услугу с адекватной «ценой». Ведь именно учреждение, а не учредитель устанавливает стоимость оказания платной услуги в сфере высшего образования.

Получив в порядке, установленном Минобрнауки России «мягкую» норму о возможности установления стоимости не ниже базового норматива, многие, в том числе ведущие вузы, тут же снизили стоимость услуг, обрушив ее на 20–30 % а иногда и на 50 % от нормативных затрат, учитывающих региональные коэффициенты. В большинстве подобных случаев размер платы ниже себестоимости ее оказания. Очевидно, в таких случаях необходимо восполнять дефицит поступлений за счет других источников, а именно доходов, получаемых вузом от выполнения государственного задания или выполнения контрактов и договоров на выполнение научных или иных работ.

Практика показала, что большинство вузов, установивших стоимость платной услуги ниже нормативных затрат на оказание аналогичных услуг в рамках государственного задания, в течение года показывают слабые и нестабильные финансовые результаты, не имеют средств на развитие и, как правило, хотя бы один раз в течение года обращаются к учредителю с запросом на дополнительные средства из федерального бюджета. В отсутствие системы повышения качества финансового менеджмента, необъективная и некорректная оценка вузом реальных затрат, связанных с реализацией образовательной программы, зачастую приводит к занижению стоимости платной услуги по ее реализации, а как следствие – к разбалансировке плана финансово-хозяйственной деятельности, нехватке средств на выполнение приоритетных направлений деятельности, в том числе на развитие материально-технической базы, обеспечение социальных гарантий работникам (включая повышение средней заработной платы в соответствии с планом мероприятий (дорожной картой) «Изменения в отраслях социальной сферы,

направленные на повышение эффективности образования и науки»), формированию непрофильных и необоснованных расходов и общему дефициту бюджета вуза. Важно, чтобы установление стоимости платной образовательной услуги производилось с учетом реальных затрат на ее оказание, что требует от учреждений высокой точности управленческого учета и внедрения в финансовую модель принципов управления себестоимостью.

Таким образом, учредитель должен иметь широкий перечень инструментов воздействия на качество финансового менеджмента учреждений.

Для этого, во-первых, учредитель должен обладать всей необходимой информацией о текущем состоянии качества финансового менеджмента учреждений. Данная информация должна обновляться ежедневно, что позволит учредителю предупредить возникновение неблагоприятных последствий некачественного менеджмента учреждений, а не работать на устранение уже имеющихся проблем.

Современные информационные системы позволяют обеспечивать ежедневное обновление данных о финансовом состоянии учреждений. Кроме того, они позволяют обеспечивать выгрузку информации об учреждениях в таком формате, который избавлял бы учредителя от необходимости анализа значительных массивов данных, требующих времени на их обработку. Иллюстрацией такой формы выгрузки данных являются, например, так называемые паспорта учреждений, содержащие не только сведения об объемах их финансирования, но и информацию о допущенных учреждениями финансовых нарушениях, ухудшении или улучшении их показателей менеджмента и степени выполнения ими требований дорожных карт в заданный период времени.

Важно, чтобы аналогичная информация была и в распоряжении тех, от кого в первую очередь зависит качество финансового менеджмента учреждений – их руководителей и сотрудников.

Во-вторых, учредитель должен задавать учреждениям стандарты качества финансового менеджмента. Речь идет о таргетировании определенных параметров менеджмента, которые учреждения должны достигнуть.

Таргетирование может быть точечным или системным. Точечное таргетирование означает установление учредителем ориентиров по отдельным значимым показателям финансового менеджмента. Например, учредитель может попросить учреждения не допускать образование остатков по субсидиям на выплату стипендий или не опускаться ниже заданных параметров дорожной

карты по повышению оплаты труда научным сотрудникам.

Инструментом системного таргетирования является проведение оценки качества финансового менеджмента учреждений на основе установленных показателей. Разумеется, оценка качества финансового менеджмента учреждений здесь не самоцель. Целью является определение учредителем исчерпывающего набора объективных показателей финансового менеджмента, которые учреждения должны обеспечить и недостижение которых прямо или косвенно негативно влияет на оказание учреждениями государственных (муниципальных) услуг.

В-третьих, учредитель должен создавать стимулы для обеспечения высоких значений качества финансового менеджмента учреждений.

Таким стимулом являются санкции, применяемые учредителем в отношении учреждений, не достигнувших необходимых значений качества менеджмента. Это может быть, например, сокращение учреждению объемов субсидий на иные цели в случае затягивания учреждением проведения закупочных процедур по приоритетным расходам, профинансированным учредителем (приобретение основных средств, капитальный ремонт и др.). Санкцией является также недопуск учреждений с плохим качеством финансового менеджмента к участию в конкурсном распределении средств отдельных субсидий на иные цели.

Но вместе с тем стимулами являются и меры финансового поощрения, например за достижения высоких значений показателей качества финансового менеджмента учреждений.

Наконец, в-четвертых, учредителем должен осуществляться контроль и аудит финансово-хозяйственной деятельности учреждений. Указанные контроль и аудит должны предусматривать не только оценку финансового менеджмента, но и проверку соблюдения учреждениями требований законодательства, несоблюдение которого чаще всего и приводит к снижению качества менеджмента учреждений. Целью учредителя в данном случае будет снижение количества и объемов выявленных в ходе проверок нарушений при увеличении качества финансового менеджмента учреждений и не снижении качества самих проверок.

Реализация указанных инструментов создаст необходимые и достаточные условия для обеспечения высоких значений качества финансового менеджмента учреждений.

Министерством проводится большая работа в направлении повышения эффективности работы

учреждений и развитии компетенций управленческих команд: уже второй год в различных городах страны проводятся семинары совещания по наиболее актуальным вопросам управления финансами и соблюдения финансовой дисциплины, разрабатываются методические рекомендации по построению системы планирования и бюджетирования в вузе, внедряются новые информационно-аналитические сервисы. Большие усилия предпринимаются в оптимизации и построении действенной системы внутреннего финансового контроля в учреждениях, которая призвана обеспечить руководителей полной информацией обо всех допущенных нарушениях и организовать работу по их устранению и предотвращению в будущем. На текущий год запланирован старт полномасштабному повышению квалификации руководителей учреждений и работников финансовых служб на базе семи уполномоченных центров, которые будут производить обучение на основе единых программ и стандартов. С сентября 2016 г. заработала единая служба методической и технической поддержки, призванная обеспечить все учреждения, подведомственные Минобрнауки России, возможностью получения оперативных ответов по наиболее сложным и актуальным вопросам управления финансами, обмен опытом и распространение лучших практик планирования и управленческого учета.

В 2016 г. Министерством запущен проект по формированию рейтинга эффективности финансового менеджмента подведомственных учреждений. С учетом практики пилотной апробации отдельных направлений анализа и возможностей по оперативному получению данных рейтинг формируется на основе следующих групп показателей:

- показатели качества планирования, отражающие точность прогнозирования поступлений и выплат на очередной финансовый год, оперативность внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности;

- показатели финансовой устойчивости, отражающие работу учреждения по увеличению источников финансирования расходов, в том числе за счет средств от приносящей доход деятельности;

- стратегические показатели, характеризующие использование финансовых ресурсов на достижение целей учреждения и повышение его конкурентоспособности, в том числе на доведение

средней заработной платы отдельных категорий до целевых значений в соответствии с указами президента.

Для системы образования данный проект – это возможность получения руководителями учреждений независимой оценки качества управления финансами и использования ресурсов для достижения целей и задач организации. Ключевым элементом оценки качества финансового менеджмента выступает паспорт учреждения, в котором отражаются наиболее значимые показатели эффективности управления финансами и учреждением в целом с учетом индикаторов финансовой устойчивости и платежеспособности. Системный подход к реализации данных механизмов предполагает также финансовую поддержку наиболее эффективных учреждений и участие Минобрнауки России в финансировании проектов по повышению качества финансового менеджмента с возможностью последующей трансляции положительного опыта на подведомственные учреждения. В 2016 г. 25 наиболее эффективных учреждений получили дополнительные средства на разработку и внедрение новых инструментов планирования, прогнозирования и управления финансами, а также реализацию комплексных программ автоматизации данных процессов.

Соблюдение сроков предоставления отчетности и обеспечение ее достоверности, качественное и в полном объеме выполнение государственного задания, исполнение законодательства в сфере оказания платных образовательных услуг, качество управления финансами вуза – все это персональная ответственность ректоров. Все большее значение приобретает эффективное управление финансово-хозяйственной деятельностью и своевременное принятие управленческих решений, направленных на снижение влияния негативных факторов внешней среды на учреждение. Министерство со своей стороны продолжит проводить работу по развитию управленческих команд вузов, проводя семинары совещания, формируя центры повышения квалификации в области управления финансами, расширяя методическую поддержку учреждений и распространяя лучшие практики финансового менеджмента.

Реализация вышеуказанных мер должна обеспечить системный рост качества финансового менеджмента образовательных учреждений и, как следствие, повышение эффективности их деятельности в сферах образования и науки.

*А. М. Гринь***Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия*

ПРЕДМЕТНАЯ ОБЛАСТЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ключевые слова: предметная область системы финансового менеджмента, его функции и методы, механизм реализации; модель финансовой системы, субъекты и объекты финансовых отношений в вузе.

Вузы как учреждения системы высшего образования имеют существенные особенности управления своим финансовым обеспечением, в том числе отсутствие целевой установки на получение прибыли, разнообразие состава и содержания видов деятельности, отсутствие вещественной основы в создаваемом образовательном продукте, регламентация использования финансовых ресурсов федерального бюджета, бюджета иных уровней и другое.

Вместе с тем, как и для организаций иного типа, основными принципами финансового менеджмента вуза являются интеграция с общей системой управления, достижение высокой степени динамики и альтернативных подходов в управленческих решениях, ориентация на стратегические цели развития.

Постановка финансового менеджмента в современном университете предполагает структуризацию компонентов предметной области; разработку финансовой системы, базовой основой которой является финансовая структура; определение методов и инструментов управления источниками, потоками, фондами денежных средств как основы механизма финансового менеджмента.

Данным вопросам посвящена статья, которая адресована руководителям высшего и среднего звена вузов, специалистам, работающим в данной сфере.

Системные свойства современного университета

Учреждение высшего образования (ВО) как специальный институт социальной сферы общества имеет следующие отличительные черты [1, 5]:

- вуз представляет собой значимую социальную, государственную и личностную ценность;
- результат деятельности вуза – подготовленный специалист высшей квалификации – является качественной характеристикой и вуза, и его образовательного процесса;
- образовательный процесс и научная деятельность, реализуемые в конкретных формах, требуют всех видов обеспечения;
- вуз – это целостное единство, связанное конкретными отношениями с потребителями образовательных услуг, т. е. обществом, государственными структурами, предприятиями, отдельными гражданами, и вместе с тем сложный по структуре, целям и решаемым задачам социальный институт с разнообразными внутренними отношениями и связями.

Сказанное характеризует вуз как элемент системы ВО, целью функционирования которого является наследование, накопление, воспроизводство научных знаний, культурных ценностей и норм. При этом он может быть сам рассмотрен

как система, обладающая конкретными свойствами, необходимыми в совокупности для решения поставленных задач.

Реализация в результате осуществления основной деятельности социальных интересов общества, государства, коллектива вуза, каждого его сотрудника, личных социальных интересов каждого потребителя образовательных услуг, наличие в вузе элементов инфраструктуры самого человека в составе элементов вуза как системы – все это позволяет отнести его к классу социальных систем. В табл. 1 представлены системные свойства вуза.

Как учреждение, сознательно и специально созданное для реализации заданных целей и программ, вуз относится к классу искусственных систем. В процессе реализации заданных извне целей у вуза складываются как внешние, так и внутрипроизводственные специфические отношения, связанные с оказанием платных образовательных услуг, расширением состава источников доходов, распределением и потреблением материальных благ, обеспечением экономических интересов вуза в целом и каждого его сотрудника в том числе. Все это позволяет отнести вуз к классу экономических систем. Характеристика вуза как организованной социально-экономической системы представлена в табл. 2.

**Гринь Антонина Михайловна – доктор экономических наук, профессор, начальник планово-финансового отдела Новосибирского государственного технического университета, 630073, Новосибирск, пр. К. Маркса, 20, +7 (383) 346-07-13; amgrin@adm.nstu.ru.*

Таблица 1

Системные свойства вуза

Системный признак	Характеристика
Целостность	Целевая, функциональная, организационная связанность элементов внутренней среды вуза. Утрата элементами системных свойств вуза в случае их автономного функционирования. Зависимость каждого элемента, его свойств и отношений от места, функций и его роли внутри целого. Свойства вуза как целого зависят от свойств составляющих его элементов, но не являются их простой суммой
Открытость	Связи с внешней средой: ресурсы, продукт деятельности – специалисты с высшим образованием, информация. При этом вуз формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь ведущим активным компонентом взаимодействия
Динамичность	Развитие, приобретение новых свойств, изменение приоритетов в структуре вуза, в составе и компонентах образовательного процесса, обеспечивающих подсистем; вариативность количественных и качественных характеристик различных аспектов деятельности
Иерархичность	Объективно существующие взаимоотношения соподчиненности, отраженные в многоуровневой системе взаимосвязей. Каждый компонент вуза как системы сам может рассматриваться в качестве системы и вместе с тем исследоваться как составляющая надсистемы
Наличие множества целей	Сочетание интересов: общества, государства, ведомства, коллектива, личных интересов сотрудников и потребителей образовательных услуг
Структурность	Вуз как система может быть представлен, описан, исследован в аспекте состава и взаимосвязи его компонентов, т. е. в аспекте структуры. Состояние и поведение вуза как системы зависит не только от поведения его отдельных элементов, но и от свойств его структуры как таковой
Множественность описания	Возможность выделения множества классификационных признаков, в соответствии с которыми вуз может быть представлен, описан и исследован в различных аспектах

Таблица 2

Характеристика вуза как социально-экономической системы

Класс системы	Характеристика
Экономическая	Наличие элементов специфических производственных отношений, складывающихся в процессе основной образовательной и научной деятельности, оказания платных услуг, распределения и потребления материальных и финансовых благ; обеспечение экономических интересов коллектива в целом и каждого его сотрудника
Социальная	Реализация в результате основной деятельности социальных интересов общества, государства, коллектива вуза, каждого его сотрудника, личных социальных интересов каждого потребителя образовательных услуг; наличие в вузе элементов социальной инфраструктуры

Специфика финансового менеджмента в вузе

Определение финансового менеджмента как системы принципов, методов, средств и форм разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением использованием финансовых ресурсов и организацией денежного оборота [3], полностью применимо для учреждения ВО [4, 6]. Это понятие финансового менеджмента означает управление финансово-хозяйственной деятельностью вуза на основе использования современных методов.

Анализ процессов в вузе позволяет выделить следующие производственные и операционные функции его деятельности. Производственная функция: реализация образовательного процесса, реализация научной деятельности; реализация дополнительных видов деятельности, таких как издательская, формирование образовательной среды, формирование социальной среды, формирование корпоративной культуры; реализация вспомогательных видов производства, оказание дополнительных видов услуг. Операционные функции: обеспечение текущей деятельности и развития вуза, ресурсное обеспечение,

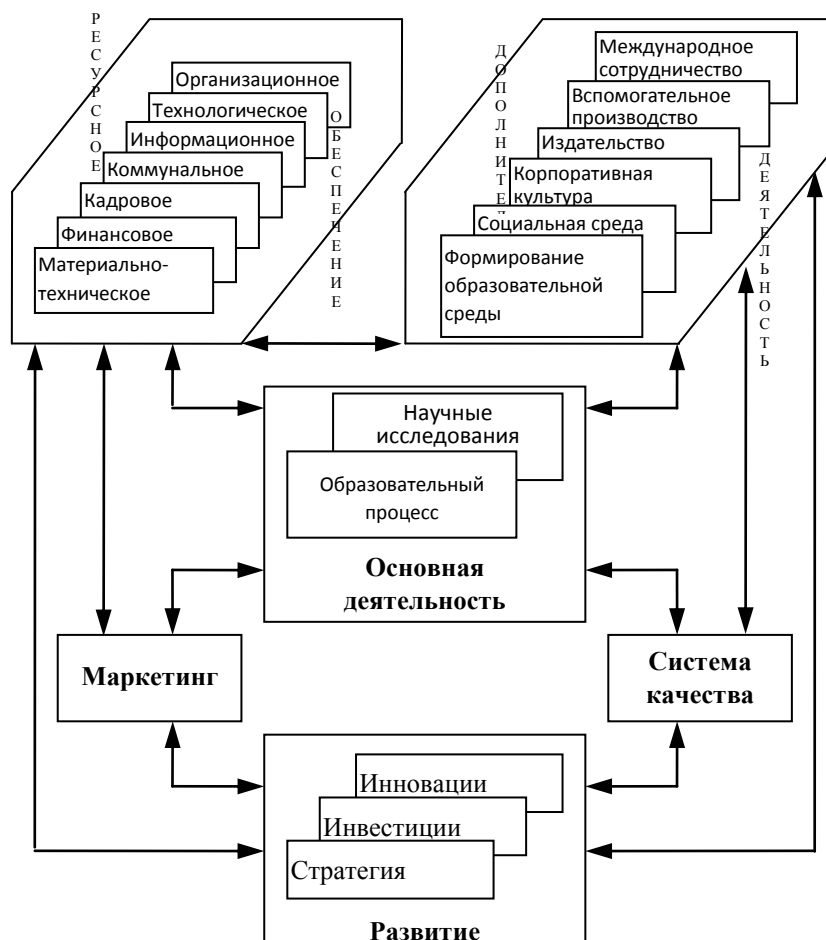


Рис. 1. Функциональная модель вуза

маркетинг, функционирование системы качества. Состав и взаимосвязь подсистем вуза, выделенных по принципу реализации указанных функций, представлены в модели на рис. 1.

Все сложные социально-экономические объекты имеют такие общие для них характеристики, как зависимость от внешней среды, ресурсы, наличие структурных подразделений, горизонтальное и вертикальное разделение труда, необходимость управления. В то же время вузы как учреждения системы высшего образования имеют существенные особенности управления своим ресурсным, в том числе финансовым обеспечением. Эти особенности обусловлены спецификой деятельности вузов, спецификой процесса их ресурсного обеспечения. К тому же они сами определяют специфику предметной области финансового менеджмента в вузе (табл. 3).

Деятельность вуза принципиально отличается от процессов, происходящих на промышленных предприятиях и в коммерческих структурах [2]. Обозначим только те отличия, которые влияют на процесс ресурсного обеспечения и управление им. Прежде всего специфичен сам создаваемый

продукт образовательного производства – специалист, обладающий необходимыми для социальной реализации знаниями, умениями, навыками. В связи с этим общим показателем эффективности функционирования вуза должна быть социальная эффективность реализации его миссии показателей качества образовательных услуг. Объемный расход материалов на единицу образовательного продукта, стоимостное выражение удельного потребления материально-технических ресурсов на ту же единицу измерения используются в системе показателей оценки эффективности работы вуза, но не имеют такого значения, как в материальном производстве.

Целью вуза не является получение прибыли. Поэтому вуз не имеет прямых стимулов к экономии материальных ресурсов и снижению затрат на производство образовательных услуг. Стимулом в этом направлении служит усиление конкурентных преимуществ посредством предложения на рынке равного с конкурентами качества образовательных услуг, но по более низким ценам или обеспечение внутренних возможностей оказывать больший объем услуг при равных

Особенности предметной области финансового менеджмента в вузе

Фактор специфики	Содержание специфических черт
1. Деятельность вуза	Специфика создаваемого продукта. Качество образовательных услуг как показатель эффективности. Отсутствие целевой установки на получение прибыли. Разнообразие состава и содержания видов деятельности. Содержательная реализация функций социальной сферы. Цикличность и вариабельность основного процесса деятельности. Наличие законодательных ограничений по применению инструментов управления финансовыми ресурсами
2. Содержание ресурсов	Первичность входящего потока финансовых ресурсов и их авансовое поступление. Наличие социального ресурса в составе их общего потока на входе вуза как необходимое условие реализации его деятельности. Отсутствие вещественной основы материальных ресурсов в создаваемом образовательном продукте. Преобладающий удельный вес интеллектуальных ресурсов в составе общего ресурсного обеспечения вуза
3. Содержание процесса ресурсного обеспечения	Процесс производства в вузе образовательных услуг не сопряжен с физической переработкой материальных ресурсов. Отсутствие прямой зависимости потребительских свойств образовательного продукта от состава материальных затрат. Определяющая роль ресурсного, в том числе финансового, обеспечения для качества образовательного продукта. Наличие разнородных источников финансовых ресурсов. Жесткая регламентация целевого использования финансовых ресурсов федерального и других бюджетов

с конкурентами затратах и тем самым увеличивать входящий поток финансовых ресурсов.

Деятельность вуза по своему составу и содержанию весьма разнообразна: это организация и развитие образовательного процесса, научных исследований, международные контакты, административно-хозяйственное управление, воспитательная работа, управление экономической деятельностью. Все это усложняет процесс координации интересов вуза в целом, его подразделений, сотрудников, студентов, усложняет состав ресурсов, в том числе финансовых, потоков и технологию управления ими. В процессе предпринимательской деятельности в вузе реализуются как традиционные для нее содержательные функции (соединение экономических ресурсов, принятие экономических решений), так и функции, свойственные только социальной сфере (выражение и соблюдение общественных интересов, соблюдение этических норм и др.).

Образовательный процесс в вузе цикличен по своей природе, но возобновляется не в деталях, а в укрупненных параметрах учебного плана. В этой связи затраты на производство образовательного продукта от цикла к циклу принципиально различаются по объемным и стоимостным параметрам. Существенный регламент при разработке механизма управления финансовым

обеспечением для вуза представляют законодательные ограничения по использованию финансовых инструментов.

Входящий поток финансовых ресурсов предшествует реализации образовательных услуг и поэтому является необходимым условием осуществления образовательного процесса. В составе входящего потока ресурсов присутствует характерный только для образовательных учреждений социальный ресурс – обучаемый. Более того, наличие этого компонента входящего потока ресурсов определяет возможность поступления финансовых, а затем и остальных, в том числе материальных и трудовых ресурсов.

В отличие от материального производства материальные ресурсы в вузе не составляют вещественной основы создаваемого продукта как результата образовательного производства. Объект, на который направлена трудовая деятельность основной категории сотрудников – преподавателей, – это обучаемый. Поэтому в структуре системы ресурсов вуза преобладающее значение имеют ресурсы, связанные с интеллектуальным трудом (информационные, технологические, организационные и преподавательские в составе трудовых).

Содержание процесса ресурсного обеспечения специфично прежде всего в силу того, что образовательный процесс не сопряжен с переработкой

материальных ресурсов, трансформацией их в создаваемый продукт. Любое уменьшение удельных материальных затрат как в натуральном, так и в стоимостном выражении не означает для вуза повышения на ту же величину удельных доходов, не приводит к непосредственному улучшению потребительских свойств образовательного продукта. Значимость эффективного управления ресурсами для вуза как хозяйствующего субъекта не пропорциональна удельному весу материальных ресурсов в издержках образовательного процесса. Управление ресурсами имеет решающее значение для обеспечения качества образовательных услуг и формирования конкурентных преимуществ вуза. Данная особенность расширяет состав объектов финансового менеджмента в системе управления вузом.

Для государственного вуза спецификой является наличие разнородных (бюджетных и внебюджетных) источников, которые формируют в вузе единый фонд денежных средств (ЕФДС). Вместе с тем бюджетные источники жестко регламентированы по целевому использованию, что предъявляет дополнительные требования к механизму управлениями.

Как и для предприятия, в состав принципов управления финансами вуза входят [2]: *интеграция с общей системой управления, высокая степень динамизма управления, альтернативность подходов к разработке управленческих решений, ориентация на стратегические цели развития вуза.*

Кроме этого, важен *принцип многоаспектности* – система финансового менеджмента в каждом учреждении ВО базируется на концепции, отражающей уникальные особенности его внутренней среды.

Совокупность целей финансового менеджмента вуза, так же как и для предприятия [5], представляют в виде дерева целей, где на первом уровне расположена главная цель, а на последующих – подцели, которые трансформируются в задачи финансового менеджмента.

К первоочередным задачам финансового менеджмента в вузе относятся:

- устойчивые темпы его развития за счет роста экономического потенциала, обеспечивающего рост интеллектуального, научного, образовательного и других компонентов общего потенциала вуза;
- повышение конкурентоспособности вуза в рыночной образовательной среде;
- достижение и поддержание финансовой устойчивости;
- рост объема и качества реализуемых научных и образовательных услуг;

- рост доходов и минимизация издержек основной и обеспечивающих видов деятельности;
- создание условий для формирования устойчивых организационно-экономических отношений субъектов внутривузовской среды и вуза с субъектами внешней среды;

- формирование системы правового и административного обеспечения применения методов и инструментов финансового менеджмента в вузе.

Главной задачей финансового менеджмента, так же как и для предприятия [2], являются достижение и поддержание финансовой устойчивости вуза.

Предметная область финансового менеджмента в вузе

Компоненты предметной области финансового менеджмента вуза представлены на рис. 2.

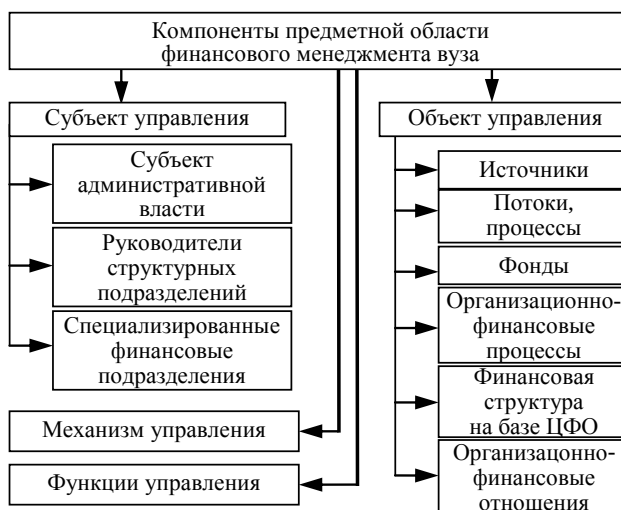


Рис. 2. Компоненты предметной области финансового менеджмента вуза

Финансовый менеджмент в вузе реализуется посредством выполнения процедур формирования, распределения и перераспределения его финансовых ресурсов. При этом формируются доходы, денежные фонды, оптимизируются денежные потоки, необходимые для достижения целей функционирования и развития учреждения ВО.

При условии создания в вузе финансовой структуры на базе центров финансовой ответственности (ЦФО) в состав субъектов управления включаются руководители структурных подразделений, наделенные правами, полномочиями, ресурсами и ответственностью в сфере финансово-хозяйственной деятельности [1].

Система финансового менеджмента в составе субъекта, объекта и механизма управления показана на рис. 3.



Рис. 3. Схема системы финансового менеджмента вуза

Воздействие X внешней среды на объект управления – интегрированную финансовую систему вуза – имеет наблюдаемую (X_2) и ненаблюдаемую (X_1) составляющие. Составляющая X_2 может быть зафиксирована имеющимися и доступными для субъекта управления средствами сбора, обработки и передачи информации. Желаемое исходное условие осуществления процесса управления связано с минимизацией потери информации о характере внешнего воздействия на объект управления, т.е. условием, при котором $X_1 \rightarrow \emptyset$.

Поток информации Y о состоянии объекта управления по обратной связи для субъекта имеет также две составляющие: наблюдаемую (Y_1) и ненаблюдаемую (Y_2), связанную с потерей информации при ее сборе, обработке, хранении, передаче. Часто информация об объекте не регистрируется вообще в силу ограниченности формата документов или технологии их обработки. Желаемое исходное условие осуществления процесса управления связано с минимизацией потери информации о состоянии объекта управления, т.е. условием, при котором $Y_2 \rightarrow \emptyset$.

Субъект управления (субъект административной власти в вузе, руководители структурных подразделений, специализированные финансовые подразделения) реализует целенаправленные управляющие воздействия на объект управления (интегрированную финансовую систему вуза) через соответствующий механизм управления.

Объектами непосредственного целевого воздействия в составе финансовой системы являются источники, потоки, фонды денежных средств, финансовые процессы и финансовая структура вуза.

Процесс управления, оказывая целевое воздействие на указанные объекты, приводит их в желаемое состояние и направлен в конечном итоге на формирование необходимой системы организационно-финансовых отношений в вузе. Схема (рис. 3) дает достаточно общее представление о системе управления финансами вуза, отражающее требования системного подхода. Необходимость механизма как базового элемента в составе системы управления определяется его назначением – реализацией практических целевых воздействий на объекты финансовой системы для координации и регулирования внутривузовских организационно-финансовых отношений.

Общая характеристика методов, которые могут быть включены в состав механизма финансового менеджмента, представлена в табл. 4.

Функции финансового менеджмента как управляющей системы в учреждении ВО по составу и основному содержанию совпадают с их реализацией в условиях предприятия [3].

Функции финансового менеджмента как специальной области управления вузом отличаются от аналогичных функций для предприятия содержанием наполнения.

Таблица 4

Общая характеристика методов управления

Группа методов	Характеристика инструментов воздействия	Способ достижения цели
Экономические	Экономические инструменты (цены, тарифы, налоги, ставки и т. п.)	Регулирование экономических интересов субъектов путем согласования величины затрат и выгоды
Финансовые	Инструменты, основанные на распределительной, контрольной, стимулирующей функциях финансов (лимиты, льготы, пропорции и др.)	Регулирование материальных интересов субъектов финансовых отношений, выраженных в денежной форме, на основе нормативов распределения и контроля при формировании и использовании целевых фондов
Административные	Инструменты, основанные на властных полномочиях, подчинении, субординации, должностных обязанностях	Административное подчинение в рамках действующей организационной структуры, должностных инструкций и законодательства
Организационные	Порядок, регламент действий, структурные характеристики и формы, полномочия, обязанности	Координация и регулирование действий субъектов финансовой структуры вуза
Технологические	Приемы и способы построения технологической последовательности этапов конкретных процессов с учетом временных, пространственных и структурных ограничений	Согласование порядка совместной деятельности в рамках принятой корпоративной технологии финансовых документопотоков для достижения общего результата
Правовые	Разрешительные и запретительные нормы и правила	Регулирование внутрикорпоративных и личных интересов посредством подчинения общим правилам

Специфику организационно-экономических условий действия механизма финансового менеджмента в вузе отражает табл. 5.

Таблица 5

Организационно-экономические условия работы механизма финансового менеджмента в вузе

Наименование группы условий	Содержание требований, входящих в состав группы
Условия экономической перспективы вуза	Наличие обоснованного прогноза экономического развития вуза и согласованного с ним плана работы по всем видам деятельности. Наличие комплексного финансового плана работы вуза, разработанного в соответствии с его финансовой политикой. Наличие системы финансовых планов вуза по видам деятельности. Наличие финансовых планов структурных подразделений вуза в составе единой финансовой структуры. Наличие единой бюджетной системы вуза
Нормативно-правовые условия	Соблюдение утвержденных прав субъектов организационно-финансовых отношений всеми участниками. Наличие и соблюдение установленных правил взаимодействия в процессе реализации финансовой деятельности. Наличие корпоративных норм финансовой деятельности в вузе, соблюдение нормативных требований финансовой дисциплины.
Организационно-регламентирующие условия	<i>Формирование и совершенствование финансовой системы вуза</i> Координация действий всех субъектов организационно-финансовых отношений по горизонтальным и вертикальным связям структуры. Повышение профессиональной квалификации в области финансов руководителей всех уровней управления финансовой системой вуза. Повышение ответственности руководителей структурных подразделений за принимаемые решения в области финансов вуза. Стимулирование финансовой активности субъектов финансовой структуры вуза. Контроль за исполнением обязанностей, обязательств и решений в области финансов вуза. Согласование корпоративных и личных интересов всех участников организационно-финансовых отношений в вузе

Финансовая система вуза

Финансовая система учреждения – это форма организации финансовых отношений, возникающих между агентами этих отношений во внутренней среде, а также с субъектами внешней среды в связи с формированием и использованием источников, распределением и перераспределением потоков и фондов денежных средств.

Структура и состав финансовой системы учреждения (на примере вуза [1]) представлены на рис. 4. Ключевым компонентом финансовой системы являются организационно-финансовые отношения ее субъектов.

В общем случае отношения трактуются как взаимозависимость элементов определенной системы, которая носит устойчивый, существенный, необходимый, строго определенный или закономерный характер. Объективной основой, стержнем любых отношений является взаимосвязь и взаимозависимость их участников.

Финансовые отношения сопутствуют различным аспектам деятельности вуза: оказание образовательных услуг сопровождается получением денег либо из государственного бюджета, либо от юридических и физических лиц; поставка оборудования, других ресурсов, осуществление текущей деятельности вызывают необходимость их оплаты; уплата налогов связана с платежами в бюджет. Все указанные и другие действия сопровождающиеся движением

денежных средств, их распределением и перераспределением, образованием и использованием целевых фондов – все они формируют финансовые отношения.

Финансовые отношения в вузе – это совокупность связей и взаимодействий, возникающих в реальном денежном обороте между субъектами его структуры для образования, распределения и использования фондов денежных средств.

Сущность внутривузовских финансовых отношений проявляется в вопросе о том, за счет кого и как каждый субъект этих отношений формирует свои финансовые ресурсы и каким образом, в чьих интересах используются эти фонды денежных средств. Решение этого вопроса, а значит и конкретное проявление сущности финансовых отношений, имеет свою специфику для каждого структурного подразделения.

Общность системы финансовых отношений в вузе обеспечивается:

- единством целей их реализации для каждого подразделения финструктуры и вуза в целом;
- объективностью причины их возникновения – хозяйственной операцией, инициированной либо ЦФО, либо вузом в лице его субъекта административной власти;
- единой денежной формой их выражения;
- реальностью движения денежных средств и единообразным результатом реализации: поступлением или выплатой денег.



Рис. 4. Модель финансовой системы вуза

Традиционная группировка финансовых отношений, рекомендуемая для коммерческих организаций, применима и для вуза, что позволяет выделить следующие группы отношений:

- внутри вуза;
- с другими организациями;
- с учредителем;
- с финансово-кредитной и налоговой системами.

Субъекты отношений:

- субъекты внутренней среды;
- субъекты внешней микросреды.

Наличие разных общественных потребностей у субъектов той и другой среды, наличие разных личных и корпоративных потребностей, мотивов, целевых установок у субъектов

внутренней среды определяет многообразие финансовых отношений:

– финансовые отношения между субъектами внутренней среды (внутривузовская система финансовых отношений);

– финансовые отношения субъектов внутренней среды с субъектами внешней микросреды.

Состав этих отношений представлен в табл. 6.

Реализация финансовых отношений, т. е. выполнение субъектами этих отношений своих функциональных обязанностей в сфере финансовой деятельности подразделения, не может в полной мере служить гарантией целевого и согласованного функционирования всех участников взаимоотношений. Поэтому механизм регулирования отношений между субъектами структуры

Таблица 6

Обобщенная характеристика финансовых отношений вуза

Субъекты отношений	Объекты	Определяющие факторы
Структурное подразделение – субъект административной власти; структурное подразделение – структурное подразделение	Источники средств (формирование, распределение); финансовые средства (распределение, перераспределение); фонды денежных средств (формирование, использование); организация денежных потоков	Оргструктура; финансовая структура; бюджетная система; управленческая технология; степень централизации финансовых полномочий; состав источников и фондов денежных средств; организационная конфигурация объектов финансовой структуры; метод распределения денежных средств в оргструктуре; оргкультура
Сотрудник – субъект административной власти. Сотрудник – руководитель структурного подразделения	Фонды (формирование, использование) в связи с оплатой труда, материальным стимулированием, социальными услугами и защитой	Аналогичные указанным выше и регламент действующего законодательства в указанной сфере отношений
Сотрудник – государственные внебюджетные фонды. Сотрудник – банковская система	Движение денежных средств по оплате труда и единому социальному налогу	Регламент действующего законодательства в указанной сфере отношений
Субъект административной власти вуза и его структурные подразделения как ЦФО, с одной стороны, и, с другой стороны, потребители услуг	Формирование источников и фондов денежных средств в связи с оплатой образовательных и других услуг от их потребителей	Все факторы внутренней среды и регламент действующего законодательства в указанной сфере отношений
То же, с одной стороны, и, с другой стороны, поставщики	Использование целевых фондов денежных средств для оплаты товаров, работ и услуг; формирование денежных потоков с целью обеспечения основной и вспомогательной деятельности	
То же, с одной стороны, и, с другой стороны, спонсоры	Формирование целевых фондов в связи с поступлением денежных средств; их распределение и перераспределение	
То же, с одной стороны, и, с другой стороны, конкуренты	Фонды денежных средств (формирование и использование); денежные потоки (организация); финансовые средства (распределение и перераспределение); источники (формирование)	

Субъекты отношений	Объекты	Определяющие факторы
Субъект административной власти в вузе – учреждения финансовой, банковской, налоговой системы государства	Финансовые средства (распределение, перераспределение); фонды (формирование, использование) в связи с хранением, расчетно-кассовым обслуживанием, выполнением обязательств	Организационно-правовая форма вуза; регламент действующего законодательства в указанной сфере отношений
Субъект административной власти в вузе – учредитель	Источники средств (формирование); фонды (распределение, перераспределение, целевое использование); потоки денежных средств (организация)	Аналогично

вуза должен иметь экономическое содержание и организационную форму, которые не противостоят друг другу. Вопрос об организационной стороне взаимоотношений субъектов структуры вуза решается при формировании и реализации их организационно-финансовых отношений.

Организационные отношения – это взаимозависимость элементов определенной системы, которая носит устойчивый, необходимый, строго определенный характер и предназначена для:

- достижения согласованного взаимодействия субъектов этих отношений;
- объединения их в единое целое;
- обеспечения необходимой субординации и соподчинения.

В силу своего функционального назначения организационные отношения пронизывают все сферы деятельности вуза, в том числе и финансовую, обеспечивая координацию, согласование, регулирование деятельности и интересов структурных подразделений и отдельных сотрудников. В этой части организационные отношения являются средством реализации финансовых интересов субъектов финансовой структуры вуза, а значит и тех финансовых результатов, которые направлены на удовлетворение этих интересов.

При этом финансовые отношения служат объективной основой взаимозависимости субъектов организационных отношений в финансовой структуре, где рациональное сочетание централизованного координирования деятельности и самостоятельности субъектов совместной финансовой деятельности приобретает исключительно важное значение.

Объективной основой организационных отношений субъектов финансовой системы вуза является, во-первых, их объединение в рамках единой финансовой структуры и, во-вторых, согласованное взаимодействие для реализации единых целей. Это определяет содержание организационно-финансовых отношений, т. е. *отношений, возникающих в реальном денежном обороте по поводу*

образования, распределения и использования фондов денежных средств, а также определяющих зависимость финансовой деятельности и развития вуза от согласованного взаимодействия его подразделений, от субординации и соподчинения субъектов его финансовой структуры.

Состав и структура указанных отношений представлены на рис. 5.

Основные положения, определяющие суть финансовой системы вуза.

Первое: система организационно-финансовых отношений в структуре вуза представляет собой организационную форму реализации его финансового обеспечения и служит интегральным фактором воздействия на основную деятельность вуза. Объектами указанной системы являются источники, потоки и фонды денежных средств, структурными компонентами – структура организационно-финансовых отношений и финансовая структура вуза. Предметным полем организационно-финансовых отношений являются распределительный и бюджетный процессы.

Второе: состав, содержание, структура и форма организации финансовых отношений определяют сущность финансовой системы и, в свою очередь, зависят от структурной конфигурации ее объектов, условий реализации организационных и экономических процессов.

Третье: концептуальной основой единой финансовой системы является интеграция внутривузовской экономической политики, бюджетной системы, регламента распределительных процессов, управленческой технологии, нормативно-правовой базы в единое организационно-экономическое пространство внутривузовской среды, обеспечивающее его целостность.

На рис. 6 показана модель финансовой системы, определяющие факторы которой – это:

- регламентация участия субъекта административной власти в деятельности подразделений и децентрализация процесса управления финансовыми ресурсами;

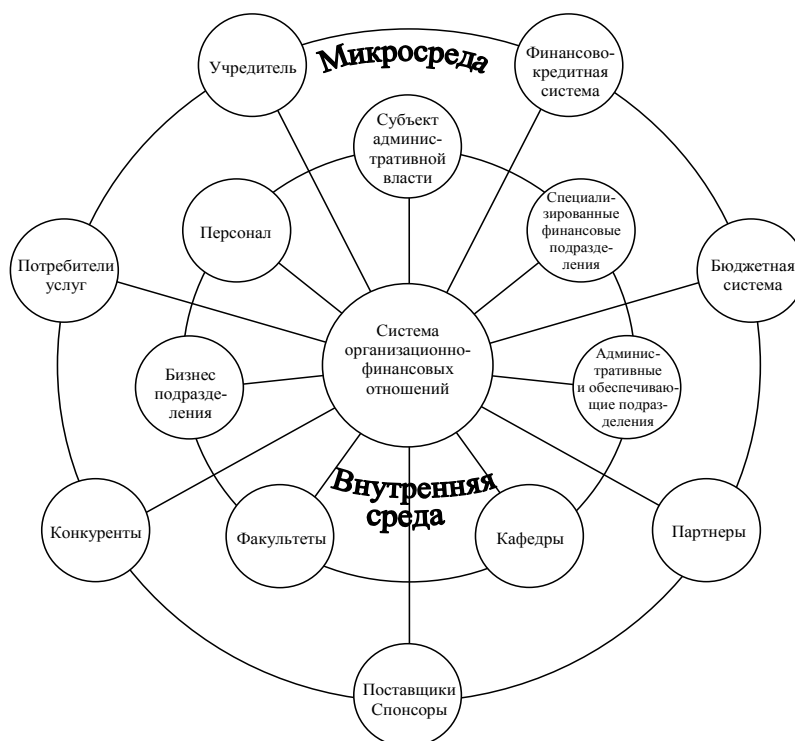


Рис. 5. Организационная модель финансовых отношений вуза

- формирование организационно-финансовых отношений между субъектами во внутривузовской среде и реализация функций управления распределенными финансовыми ресурсами;
- распределение и перераспределение ресурсов в децентрализованной системе общего и бюджетного управления;
- создание нормативно-правового

обеспечения, регулирующего поведение и взаимоотношения субъектов финансовой структуры.

Определим финансовую систему как форму организации отношений, возникающих в современном университете в связи с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов в условиях делегирования полномочий принятия управленческих решений



Рис. 6. Модель финансовой системы вуза

по реализации общих функций управления ресурсным обеспечением от субъекта административной власти к субъектам финансовой структуры вуза [1].

Функции финансовой системы могут быть реализованы в вузе только в рамках его финансовой структуры посредством взаимодействия ее элементов – структурных подразделений вуза в статусе центров финансовой ответственности (ЦФО). Поэтому организационно-финансовые отношения отражают проявление активности, самостоятельности, ответственности ЦФО в составе финансовой системы вуза.

Заключение

Повышение эффективности функционирования механизма управления финансовыми ресурсами в конкурентной образовательной среде является одной из основных проблем мобилизации образовательного потенциала вузов.

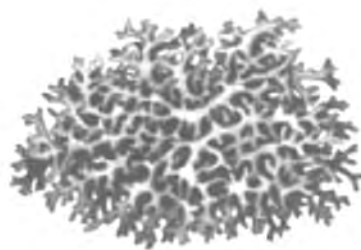
Внешние и внутренние факторы обусловили необходимость активизации не только экстенсивных, но и интенсивных методов и инструментов обеспечения деятельности вузов. Замедление организационного развития вузов неизбежно приводит к снижению его конкурентоспособности. Альтернативой этому должны быть разработка и реализация механизма интенсивного использования всего спектра факторов внутренней среды с учетом как экономических, так и организационных условий и формирование системы финансового менеджмента вуза.

Цель создания механизма управления финансовыми ресурсами в вузе – получение целостной системы организационных и экономических методов, приемов, правил, инструментов, нормативов, обеспечивающих целенаправленное осуществление указанного процесса в целях основной

деятельности. Представленные в статье основы механизма регулирования и координации отношений субъектов внутривузовской среды, возникающих по поводу формирования, поступления, распределения и использования финансовых ресурсов, с помощью совокупности разработанных инструментов (моделей и алгоритмов) реализует методы организационно-экономической мотивации субъектов отношений и бюджетного управления. Такой механизм должен практически воплощать принцип системной интеграции разнородных источников и ресурсов, обеспечивая баланс интересов субъектов внутривузовской среды на основе упорядоченности форм, методов, инструментов административного воздействия, а также инструментов организационного участия и мотивированного взаимодействия структурных подразделений в деятельности вуза как хозяйствующего субъекта.

Список литературы

1. *Гринь А. М.* Управление ресурсным обеспечением вуза на основе организационно-экономического механизма / А. М. Гринь, Н. В. Пустовой. Новосибирск: НГТУ, 2008. 380 с.
2. Интеграция университетов и промышленных корпораций в стратегиях инновационного развития / Н. В. Пустовой, И. С. Межов, А. М. Гринь. Новосибирск : НГТУ, 2011. 274 с.
3. *Межова Л. Н.* Финансовый менеджмент организации / А. М. Гринь, Л. Н. Межова, О. С. Миндергасова. Новосибирск : НГТУ, 2012. 268 с.
4. *Незамайкин В. Н., Юрзинова И. Л.* Финансы организаций: менеджмент и анализ. М.: Эксмо, 2007. 528 с.
5. Управление высшим учебным заведением / под ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. М.: ИНФРА-М, 2010. 768 с.
6. Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров : Практический инструментарий по построению системы бюджетирования и управлению финансами / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 680 с.



A. M. Grin*

Novosibirsk State Technical Universities, Novosibirsk, Russia

SUBJECT AREA OF FINANCIAL MANAGEMENT AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

Key words: subject area of financial management, its functions and methods, implementation mechanisms; model of financial system, subjects and objects of financial relations at the university.

Universities as higher education system institutions have their peculiarities in managing financial support, including absence of profit target, variety of activities, absence of tangible aspect in an educational product, regulation of using federal budget resources, budget of other levels, etc..

At the same time just like at different type organizations the main principles of university financial management are: integration into overall management system, achieving high degree of dynamics and alternative approaches in managerial solutions, orientation towards strategic development aims.

Organization of financial management at modern university implies structuring of topic area components; development of financial system based on financial structure; defining methods and instruments of managing financial sources, currents and funds as the main mechanisms of financial management.

The article deals with these questions and is addressed to top and mid-level university managers active in this sphere.

References

1. Grin A. M. *Upravlenie resursnym obespecheniem vuza na osnove organizacionno-ehkonomicheskogo mekhanizma* [Manage resource support of high school on the basis of the organizational-economic mechanism], A. M. Grin, N. V. Pustovoi, Novosibirsk, NSTU, 2008, 380 p.
2. *Integraciya universitetov i promyshlennykh korporatsii v strategiyakh innovacionnogo razvitiya* [Integration of universities and industrial corporations in implementing innovation development strategies], N. V. Pustovoi, I. S. Mezhev, A. M. Grin, Novosibirsk: NSTU, 2011, 274 p.
3. Mezheva L. N. *Finansovyi menedzhment organizatsii* [Financial management of organization], A. M. Grin, L. N. Mezheva, O. S. Mindergasova, Novosibirsk: NSTU, 2012, 268 p.
4. Nezamaikin V. N., Yuzhinova I. L. *Finansy organizatsii: menedzhment i analiz* [Finance organization: management and analysis], Moscow, EKSMO, 2007, 528 p.
5. *Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem* [Management of higher educational institutions], pod redaktsiei S. D. Reznik, V. M. Filippov, Moscow, INFRA-M, 2010, 768 p.
6. McKoen P., Gough L. *Finansy i byudzhetrovanie dlya nefinansovykh menedzherov: prakticheskij instrumentarij po postroeniyu sistemy byudzhetrovaniya i upravleniya finansami* [The Finance Manual for Non-Financial Managers. The power to make confident financial decisions], perevod s angl., Dnepropetrovsk, Balance Business Books, 2005, 680 p.



**Antonina M. Grin*, doctor of economics, associate professor, head of planning and finance department, Novosibirsk State Technical University; 630073, Novosibirsk, 20 Prospekt K. Marksa, Novosibirsk, 630073, Russia ; +7 (383) 346-07-13; amgrin@adm.nstu.ru.

*Д. Г. Сандлер, В. А. Копысов***Уральский федеральный университет, Екатеринбург, Россия*

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТА

Ключевые слова: федеральный университет; финансовая модель деятельности институтов; подушное финансирование; система взаимозачета; студенто-кредит; прогнозирование и анализ финансовых результатов деятельности институтов.

В данной статье приведен опыт УрФУ по разработке, внедрению и совершенствованию финансовой модели деятельности основных академических подразделений университета – институтов. Ключевые параметры этой модели – высокая степень децентрализации образовательного процесса и связанного с ним финансового обеспечения, нормативно-подушное финансирование, многоканальность финансирования, методика взаиморасчетов на основе студентокредитов. В статье коротко описываются системы, предшествовавшие современной финансовой модели, приведен анализ факторов, повлиявших на формирование и эволюцию ее параметров и методики бюджетирования институтов УрФУ. Описываются последствия установления и последующих изменений параметров модели, в т. ч. исключения кафедр из числа центров финансовой ответственности в части высшего образования.

Функционирование модели финансового обеспечения институтов УрФУ демонстрирует опыт соединения требований вытекающих из особенностей образовательного процесса в университете и практик управления корпоративными финансами, финансового моделирования, адаптации данных практик для такой уникальной организации, как университет.

Введение

Финансовая модель деятельности основных академических подразделений является важнейшей частью финансовой модели деятельности университета в целом. В рассматриваемом случае эта значимость усиливается по причине высокого уровня делегирования полномочий и децентрализации, особенно в части образовательного процесса. Мы оставили за пределами рассмотрения данного исследования такие части финансовой системы университета, как бюджетирование централизованных служб, непрофильных видов деятельности, коммерциализацию разработок и большую часть научной деятельности и сосредоточились на финансовой модели деятельности основных академических единиц. В УрФУ процесс разработки, внедрения и модернизации финансовой модели институтов пришелся на период с 2011 по 2016 гг. и позволил институтам, пришедшим на смену факультетам и принявшим на себя значительную часть полномочий выпускающих кафедр, справиться с целым рядом экономических и демографических вызовов. Однако хотя модель успешно функционирует с 2011 г., мы полностью согласны с Элией Голдраттом, что «только дурак может ожидать, что модель будет работать идеально» [1, с. 19].

1. Основа целеполагания и условий

Одним из мотивов, толкавших нас к построению высоко децентрализованной организационной и финансовой системы, являлось стремление увеличить в УрФУ количество руководителей академических коллективов, стоящих перед теми же вызовами, что университет в целом и соответствующее руководство университета. Эти руководители должны быть наделены ресурсами и полномочиями.

Хотя, конечно, для этого были и гораздо более объективные причины. Важнейшей из них являлось амбициозное намерение руководства университета сохранить и усилить конкурентоспособность объединенного федерального университета в четырех различных областях: технических науках, социально-гуманитарном направлении, естественных науках, экономике и управлении. Опыт успешного рыночного развития университетов, как показывает Ben Wildavsky [2], требует применения одним и тем же университетом дифференцированных стратегий на различных рынках. Дифференцированные стратегии, в свою очередь, поддерживаются децентрализованной организационной и финансовой моделью. Более подробно выбранная организационная стратегия и контекст ее принятия были изложены нами в отдельной

*Сандлер Даниил Геннадиевич – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике и стратегическому развитию УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375-46-45; d.g.sandler@urfu.ru.

Копысов Виктор Александрович – главный специалист по аналитической работе планово-финансового управления УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375-93-07; v.a.kopysov@urfu.ru.

статье [3]. Здесь мы позволим себе опустить большую часть подробностей и аргументов.

Реорганизация через объединение Уральского государственного технического университета (УГТУ-УПИ) и Уральского государственного университета (УрГУ) потребовала нетривиальных решений и пересмотра многих принципов управления финансами, существовавших до этого. К моменту создания Уральского федерального университета в объединяемых вузах существовало разное организационное устройство. Хотя на первый взгляд, организационная структура была представлена набором схожих подразделений: факультетов и кафедр. Наиболее важное различие состояло в различной роли факультетов и кафедр: основным академическим подразделением, ответственным за выпуск студентов в УПИ, была кафедра, а в УрГУ – факультет. Соответственно различалась и система управления финансами. Схемы ранее существовавших в вузах финансовых моделей можно увидеть на рис. 1, 2.



Рис. 1. Финансовая модель УГТУ-УПИ до объединения вузов

Однако небольшой, на первый взгляд, процент внебюджетных средств, поступавших в распоряжение кафедр в УГТУ-УПИ, играл мотивирующую роль в части деловой активности по привлечению и сохранению студентов, т. к. направлялся преимущественно на премирование и надбавки к основному окладу. Небольшая, как правило, доля затрат выделялась на ремонт материальное оснащение кафедр и факультетов. Существовали кафедры, формировавшие массовые студенческие потоки и принесшие вузу десятки миллионов рублей. Например, только кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости принесла университету более 40 млн руб. внебюджетных доходов. То есть выпускающие кафедры были не только основной академической единицей, но и ключевым центром рыночной активности и финансовой

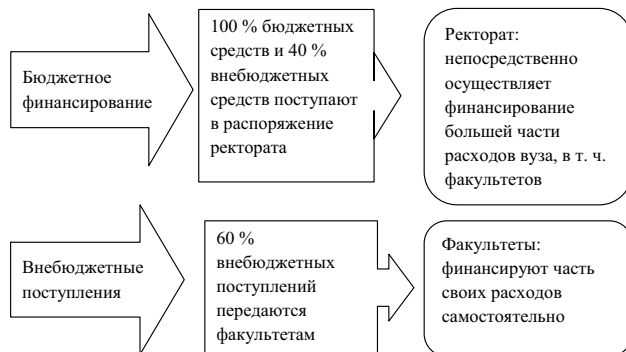


Рис. 2. Финансовая модель УрГУ до объединения вузов

ответственности. Интересно, что в УГТУ-УПИ существовали отдельные подразделения с высокой степенью финансовой автономии, в т. ч. отдельным счетом и балансом. Как правило, это были вполне рыночно успешные коллективы со своей индивидуальной стратегией. Однако данные единицы, помимо позитивной деловой агрессивности, высокой компетентности и точно выбранных рыночных ниш, как правило, в том или ином виде бесплатно либо за небольшие накладные эксплуатировали какие-либо активы университета, в т. ч. репутацию, отношения с партнерами, движимое и недвижимое имущество, оставаясь при этом, разумеется, в рамках нормативно-правовой базы.

В УрГУ, в отличие от УПИ, факультет обладал большей мерой ответственности и проявлял большую рыночную активность. Существовали вполне успешные на рынке образовательных услуг факультеты и не только в области экономики и управления. Факультеты вкладывали в оплату труда преподавателей, движимое имущество и оборудование помещений, велась активная работа по привлечению спонсорских средств.

Общим свойством существовавших до объединения финансовых систем являлось высокая степень централизации финансов. Основные финансовые решения принимались на уровне руководства вузов. Большая часть средств находилась в управлении служб проректоров. Факультеты и кафедры практически имели в своем распоряжении только часть внебюджетных средств. Бюджетными средствами распоряжался только ректорат. Однако стоит отметить, что эта ситуация соответствовала ситуации в вузовской сфере в целом и распределению полномочий действовавшей в каждом из университетов.

В связи с высокой степенью централизации принятия финансовых решений для обеих систем была нормой ситуация многочисленных запросов от кафедр и факультетов к ректорату с просьбами

о выделении финансов на те или иные цели – от приобретения канцелярии, мелкой оргтехники, издания монографий, командировок до ремонта лабораторий и аудиторий. Администрирование и обработка таких запросов создавали значительную нагрузку ректору, ректорату и централизованным службам. Финансовая структура на момент объединения вузов представляла набор из сотен лицевых счетов, закрепленных за кафедрами, факультетами, службами при проекторах. Таковые системы находились на грани возможностей обработки существовавшими на момент объединения человеческими и программно-аппаратными ресурсами. Решения, основанные на простом количественном увеличении мощностей, не дали бы должного эффекта. Требовались принципиально иные решения и подходы.

Однако логика совершенствования процессов финансового обеспечения была вторичной по сравнению с появлением новых академических единиц. Именно сильные академические единицы, согласно исследованию Бертон Кларка, один из пяти обязательных элементов успеха университета, наряду с сильным центром, расширенной периферией, диверсифицированной базой финансирования и интегрированной предпринимательской культурой [4]. Институты возникли на основе существовавших факультетов вузов, часть из которых были объединены в рамках одного института. Всего в УрФУ было создано 15 институтов. Дирекция института несла полную ответственность за привлечение студентов и обеспечение образовательного процесса. Естественно, вслед за обязанностями институты должны были быть наделены и большими правами. В том числе и правом в большей степени распоряжаться финансами, поступающими от оказания образовательных услуг, причем не только внебюджетными средствами, но и средствами субсидии. Таким образом были сформированы полноценные структуры, которым были делегированы внятные права и полномочия. В области финансов полномочия определялись размером финансового обеспечения деятельности институтов и разделением сфер ответственности между институтами и централизованными службами.

2. Финансовая структура и распределение зон ответственности

Возникшая новая финансовая структура университета на базе институтов как основных центров финансовой ответственности представляет собой типовую многоуровневую линейную

структуру организации с элементами децентрализации и обычно схематично изображается так, как это представлено на рис. 3.



Рис. 3. Традиционное иерархическое представление финансовой структуры УрФУ в части институтов

Уже на данном этапе закладываемые подходы, в т. ч. подразумевавшаяся активность институтов по привлечению средств из различных источников, пришли в определенный диссонанс с консервативным пониманием процесса финансового обеспечения образовательной деятельности. И в теории и на практике, в явном и в неявном виде по-прежнему отстаивается понятие финансового обеспечения как обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами для реализации образовательных стандартов, программ и других уставных видов деятельности. «Оно должно быть достаточным для осуществления успешной деятельности, поддержания нормального режима работы, выполнения денежных расчетов с другими субъектами, а также для многостороннего развития образовательных организаций» [5]. Гораздо более значимую теоретическую основу дают как классические разработки, посвященные системам управленческого контроля [6] и системам децентрализованного управления [7]. Абсолютно актуальный материал дают также работы, посвященные анализу этого опыта экспертами из стран с некоммерческой экономикой [8].

Но нам представляется более адекватным иная схема, представленная на рис. 4. Важнейшим решением в части распределения функций стал полный отказ операционного центра от осуществления образовательного процесса.

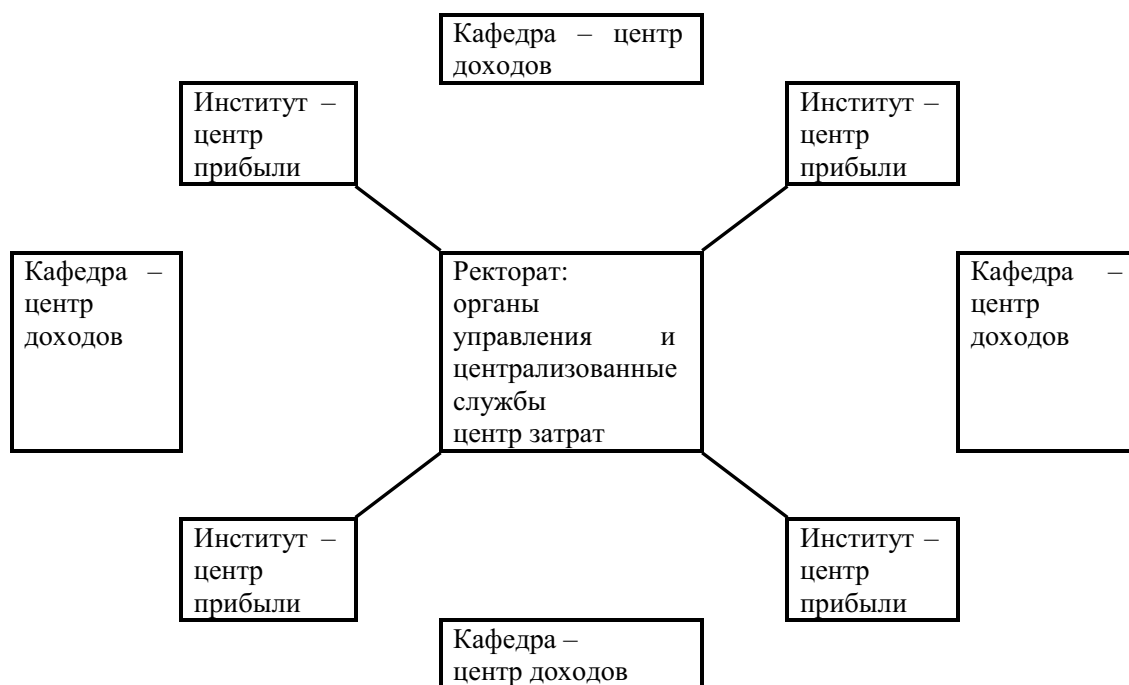


Рис. 4. Плоскостное представление финансовой структуры УрФУ

В данном представлении лучше видна двойственность модели. Несмотря на административное подчинение директору института, размер бюджета кафедры определялся централизованно. И хотя директор института обладал правом финансовой подписи по сделкам, заключаемым в рамках ответственности выпускающей кафедры, в то время как заведующий кафедрой нет, как правило, директора институтов не вмешивались в решения заведующего кафедрой о конкретных закупках и размерах стимулирующих выплат.

3. Создание и эволюция методики бюджетирования

В данном разделе статьи представлено пять ключевых элементов методики бюджетирования основных академических подразделений:

- распределение ответственности за функции и расходы между операционным центром (ректорат и централизованные службы) и основными академическими подразделениями;
- планирование внебюджетных средств институтов;
- расчет объема средств субсидии в распоряжении институтов на основе нормативно-подушевого подхода;
- расчет сумм за образовательные услуги между институтами;
- сводная модель прогнозирования движения денежных средств.

1 элемент – распределение ответственности за функции и расходы между операционным центром и основными академическими подразделениями. Первым шагом в создании новой модели финансового обеспечения деятельности институтов было определить зоны финансовой ответственности институтов и операционного центра (централизованных служб и органов управления университета), размер финансового обеспечения разделенных между центрами ответственности функций. Изменение распределения ответственности за финансирование расходов по видам между институтами и университетом можно увидеть, сравнив табл. 1 и 2.

Ключевой выбор, который необходимо было сделать, – это принцип определения размера финансового обеспечения как в части основных функций обучения и воспитания, так и в части функций организации деятельности и ряда вспомогательных функций. Был сделан единственно возможный, на наш взгляд, выбор – фиксация исторически сложившегося состояния, с дальнейшим эволюционным изменением.

Чтобы определиться с тем, какой объем средств, поступающих как в виде субсидии на выполнение государственного задания, так и внебюджетных средств, необходимо направить в распоряжение институтов, была собрана информация о размере годового ФОТ по всем сотрудникам институтов. Была собрана информация об объеме накладных расходов, текущих ремонтов, командировочных расходов за год. Исходя из полученной в итоге

Таблица 1

**Распределение ответственности за расходы между университетом
и факультетами/кафедрами – до внедрения новой финансовой модели**

Подразделения, ответственные за затраты	Ответственность за финансирование расходов по видам
Централизованные органы управления и службы	• Управленческие затраты. • ФОТ сотрудников факультетов/кафедр в части основной заработной платы. • Коммунальные расходы. • Командировочные расходы. • Материалы, канцтовары. • Основные средства. • Содержание имущества. • Ремонт помещений и оборудования. • Прочие работы и услуги
Факультеты/выпускающие кафедры	• ФОТ сотрудников в части стимулирующих выплат. • Выборочно расходы на развитие (текущий ремонт, приобретение оргтехники, участие в конференциях). • Часть основного ФОТ (только для внебюджетных ставок факультетов экс-УрГУ)

Таблица 2

**Распределение ответственности за расходы между университетом
и институтами после внедрения новой финансовой модели**

Подразделения, ответственные за затраты	Ответственность за финансирование расходов по видам
Университет	• Управленческие расходы. • Коммунальные расходы. • Содержание помещений. • Основное финансирование капитального и текущего ремонта помещений и оборудования. • Стимулирование качества академической деятельности
Институт	Текущие затраты: • ФОТ сотрудников в части основной заработной платы. • Материалы, канцтовары. • Командировочные расходы. • Прочие работы и услуги. • Затраты на развитие и стимулирование. • Текущий ремонт помещений и оборудования. • Основные средства. • ФОТ сотрудников в части стимулирующих выплат

суммы фактических затрат, на обеспечение образовательной деятельности в институтах, в т. ч. для стимулирования и развития, был определен размер доходной части всех институтов в целом. Формула доходной части:

$$\left| \begin{array}{c} \text{Доходная часть} \\ \text{деятельности} \\ \text{институтов} \end{array} \right| = \left| \begin{array}{c} \text{Фактическая стоимость} \\ \text{переданных функций} \\ \text{в части субсидий} \end{array} \right| + \left| \begin{array}{c} \text{Фактическая стоимость} \\ \text{переданных функций} \\ \text{в части внебюджетных} \\ \text{средств} \end{array} \right|$$

Обратным отсчетом, исходя из полученной суммы, была рассчитана доля внебюджетных средств и доля субсидии, передаваемые в распоряжение институтов в целом. Эти доли оказались очень близки по значению и мало менялись в дальнейшем. Именно в рамках полученных

сумм реализовывались остальные этапы бюджетирования институтов.

При этом на первоначальном этапе, в рамках доли институтов, 20 % средств от внебюджетных поступлений передавалось на лицевые счета выпускающих кафедр в составе института для обеспечения стимулирования сотрудников кафедр и развития кафедр. Однако руководители институтов столкнулись с реальными трудностями, вызванные следующими факторами:

– скрытое продолжение делегирования ответственности по различным вспомогательным и обеспечивающим процессам, не подкрепленное соответствующей долей финансирования;

Таблица 3

Эволюция модели финансового обеспечения деятельности институтов в части распределения средств от внебюджетных поступлений за оказание услуг высшего образования

Год введения	Процент в центре	Процент у института	Процент на кафедре	Итоговый процент
2011	44	36	20	100
2012	45	40	15	100
2013	45	40	15	100
2014	45	40	15	100
2015	42	48	10	100
2016	42	58	0	100

– малочисленные образовательные программы и академические группы;

– необходимость повышения средней оплаты труда;

– уменьшение контингента из-за ужесточения политики приема и отчисления

– и т. д. и т. п.

В целом система справилась с этими вызовами, в т. ч. за счет ежегодных изменений. Эволюцию распределения средств от внебюджетных поступлений за оказание услуг высшего образования можно увидеть в табл. 3. С 2016 г. было принято решение о том, что все средства, поступающие в распоряжение институтов от высшего образования, передаются только на лицевой счет институтов. Большинство лицевых счетов кафедр были закрыты, остались лишь лицевые счета для поступления средств от дополнительного образования, консалтинга, пожертвований и иной деятельности кафедр.

2 элемент – планирование внебюджетных средств институтов. Расчет средств, поступающих в распоряжение институтов от внебюджетных доходов по образовательной деятельности, планировался по полугодиям очередного финансового года. Формулы расчета следующие:

Итого_доходы от ВО_ 1 п/г (2 п/г) планового года = (Контингент контрактников приведенный, чел. 1 п/г (2 п/г) планового года) × (Доходы от ВО на 1 учащегося_1 п/г (2 п/г) планового года)

Прочие внебюджетные поступления_плановый год = (прочие внебюджетные поступления_предыдущий год) × (1+ (Индексация_для расчета доходов на 2 п/г планового года)

Итого внебюджетные поступления до распределения_ плановый год = (Итого_доходы от ВО_ (1 п/г + 2 п/г) планового года) + (Прочие внебюджетные поступления_плановый год)

Внебюджетные средства в распоряжении института_плановый год = (Итого внебюджетные поступления до распределения_ плановый год) × (эффективный процент в распоряжении института_прогноз на плановый год,%)

Отметим, что бюджетирование по институтам на плановый период осуществляется в формате движения денежных средств, что приходится учитывать, особенно при планировании остатков и резервов.

3 элемент – расчет объема средств субсидии в распоряжении институтов на основе нормативно-подушевого подхода. Одной из самых трудных и ответственных задач разработки финансовой модели было создание методики корректного определения размера финансового обеспечения образовательного процесса из средств субсидии. В качестве ограничения по размеру и базы для расчета принималась общая сумма субсидии, определенная в рамках первого элемента методики, описанного выше. Модель основывалась на прогнозной численности приведенного контингента студентов бюджетной формы обучения в расчете на год, с учетом коэффициентов дифференциации суммы субсидии на одного приведенного студента. В основу лег принцип подушевого финансирования – средства поступают за студентов. Однако на данном этапе развития модели взять в основу прямой расчет на основе базовых нормативов Минобрнауки РФ не представлялось возможным.

В процессе разработки были выделены три основных признака, по которым дифференцировались институты для определения размера субсидии за одного приведенного студента. Этими признаками стали острепенность сотрудников института, нагруженность фонда оплаты труда сотрудников института ставками учебно-вспомогательного (УВП) и прочего обслуживающего

персонала (ПОП) и доля лабораторных работ (работ студентов в малых группах) в общей аудиторной нагрузке учащихся в институте. Эти признаки легли в основу расчета трех основных коэффициентов дифференциации (поправочных коэффициентов) суммы субсидии в распоряжение институтов в расчете на одного приведенного студента бюджетной формы обучения. Также было решено добавить, помимо вышеописанных, два выравнивающих коэффициента: один применяется при значительных отклонениях объемов финансового обеспечения от среднего по всем институтам значения на одного студента, второй применяется для доведения объема финансового обеспечения выполнения государственного задания, рассчитанного в рамках модели, до уровня финансового обеспечения, выделенного по Соглашению на выполнение государственного задания в текущем году. Вышеуказанные коэффициенты дифференциации рассчитываются в модели как отклонения значения данного показателя для конкретного института от средневзвешенных значений по каждому коэффициенту в сумме по всем институтам. Приведем формулы расчета коэффициентов: Коэффициент острепенности института = (Гарантированная среднемесячная заработная плата 1 ставки ППС в институте, руб.) / (Гарантированная средневзвешенная среднемесячная заработная плата 1 ставки ППС – в среднем по УрФУ, руб.), где ППС – профессорско-преподавательский состав

Коэффициент структуры образовательных программ для института или нагруженности лабораторными работами = $1 + (\text{Доля лабораторных занятий по институту}) - (\text{Доля лабораторных занятий в среднем по УрФУ})$,

где

Доля лабораторных занятий в общей сумме аудиторных занятий по институту = $(\text{Количество приведенных студентов} \times \text{Часов лабораторных занятий на 1 студента}) / (\text{Количество приведенных студентов} \times \text{Всего часов аудиторных занятий на 1 студента})$

Коэффициент нагруженности ставками УВП и ПОП = $(\text{Сумма среднемесячного ФОТ ППС+УВП+ПОП в расчете на 1 ставку ППС}) / (\text{Сумма среднемесячного ФОТ ППС на 1 ставку ППС})$

Для данных коэффициентов на каждый плановый период устанавливаются верхние планки

значений. Также была введена дифференциация суммы субсидии в распоряжение института в расчете на одного приведенного студента между студентами-бакалаврами (специалистами) и магистрами. Она каждый год берется из соотношения базовых нормативов затрат по направлениям подготовки бакалавров (специалистов) и магистров, устанавливаемых Минобрнауки России. Общая формула расчета суммы субсидии в расчете на одного приведенного студента бюджетной формы обучения можно увидеть на рис. 5.



Рис. 5. Формула расчета суммы субсидии в распоряжение института в расчете на одного приведенного студента бюджетной формы обучения

Сумма субсидии по институту на плановый период получается путем перемножения суммы субсидии на одного приведенного студента данного института и среднегодового количества приведенных студентов бюджетной формы обучения данного института на плановый период.

4 элемент – расчет сумм за образовательные услуги между институтами. Во втором и третьем элементе методики был описан подход к расчетам сумм за собственных студентов. Практически все институты УрФУ в течение учебного года оказывают услуги друг другу по преподаванию студентам данных институтов тех дисциплин, которые не преподаются в институте, в котором числится студент. Таким образом, необходима система взаиморасчетов для компенсации затрат на обучение студентов других институтов. Нами был разработан алгоритм расчета сумм субсидии

на основе данных о взаимной нагрузке институтов на учебный год. В процессе развития модель расчета сумм взаимозачета между институтами прошла ряд изменений. На первом этапе в основе определения сумм взаимозачета лежала информация о взаимной нагрузке между институтами, рассчитанная в часах на основании учебных планов институтов. На основании данной информации для каждой пары институтов – института-заказчика образовательных услуг и института-подрядчика – рассчитывалось сальдо взаимной нагрузки (зачастую институты в паре выступают как заказчиками, так и подрядчиками). Получившееся положительное сальдо у института – нетто-поставщика – переводилось в ставки преподавателей и затем пересчитывалось в годовой ФОТ на эти ставки по стоимости ставок института-нетто-поставщика. Соответственно, у института с отрицательным сальдо эта сумма уменьшала его сумму взаимозачета. В процессе развития менялась годовая сумма нагрузки на одну ставку ППС, затем поменялся порядок расчета сумм взаимозачета. Если сначала считали сальдо в часах нагрузки, затем переводили в ставки и пересчитывали в годовой ФОТ по средней стоимости ставки у нетто-поставщика, то потом перешли к расчету изначально путем перевода нагрузки – до расчета сальдо – по каждому институту в стоимостное выражение, а уже затем рассчитывалось сальдо в стоимостном выражении в каждой паре институтов. С 2016 г. была введена новая модель взаимозачета, основанная на обмене не часами нагрузки, а студенто-кредитами.

Расчет в последнем варианте модели базируется на кредитно-модульной системе организации учебного процесса в университете. В основе расчета лежит определение объема оказываемых услуг институтами по обучению студентов других институтов в студенто-кредитах, которые затем пересчитываются в рубли. Преимущество расчета в студенто-кредитах над расчетом в часах нагрузки состоит в том, что институты в данном случае платят за итоговый результат – успешно освоенный студентом модуль (дисциплину), тогда как расчет, основанный на часах нагрузки, базируется на затратном подходе.

Объем студенто-кредитов для целей взаиморасчетов рассчитывается по следующей формуле: Объем студенто-кредитов при оказании услуг институтом по преподаванию дисциплины (курса, модуля) = (Плановая оценка освоения дисциплины (курса, модуля) 1-м студентом, кредитов) × (Число студентов других институтов, планируемых к обучению по данной дисциплине (курсу, модулю), чел.)

Объемы студенто-кредитов рассчитываются для каждой пары институтов – института-поставщика и института-потребителя образовательных услуг. Важным моментом является перевод данных показателей в стоимостное значение. Это производится через расчет стоимости одного студенто-кредита. Расчет стоимости студента-кредита института-поставщика производится исходя из расходов на фонд оплаты труда и необходимости покрытия накладных расходов института-поставщика образовательных услуг при обучении студентов других институтов. Формула расчета стоимости одного студенто-кредита следующая: Стоимость студенто-кредита, руб./год = (Доля ставки ППС на 1 приведенного студента) × (Годовой ФОТ ППС+УВП+ПОП на 1 ставку ППС, руб.) × (Коэффициент накладных расходов института-поставщика) × (Выравнивающий коэффициент института-поставщика) × (1+ (Ставка страховых взносов от ФОТ,%)) / (Нормативное число кредитов в год на 1 студента по программам бакалавриата/магистратуры), где доля ставки ППС на 1 приведенного студента рассчитана следующим образом: Доля ставки ППС на одного приведенного студента = 1 / (нормативное число приведенных студентов на 1 ставку ППС)

Нормативное число приведенных студентов на 1 ставку ППС берется из установленных на плановый период показателей дорожной карты Минобрнауки России. Последним этапом расчета является собственно расчет сумм взаимозачета. Сначала сумма студенто-кредитов в каждой паре институтов пересчитывается в рубли по формуле: Стоимость услуг института, руб./год = (Объем студенто-кредитов института-поставщика услуг) × (Стоимость студенто-кредита для данного института, руб./год).

Для институтов, которые преподают конкретному институту в малых группах, применяется повышающий коэффициент на малые группы. Для каждой пары институтов, в числе студенто-кредитов которых имеются малые группы, определяется доля студенто-кредитов в малых группах по следующей формуле: Студенто-кредиты в малых группах / студенто-кредиты всего = доля малых групп

Затем сумма за преподавание института 1 институту 2 всего, рассчитанная в рублях, корректируется на повышающий коэффициент для малых групп по следующей формуле:

Стоимость услуг института, руб./год с учетом коэффициента за малые группы = (Стоимость услуг института, руб./год) × (доля малых групп) * (Коэффициент на малые группы) + (Стоимость услуг института, руб./год) × (1 – доля малых групп)

Значение коэффициента за малые группы на период устанавливается коллегиально группой экспертов. Затем для каждой пары рассчитывается разница между суммарными стоимостями услуг. Соответственно, тот институт, который оказывает в паре больший объем услуг в стоимостном выражении, получает разницу с положительным знаком, другой институт – с отрицательным. *В сумме по всем институтам взаимозачет должен быть равен нулю.* Сумма таких разниц для каждого института во всех парах с другими институтами и составляет итоговую сумму взаимозачета для данного института в стоимостном выражении. На эту сумму корректируется суммарное финансовое обеспечение деятельности института, поступающее в его распоряжение из всех источников.

Нами не представляется блок расчетов, связанных с прямыми расходами институтов, но коротко отметим, что перед началом изложения следующего элемента прогноз расходов на фонд оплаты труда представляют собой прогнозное штатное расписание по каждому институту с учетом прогноза изменения числа ставок по каждой категории персонала в течение планового года с учетом страховых отчислений с фонда оплаты труда.

Прогноз накладных расходов осуществляется на основании данных предыдущего периода. Прогноз расходов на стимулирование и развитие институтов определяется как разница между прогнозным объемом средств в распоряжение института и расходами на фонд оплаты труда с отчислениями, текущих накладных расходов института. Также происходит сопоставление данных расходов с предыдущим периодом. При этом для ориентира задаются нормативные значения размера расходов на развитие института в общем объеме расходов на стимулирование и развитие института. В течение последних лет данный норматив задавался на уровне не менее 35 %.

5 элемент – сводная модель прогнозирования движения денежных средств по институтам внутреннего и внешнего ценообразования с учетом влияния планируемых изменений в контингенте студентов. Основа анализа прогнозных финансовых результатов по институтам на плановый период представляет собой сводную форму укрупненного плана движения денежных

средств по каждому институту с выделенными отдельно показателями, изменение которых существенно влияет на финансовые итоги по институтам. В качестве основных показателей (факторов), влияющих на изменение финансовых результатов по институтам, были выделены следующие показатели:

- прогнозный приведенный контингент студентов бюджетной, контрактной форм обучения;
- размер суммы финансового обеспечения из средств субсидии на одного приведенного студента по конкретному институту;
- объем студенто-кредитов и стоимость студенто-кредита при расчете сумм взаимозачета по институтам на новый учебный год;
- прогнозная численность профессорско-преподавательского состава по институтам на плановый период.

Динамика изменения части из вышеуказанных показателей (контингент, сумма финансового обеспечения из средств субсидии на приведенного студента бюджетной формы обучения, размер суммы взаимозачета) была выведена в итоговой – сводной – форме укрупненного плана движения денежных средств по всем институтам.

Целевым финансовым показателем деятельности институтов на плановый период в данной форме был принят прогнозный остаток средств по институту на конец периода. При расчете модели все итерации имели своей целью обеспечение как минимум положительного прогнозного остатка денежных средств по всем (или $\frac{3}{4}$) институтам на конец периода. Как максимум остаток по всем институтам должен был быть достаточным для обеспечения покрытия обязательных расходов (без учета расходов на стимулирование и развитие) институтов в январе-феврале финансового года, следующего за плановым.

Расчеты с использованием модели в регламентном режиме осуществляются два раза в год: 1-й раз – в конце отчетного года (декабрь месяц) – при расчете сумм субсидии, взаимозачета и прогнозе финансового состояния институтов на финансовый год, следующий за отчетным; 2-й раз – в сентябре отчетного года – корректировка сумм финансового обеспечения, взаимозачета и прогнозного финансового состояния на 2-е полугодие текущего финансового года – по результатам нового приема студентов в институты УрФУ.

Заключение

Практический опыт применения вышеописанной модели финансового обеспечения

деятельности институтов показал пригодность ее основных элементов. Модель также показала высокую степень точности планирования, что позволяет использовать ее для принятия важных управленческих решений связанных с деятельностью институтов УрФУ. Но данная модель не является зафиксированным раз и навсегда набором методик, алгоритмов и форм. Она меняется вслед за изменениями, происходящим в организационной структуре университета, вслед за изменением целей и задач университета в области экономики и финансов, стратегическими изменениями университета. Основные направления развития модели лежат на данный момент в двух областях: автоматизации расчетов модели и в области стратегических изменений, происходящих в университете. Очередным этапом развития университета в рамках реализации проекта «5–100–2020» является создание стратегических академических единиц (САЕ), необходимых для качественно скачка университета в процессе реализации проекта «5–100–2020». Модель финансового обеспечения деятельности институтов также претерпит значительные изменения вслед за созданием САЕ и наполнением стратегических академических единиц существенно большим объемом функционала, увеличенной зоной ответственности за доходы и расходы, собственное развитие по сравнению с существующими институтами УрФУ.

В процессе развития предполагается (отчасти это уже реализовано), что действующая финансовая модель будет максимально учитывать информацию о методике определения нормативных затрат для вузов [9], размере базовых нормативах

затрат по направлениям подготовки [10]. Также финансовую модель в дальнейшем предполагается полноценно интегрировать в общий процесс планирования и бюджетирования (в т. ч. с использованием автоматизированных систем), описанный в методических рекомендациях Минобрнауки России [11].

Описанный опыт создания модели финансового обеспечения деятельности институтов может быть применен в той или иной степени во многих университетах. Реализация модели финансового обеспечения деятельности институтов УрФУ показывает, что опыт решения задач в области корпоративных финансов коммерческого сектора, можно успешно использовать для решения аналогичных задач в университетах с учетом адаптации к особенностям деятельности вуза, что, безусловно, будет способствовать существенному повышению эффективности управления вузом в целом. Однако вопрос финансовых и организационно-правовых механизмов основных академических единиц будет очень зависеть от того, к какой модели деятельности движется конкретный университет. И этот вопрос не является ни однозначным, ни абсолютно управляемым. Поиск модели деятельности современных российских университетов в концентрированном виде был отражен в статье Э. Галажинского [12]. Какой из нескольких вариантов: «предпринимательский университет», «исследовательский университет мирового класса» или иное, в т. ч. в различных комбинациях, будет избран конкретным университетом, должно определять необходимость тех или иных финансовых механизмов.

Список литературы

1. Голдратт Э., Голдратт-Анилаг Э. Правила Голдратта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 240 с.
2. Wildavsky B. The great brain race: how global universities are reshaping the world. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 2010.
3. Сандлер Д. Г., Зорина А. Д. Интеграция многообразия на основе ценностей развития // Унив. управление. 2016. № 2. С. 35–50.
4. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом гос. ун-та – Высшая школа экономики, 2011. 240 с.
5. Столяров В. И., Поздняк С. Н. Экономика образования. М.: КУРС: ИНФРА-М, 2016. 384 с.
6. Antony R. N., Dearden J. H., Bedford N. M. Managment Control Systems. Homewood, Ill.: Irwin, 1989.
7. Milgrom P., Roberts J. Economics, Organization and Management. Englmood, New Jersey: Prentice Hall. 1992.
8. Яругова А. Управленческий учет: опыт

экономически развитых стран. М.: Финансы и статистика, 1991. 240 с.

9. О методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки): приказ Министерства образования и науки РФ от 30.10.2015 г. № 1272 // СПС «ГАРАНТ-Максимум».

10. Перечень и состав стоимостных групп специальностей и направлений подготовки по государственным услугам по реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки и программ послевузовского профессионального образования в интернатуре, подготовке научных кадров в докторантуре, итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов

затрат по государственным услугам по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, отраслевые и территориальные корректирующие коэффициенты на 2016 год: утв. Министерством образования и науки РФ от 01.12.2015 г. № АП-117/18вн // СПС «ГАРАНТ-Максимум».

11. Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования): утв. Министерством образования и науки

РФ от 15.10.2015 г. [Электронный ресурс] URL: [http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6241/Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России \(на примере образовательных организаций высшего образования\)](http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6241/Методические_рекомендации_по_организации_процесса_планирования_и_бюджетирования_финансово-хозяйственной_деятельности_автономных_и_бюджетных_учреждений,_подведомственных_Минобрнауки_России_(на_примере_образовательных_организаций_высшего_образования)_) (дата обращения: 12.08.2016).

12. Галажинский Э.В. В поисках своей модели университета [Электронный ресурс] URL: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/01/25/625274-svoei-modeli-universiteta> (дата обращения: 10.07.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.104.025

D. G. Sandler, V. A. Kopysov

Ural Federal University, Ekaterinburg, Russian Federation

FINANCIAL GOVERNANCE IN UNIVERSITY ACADEMIC UNITS

Key words: federal university; academic units' financial model; per capita funding; clearing; academic credit based costing; academic units financial forecasting and analysis.

This article presents UrFU experience in developing, implementing and improving financial model of the activities of main university academic structures – institutes. Key parameters of this model are a high degree of teaching process and related financial support decentralization, per capita approach, multichannel financing, mutual calculations method on the basis of student credits. The article provides a brief description of systems preceding the current financial model, analysis of factors influencing formation and evolution of its parameters and methods of UrFU institutes financing. The article also describes the consequences and of establishment and further changes of model parameters, including exclusion of chairs from the financial responsibility centers network in the field of higher education.

The functioning of UrFU institutes financial support model demonstrates the experience of uniting requirements related to university teaching process peculiarities and practice of corporate finance management, financial modeling, adaptation of these practices for such a unique organization as the university.

References

1. Goldratt E. *Goldratt-Anshlag E. Pravila Goldratta* [Rules Goldratt], Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2011, 240 p.
2. Wildavsky B. *The great brain race: how global universities are reshaping the world*. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 2010.
3. Sandler D. G., Zorina A. D. Integratsiya mnogoobraziya na osnove tsennostei razvitiya [Diversity Integration On The Basis Of Development Values]. *Universitetskoe upravlenie* [University Management], 2016, vol. 2, pp. 35–50.
4. Klark B. R. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creating entrepreneurial universities: Organizational Pathways of Transformation], Moscow, Izdatel'skii dom Gosudarstvennogo universiteta – Vysshaya shkola ekonomiki, 2011, 240 p.
5. Stolyarov V. I., Pozdnyak S. N. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of education], Moscow, KURS: INFRA-M, 2016, 384 p.
6. Antony R. N., Dearden J. H., Bedford N. M. *Management Control Systems*. Homewood, Ill.: Irwin, 1989.
7. Milgrom P., Roberts J. *Economics, Organization and Management*. Englewood, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
8. Yarugova A. *Upravlencheskii uchët: opyt ekonomicheskii razvitykh stran* [Management accounting: the experience of economically developed countries], Moscow, Finansy i statistika, 1991, 240 p.
9. *O Metodike opredeleniya normativnykh zatrat na okazanie gosudarstvennykh uslug po realizatsii obrazovatel'nykh programm vysshego obrazovaniya po spetsial'nostyam (napravleniyam podgotovki): prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF ot 30.10.2015 g. № 1272* [About a technique of determining the target costs for the provision of public services for the implementation of higher education in the field of educational programs (fields of study): order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation dated 30 October 2015 No. 1272], RIS «GARANT-Maksimum».
10. *Perechen' i sostav stoimostnykh grupp spetsial'nostei i napravlenii podgotovki po gosudarstvennym uslugam po realizatsii osnovnykh professional'nykh obrazovatel'nykh*

***Daniil G. Sandler** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Vice-Rector for Economics and Strategy, Ural Federal University, Mira str., 19, Ekaterinburg, Russia, 620002, tel. +7 (343) 375–46–45; d.g.sandler@urfu.ru.

Viktor A. Kopysov – chief specialist for analysis planning and financial management UrFU, 620002, Ekaterinburg, Mira str., 19, tel. +7 (343) 375–93–07; v.a.kopysov@urfu.ru.

programm vysshego obrazovaniya – programm bakalavriata, spetsialiteta, magistratury, podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov v aspiranture (ad'yunkture), ordinatury, assistentury-stazhировки, i programm poslevuzovskogo professional'nogo obrazovaniya v internature, podgotovke nauchnykh kadrov v doktoranture, itogovye znacheniya i velichina sostavlyayushchikh bazovykh normativov zatraat po gosudarstvennym uslugam po stoimostnym grup-pam spetsial'nostei i napravlenii podgotovki, otraslevye i territorial'nye korrektyruyushchie koeffitsienty na 2016 god: utv. Ministerstvom obrazovaniya i nauki RF ot 01.12.2015 g. № AP-117/18vn [The list and composition of value groups of specialties and areas of training for public services for the implementation of the basic professional educational programs of higher education – bachelor, specialist, master teaching staff in graduate school (the graduate), residency, assistentura-internships, and programs of postgraduate professional education in internship, training of scientific personnel at the doctoral, total value and value components of the basic standard costs for public services, in terms of groups of specialties and areas of training, sectoral and territorial correction

coefficients for 2016: approved the Ministry of education and science of the Russian Federation dated 01 december 2015 No. AP-117/18vn], RIS «GARANT-Maksimum».

11. *Metodicheskie rekomendatsii po organizatsii protsessa planirovaniya i byudzhetrovaniya finansovokhozyaistvennoi deyatel'nosti avtonomnykh i byudzhethnykh uchrezhdenii, podvedomstvennykh Minobrnauki Rossii (na primere obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniya):* utv. Ministerstvom obrazovaniya i nauki RF ot 15.10.2015 g. [Methodical recommendations on the organization of the process of planning and budgeting of financial and economic activity of independent and budgetary establishments subordinated to the Ministry of education of Russia (on example of educational institutions of higher education): approved the Ministry of education and science of the Russian Federation dated 15 october 2015], available at: <http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6241>.

12. *Galazhinskii E. V. V poiskakh svoei modeli universiteta.* [In search of his model of the University], available at: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/01/25/625274-svoei-modeli-universiteta> (accessed: 10.07.2016).





DOI 10.15826/umj.2016.104.026

М. А. Боровская, И. К. Шевченко, Ю. В. Развадовская, А. А. Марченко
Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВЕННЫМИ ПАРАМЕТРАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

К л ю ч е в ы е с л о в а: платная образовательная услуга, образовательная программа, отрасль образования, рейтинги репутации вузов по направлениям, стоимость, качество образовательной услуги.

В современных экономических условиях одним из ключевых показателей конкурентоспособности высшей школы является качество предоставляемых образовательных услуг, определяемое системой параметров, в том числе востребованностью выпускника на рынке труда, наличием и широтой прикладных навыков у получателя образовательной услуги. Университетский менеджмент в этих условиях должен быть ориентирован на разработку новых инструментов оценки конкурентоспособности реализуемых образовательных услуг. В рамках данной статьи предполагается исследование основных, системообразующих элементов качества системы образования в высшей школе. В первую очередь предлагается подход к расчету стоимости образовательной программы, которая в отличие от образовательной услуги, рассматривается как в качестве «продукта» – с экономической точки зрения, так и в качестве «процесса» – с точки зрения ее социальной функции. Также в статье делается попытка оценить качество образовательной программы, с учетом установленной вузом стоимости, а также показателей, характеризующих оценку образовательной услуги со стороны работодателей и академического сообщества.

В действующем на сегодняшний день законодательстве образование понимается как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенного объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [1]. Являясь социально значимым благом, образование в современном обществе не может не являться

частью его экономической жизни. В виду необходимости изучения образования в его экономических аспектах, в современных исследованиях применяется термин «образовательная услуга» как источник и инструмент передачи знаний, навыков, компетенций, являющийся в тоже время продуктом образовательной организации, который, безусловно, требует оценки как с точки зрения его качества, так и с точки зрения экономической целесообразности реализации.

Актуальнейшим аспектом исследования системы образования и его элементов является научное обоснование категории «образовательная услуга», которая в современных исследованиях рассматривается с точки зрения удовлетворения

Боровская Марина Александровна – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник ЦНИ «ИМИСЭ» Южного федерального университета, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42, +7 (863) 263–31–58; maborovskaya@sfnu.ru.

Шевченко Инна Константиновна – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник ЦНИ «ИМИСЭ» Южного федерального университета, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42, +7 (863) 263–31–58; ikshevchenko@mail.ru.

Развадовская Юлия Викторовна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник ЦНИ «ИМИСЭ» Южного федерального университета, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42, +7 (863) 263–31–58; yuliyaraz@yandex.ru.

Марченко Анна Андреевна – младший научный сотрудник ЦНИ «ИМИСЭ» Южного федерального университета, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42, +7 (863) 263–31–58; marchenko.anna.an@yandex.ru.

потребностей субъектов, а также в разрезе ее конечного потребителя – предприятия, государства [2, 3]. И если в первом случае основным элементом является социальная функция, а образовательная организация выступает в качестве субъекта, «определяющего мотивационную сферу деятельности человека, социальную направленность всех общественных преобразований» [4], то вторая рассматривает образовательную услугу с точки зрения экономических категорий, не исключая при этом важной общественно-социальной функции процесса образования. При этом имеющиеся в настоящее время теоретические исследования феномена услуги базируется в основном на сравнительных характеристиках услуги, ее материальной или товарной форм.

Следует заметить, что материально-экономический аспект образовательной услуги рассматривается с позиций рынка, на котором она представлена: стоимость образовательной услуги на данном рынке является одним из факторов ее конкурентоспособности, именно стоимость образовательной услуги определяет участие системы образования как отрасли экономики в ВВП государства. К тому же не менее важным является изучение международного рынка образовательных услуг, для которого в настоящее время характерны рост, интернационализация, усиление конкуренции [5] и с позиций изучения которого невозможно рассматривать образование в отрыве от его экономических характеристик. Названные аспекты обосновывают изучение образовательной услуги как товара, как продукта, выпускаемого образовательным учреждением.

В то же время особенностью образовательной услуги как общественного товара, выступающего элементом рыночных отношений, является неотделимость результатов его реализации от важнейших социальных и экономических показателей (увеличение продолжительности жизни, уровень образования в обществе, экономическое равновесие), что обуславливает использование нерыночных механизмов регулирования рынка образовательной услуги и собственно содержания образовательной услуги. Таким образом, можно сделать предположение, что образовательная услуга, с точки зрения материально-экономического аспекта, выступает в качестве «продукта», а с позиций ее социальных функций – в качестве «процесса». И вне зависимости от того, рассматривается ли образовательная услуга в качестве продукта или процесса ее качественные параметры определяют эффективность образовательной организации, ее конкурентоспособность на отечественном

и мировом рынке образовательных услуг. Несмотря на то, что во многих вузах разрабатываются и создаются системы управления качеством образования, в том числе качеством методического обеспечения учебного процесса, содержанием образовательной деятельности, являющиеся частью стратегического планирования и управления вузом, актуальной проблемой остается система управления образовательной услугой с позиций качества. Ключевой проблемой в области университетского менеджмента является построение системы управления вузом на принципах управления качеством образования [6]. При этом качество образовательной услуги определяется не столько ее востребованностью со стороны потребителей, сколько востребованностью выпускников на рынке труда, их способностью участвовать в процессах производства товаров и услуг, в том числе за счет освоенных компетенций. Именно понятием «компетенции» обозначаются те качественные параметры выпускника, которые позволяют ему на практике реализовать полученные умения, знания и навыки и встроиться в современную ему многофакторную социальную, политическую, экономическую жизнь. Выпускнику современного вуза необходимо уметь реально владеть методами, средствами деятельности, достигать посредством своих знаний и умений поставленных целей.

Таким образом, на процесс управления качеством образовательной услуги оказывают непосредственное влияние рыночные условия, а с другой стороны, меры государственного регулирования стимулирующего или ограничивающего характера. Так, относительное снижение государственных расходов на высшее образование (в расчете на одного студента) с одновременным ростом затрат на качественную реализацию программ высшего образования [6] непосредственно формируют условия стимулирующие образовательные организации высшего образования к управлению качеством образовательной услуги.

Со стороны государственного управления качеством реализации образовательных услуг можно отметить такой механизм, как федеральный государственный образовательный стандарт, обеспечивающий требования к минимальному порогу материально-технической, кадровой и экономической составляющих при реализации образовательной услуги [7]. Также федеральными государственными образовательными стандартами устанавливаются требования к качеству образовательной программы в виде состава общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, которыми должен обладать

выпускник, освоивший образовательную программу. В процессе реализации образовательной программы в течение всего срока ее реализации образовательная организация должна располагать необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, обеспечивающей доступ обучающихся к электронным, библиотечным, информационным ресурсам. И в связи с тем, что требования к материально-техническому обеспечению образовательной организации регламентируются на законодательном уровне, для расчета стоимости образовательной услуги образовательной организации необходимо отталкиваться не только и не столько от рыночных механизмов ценообразования, сколько от расчета экономически обоснованных затрат, необходимых для оказания образовательной услуги по реализации образовательной программы на весь срок обучения.

В то же время федеральными государственными образовательными стандартами устанавливается необходимость финансового обеспечения реализации программы в объеме не ниже установленных Министерством образования и науки базовых нормативных затрат на оказание государственной услуги по реализации образовательной программы. Именно инструмент базовых нормативных затрат позволяет установить минимальные требования к экономическому обеспечению реализации образовательной услуги, а также возможность получения потребителем образовательной услуги на одинаковых условиях [8].

В рамках действующего законодательства под одинаковыми условиями оказания услуг понимается совокупность обязательных требований к условиям реализации образовательной программы, в том числе к виду, уровню и (или) направленности образовательной программы, включая общесистемные и специфические требования к реализации программы, такие как материально-техническая база, квалификация руководящих и научно-педагогических работников, учебно-методическое обеспечение, иные материальные, финансовые, нематериальные ресурсы с учетом формы обучения, формы реализации образовательной программы, сроков ее освоения (продолжительности обучения) и иных специальных условий в соответствии с требованиями ст. 99 Закона «Об образовании в Российской Федерации» [1]. При этом учреждения самостоятельно определяют возможность оказания платных услуг, учитывая необходимость обеспечения одинаковых условий при оказании платных услуг и услуг, осуществляемых

в рамках выполнения государственного задания. Расчет стоимости платной образовательной услуги производится на основе экономически обоснованных затрат, связанных с реализацией данной услуги, то есть с полным возмещением затрат. При этом необходимо отметить, что расчет стоимости платной образовательной услуги подразумевает калькуляцию затрат на один год обучения, что предполагает необходимость расчета стоимости платной образовательной услуги, которая и представляет собой объект деятельности образовательной организации. В соответствии с п. 17 ст. 2 Закона «Об образовании в Российской Федерации», образовательная деятельность представляет собой деятельность по реализации образовательных программ [1]. Если объектом договора об оказании платной образовательной услуги является образовательная программа, то образовательные организации в праве обоснованно учитывать все затраты, связанные с ее реализацией, в том числе нефинансовую часть активов, предоставленную учредителем для реализации образовательной программы.

Данное положение обосновывается нормами Закона «Об образовании в Российской Федерации» [1]. В том числе в соответствии с п. 3 ст. 11 федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования к структуре основных образовательных программ (в том числе соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их объему; условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям; результатам освоения основных образовательных программ.

В соответствии с п. 10 ст. 2 Закона «Об образовании» в Российской Федерации примерная основная образовательная программа – учебно-методическая документация, определяющая рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности, планируемые результаты освоения образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчеты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы [1]. Соответственно, оказание образовательной услуги образовательной организацией ее непосредственному получателю подразумевает реализацию образовательной программы.

С точки зрения образовательной организации как хозяйствующего субъекта, формирование



Рис. 1. Схема расчета стоимости образовательной программы

стоимости реализуемой образовательной услуги подразумевает расчет материальных ресурсов, которые необходимо задействовать в целях реализации образовательной программы. Образовательный процесс в высшем образовании длится 4–6 лет. В связи с этим актуальным является выработка механизма, позволяющего рассчитать себестоимость образовательной программы на весь срок ее реализации с целью увязки расчета стоимости образовательной услуги по принятой в настоящее время практике ее установления на один учебный год. Схема расчета стоимости платной образовательной услуги представлена на рис. 1.

Расчет стоимости платной образовательной программы представляет собой расчет экономически обоснованных затрат, в состав которых включаются затраты, непосредственно связанные с оказанием образовательной услуги, а также затраты на общехозяйственные нужды [9].

В состав затрат, непосредственно связанных с оказанием образовательной услуги, включаются затраты на оплату труда (с начислениями) персонала, непосредственно принимающего участие в оказании услуги; затраты на приобретение материальных запасов, потребляемых в процессе оказания образовательной услуги; затраты на повышение квалификации профессорско-преподавательского состава;

затраты на организацию производственной практики; затраты на организацию культурно-массовой, физкультурной и оздоровительной работы; иные затраты, непосредственно связанные с оказанием образовательной услуги.

В состав затрат на общехозяйственные нужды включаются затраты на оплату труда (с начислениями) персонала, не принимающего непосредственного участия в оказании образовательной услуги; затраты на содержание имущества, услуги связи, транспортные услуги, коммунальные услуги; расходы по оплате налогов и сборов, относимых на себестоимость услуг; величина амортизационных отчислений, относимых к образовательной услуге; внутренние затраты на обеспечение имущественного комплекса; иные затраты, непосредственно не связанные с оказанием образовательной услуги.

Рассчитанная себестоимость образовательной программы является основой для формирования стоимости платной образовательной услуги. Установленная стоимость платной образовательной услуги распределяется равномерно по годам пропорционально сроку ее оказания, устанавливаемому в договоре на оказание платной образовательной услуги.

С целью исполнения требований законодательства, стоимость платных образовательных не должна быть ниже установленных учредителем

образовательной организации базовых нормативных затрат, рассчитанных в зависимости от стоимостной группы специальностей и направлений подготовки для соответствующего вида, уровня и (или) направленности образовательной программы. Кроме того, при формировании стоимости платной образовательной услуги образовательная организация может применять корректирующие коэффициенты по формам обучения (очно-заочная, заочная), формам реализации образовательных программ (сетевая), по используемым образовательным технологиям (дистанционные образовательные технологии, электронное обучение).

Таким образом, стоимость образовательной программы отражает ее наполненность и качество предоставляемых услуг по ее реализации: уровень используемого оборудования, информационных баз данных и прочие параметры наполнения образовательной программы непосредственно влияют на ее стоимость и, в некоторой степени, могут служить барометром ее конкурентоспособности на рынке аналогичных образовательных программ.

Оценка качества образовательной программы может быть реализована посредством анализа ценовых параметров. Это связано с тем, что реализация качественной образовательной услуги предполагает наличие высокотехнологичного оборудования, подключения к мировым наукометрическим базам, привлечения высококвалифицированных специалистов. С другой стороны, качество образовательной программы возможно оценить посредством рейтинговых показателей вуза по укрупненным направлениям подготовки.

В данной статье предпринимается попытка сопоставить стоимости платной образовательной услуги и оценки рейтинговых агентств. Предполагается, что более высокая цена на образовательную услугу приводит к более высокому качеству ее реализации. Отметим, что качество оказания образовательной услуги регламентируется основными положениями Федерального государственного образовательного стандарта. В общесистемных требованиях к реализации образовательных программ отмечается, что «каждый обучающийся в течение всего периода обучения должен быть обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда должны обеспечивать

возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (далее – сеть Интернет), как на территории организации, так и вне ее». Также отмечается, что «электронная информационно-образовательная среда организации должна обеспечивать доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах» [10]. В соответствии с этим положением образовательная организация высшего образования обязана обеспечить обучающимся условия для доступа к информационно-библиотечным ресурсам. Необходимо отметить, что наиболее качественные библиотечно-информационные ресурсы, в том числе базы данных Scopus, Web of Science являются достаточно ресурсоемкими и, соответственно, не все образовательные организации могут обеспечить доступ к данным ресурсам. Соответственно, использование электронных информационно-библиотечных ресурсов в образовательном процессе приводит к увеличению стоимости платной образовательной услуги и характеризует ее качество. Также в расчет стоимости образовательной услуги может быть включено используемое в образовательном процессе высокотехнологичное оборудование и установки, обеспечивающие процесс подготовки качественных специалистов. Включение дорогостоящего современного оборудования в образовательный процесс не только обеспечивает повышение качества оказываемой образовательной услуги, но и увеличивает ее стоимость. В связи с чем можно предположить, что качество оказываемой образовательной услуги непосредственно связано с ее стоимостью, которая складывается из экономически обоснованных затрат, в том числе связанных и с повышением ее качественных характеристик.

Необходимо отметить, что для оценки качества оказываемой образовательной услуги используются различные рейтинговые технологии, которые включают комплекс показателей, в том числе оценку качества со стороны получателя образовательной услуги, оценки работодателя и академического сообщества. Для анализа зависимости между показателями стоимости образовательной услуги и ее качественных характеристик были использованы данные рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА), которым был составлен рейтинг вузов по подготовке выпускников определенных направлений за 2015 год на основании сопоставления экспертных оценок студентов,

Таблица 1

Показатели рейтинговых оценок федеральных университетов в 2015 году,
по данным Эксперт РА

Вуз	Технические, естественно-научные и точные науки		Экономика и управление		Технические науки, инжиниринг и технологии		Математика и естественные науки		Гуманитарные и социальные науки	
	Рейтинг по версии RAEX (баллы)	С* 2015/2016 уч. год, тыс. руб.	Рейтинг по версии RAEX (баллы)	С 2015/2016 уч. год, тыс. руб.	Рейтинг по версии RAEX (баллы)	С 2015/2016 уч. год, тыс. руб.	Рейтинг по версии RAEX (баллы)	С 2015/2016 уч. год, тыс. руб.	Рейтинг по версии RAEX (баллы)	С 2015/2016 уч. год, тыс. руб.
СФУ	12,28	95	7,1	84						
БФУ			1,2	90,8						
ДВФУ	4,85	100,84	2,66	89,97						
КФУ	9,49	102,72	8,13	121			8,77	96,75	11,12	96,3
СВФУ			3,11	146						
СКФУ			0,65	70						
УРФУ	18,98	104,68	10,94	121,97	38,61	104,68	9,75	99,96	12,47	98,35
ЮФУ	6,2	102	5,72	81						

*С – средняя стоимость платных образовательных услуг

выпускников, работодателей и академического сообщества с присвоением, данным балльных оценок [11]. На основании данных по балльным оценкам групп направлений подготовки, полученных в результате ранжирования вузов агентством RAEX и средней стоимости платных образовательных услуг по этим группам, произведено сопоставление зависимости рейтинга федеральных вузов России и стоимости образовательных услуг как одного из показателей качества реализуемых вузом образовательных программ. В табл. 1 представлены данные по рейтингам вузов, а также по средней стоимости платных образовательных услуг на 2015/2016 учебный год.

Для анализа зависимости между стоимостью платной образовательной услуги и качества ее реализации построим графики. На рис. 2, 3 видно, что при понижении цены платной образовательной услуги снижается рейтинг направления.

Для оценки образовательной программы со стороны высшего учебного заведения необходима методология, позволяющая ранжировать качественные и количественные характеристики, позволяющие оценить уровень образовательной программы с различных позиций. Образовательная услуга отличается от товаров и множества услуг социальной сферы тем, что представляет собой особую социальную ценность, само предоставление услуги неотделимо от непосредственного ее исполнителя – преподавателя, соответственно, она должна и может быть оценена экспертами,

имеющими знания и опыт в академической среде. Непосредственным получателем образовательной услуги является студент, чья оценка качества оказания данной услуги очень важна и должна быть учтена. Также необходимо учитывать, что конечный результат предоставления образовательной услуги по реализации образовательной программы будет проявлен в практической среде, именно в организации, где индивидуум, получивший

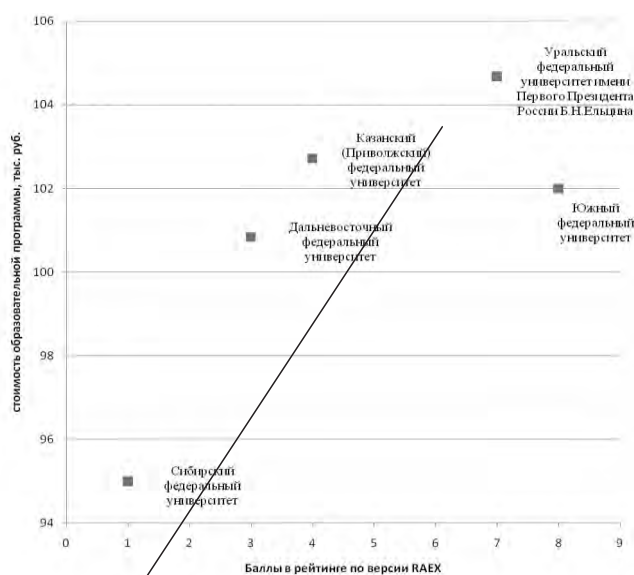


Рис. 2. Рейтинг федеральных вузов России / стоимость платных образовательных программ по техническим, естественно-научным и точным наукам

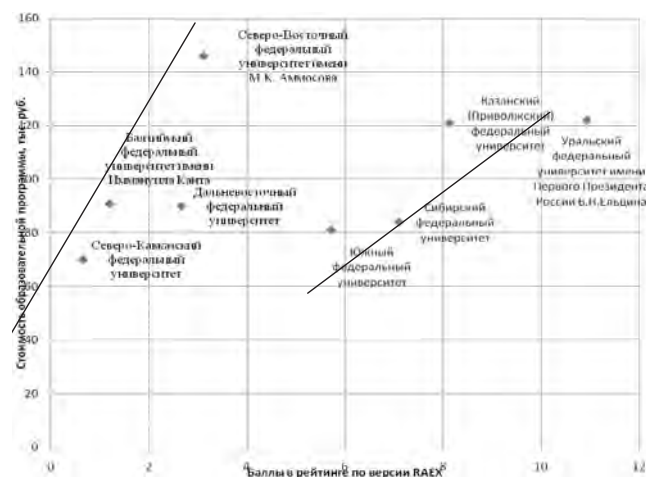


Рис. 3. Рейтинг федеральных вузов России / стоимость платных образовательных программ по направлению экономика и управление

знания, сможет их реализовать. Необходимость оценки образовательной программы академическим сообществом, среди работодателей и в среде студентов формирует блок экспертных оценок.

Оценить образовательную программу по количественным характеристикам, которые также могут служить в качестве оценок ее качества:

- уровень научных работ по направлению образовательной программы профессорско-преподавательского состава, реализующего данную программу: доля преподавательского состава, обладающего ученой степенью, количество публикаций преподавателей по тематике образовательной программы, индексы цитирования, количество защитившихся докторантов и аспирантов, участие профессорско-преподавательского состава в проектах по направлению образовательной программы;

- качество трудоустройства выпускников: количество и доля выпускников, трудоустроившихся по специальности, соответствующей полученной образовательной программе, в том числе востребованность выпускников на региональном, национальном и глобальном рынках труда: количество и доля специалистов, подготовленных в рамках договоров с работодателями о целевом обучении;

- качество приема может характеризоваться средним баллом по вступительным экзаменам, долей обучающихся, принятых из других регионов, количества зачисленных по конкурсу (победителей олимпиад), принятых на обучение по образовательной программе;

- международная интеграция – характеризуется количеством и долей иностранных студентов, количеством и долей иностранных

преподавателей, количеством и долей курсов, преподаваемых на иностранных языках, количеством программ двойных дипломов, сетевых программ.

Таким образом, на современном этапе развития системы образования, характеризующимся ростом конкуренции на рынке образовательных услуг, повышением требований к качеству предоставляемых образовательных услуг наблюдается зависимость между качественными параметрами образовательной услуги и ее стоимостью. Действующие нормы законодательства позволяют образовательной организации включать в расчет стоимости образовательной услуги все необходимые экономически обоснованные затраты. Весь набор материальных и нематериальных ресурсов, необходимых для реализации образовательной услуги может быть включен образовательной организацией в стоимость оказываемой услуги, что соответственно позволяет организации включать в образовательный процесс современные технологии и базы знаний, повышающие качество образовательной услуги. Парадигма современной системы высшего образования базируется на компетентностном подходе, который определяет необходимость разработки соответствующей системы оценки качества образования. Разработка и внедрение механизма оценки качества реализуемых образовательных программ в высшей школе может обеспечить повышение конкурентоспособности вуза за счет снижения доли образовательных программ, имеющих низкие рейтинговые показатели, то есть оцениваемые работодателями, академическим сообществом и получателем образовательной услуги как низкокачественные.

Список литературы

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Рос. газета. 2012. 30 декабря.
2. Багаутдинова Н. Г. Инновационный потенциал высшей школы: анализ и оценка. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. 21 с.
3. Социально-экономический механизм интеграции рынка образовательных услуг в рынок труда: региональный аспект / под ред. М. А. Боровской. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 256 с.
4. Радугина О. А. Образовательная культура общества как целостный социальный феномен // Философия и общество. 2011. № 1. С. 130.
5. Галичин В. А. Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции развития. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 5 с.
6. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / руководитель авт. коллектива В. М. Филиппов. 2-е изд. М.: Логос, 2006. 488 с.

7. Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В., Бечвая М. Р. Система стимулирования как инструмент повышения результативности научно-образовательной деятельности: опыт федеральных университетов // Университет. управление: практика и анализ. 2013. № 4 (86). С. 79–86.

8. Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания: Приказ Минобрнауки России № 1898 от 20 декабря 2010 г. // Рос. газета. 2011. 14 января.

9. Боровская М. А., Ястребова О. К., Цветкова А. В., Михалькова Е. Е. Групповые нормативы затрат по специальностям и направлениям подготовки как ключевой этап реформы финансирования вузов // Высш. образование в России. 2012. № 6. С. 3–14.

10. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры): Приказ № 321 от 30 марта 2015 г. // Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru. 2015, 24 апреля.

11. Рейтинги репутации вузов по укрупненным направлениям (РАЕХ, 2015 год) [Электронный ресурс] URL: http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2015/vuz_reputation_2015/ (дата обращения: 05.08.2016)

DOI 10.15826/umj.2016.104.026

*M. A. Borovskaja, I. K. Shevchenko, Ju. V. Razvadovskaja, A. A. Marchenko**

Southern Federal University, Rostov-na-Donu, Russia

ECONOMIC ASPECTS OF QUALITATIVE PARAMETERS OF THE EDUCATIONAL PROGRAM IN HIGHER EDUCATION

Key words: educational service, educational program, education, ratings, cost, quality of educational services.

In the current economic conditions one of the key parameters of competitiveness of higher education is the quality of educational services determined by the system parameters, including demand for graduates on the labor market, the availability and scope of applied skills of the recipient of the educational service. University management should be focused on the development of new tools for accessing competitiveness of educational services, including identification of the key parameters of the cost of paid educational services. In this article it is expected to study the basic, fundamental elements of quality of education system in higher education. First and foremost, the approach to calculating the cost of the educational program that is more comprehensive, unlike educational services, which, in turn, acts as a “product” from an economic point of view, and as a “process” – from the point of view of its social function. The article also attempts to assess the quality of the educational program, subject to the established University cost, and indicators of the evaluation of educational services on the part of employers and the academic community.

References

1. *Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii*: Federal'nyj zakon ot 29 dekabrja 2012 N 273-FZ [On education in the Russian Federation]: Federal law of 29 December 2012 No 273-FZ], Rossijskaja gazeta [Russian newspaper], 2012, December 30.
2. Bagautdinova N. G. *Innovacionnyj potencial vysshej shkoly: analiz i ocenka*. [Innovative potential of higher education: analysis and assessment], Moscow: ZAO «Izdatel'stvo «Jekonomika»», 2002, p. 21.
3. *Social'no-jekonomicheskij mehanizm integracii rynka obrazovatel'nyh uslug v rynek truda: regional'nyj*

aspekt. [Socio-economic integration mechanism of the market of educational services labour market: regional aspect] Pod red. M. A. Borovskoj, Taganrog, TRTU, 2005, p. 256.

4. Radugina O. A. *Obrazovatel'naja kul'tura obshhestva kak celostnyj social'nyj fenomen*. [The educational culture of society as a holistic social phenomenon] *Filosofija i obshhestvo*. [Philosophy and society], Volgograd, «Uchitel'», 2011, No 1, p. 130.

5. Galichin. V. A. *Mezhdunarodnyj rynek obrazovatel'nyh uslug: osnovnye harakteristiki i tendencii*

**Marina A. Borovskaja*, Doctor of Sciences (Economics), Professor, chief researcher of the SIC “IMISE”, southern Federal University, 344006, Rostov-na-Donu, ul. B. Sadovaja, 105/42, 8(863)263–31–58, maborovskaja@sfnu.ru

Inna K. Shevchenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor, chief researcher of the SIC “IMISE”, southern Federal University, 344006, Rostov-na-Donu, ul. B. Sadovaja, 105/42, 8(863)263–31–58, ikshevchenko@mail.ru

Yulija V. Rozvadovskaja, Candidate of Sciences (Economics), leading researcher of the SIC “IMISE”, southern Federal University, 344006, Rostov-na-Donu, ul. B. Sadovaja, 105/42, 8(863)263–31–58, yuliyaraz@yandex.ru

Anna A. Marchenko, Without a degree, Junior researcher of the SIC “IMISE”, southern Federal University, 344006, Rostov-na-Donu, ul. B. Sadovaja, 105/42, 8(863)263–31–58, marchenko.anna.an@yandex.ru

razvitija. [International market of educational services: basic characteristics and development trends], Moscow, Izdatel'skij dom «Delo» RANHIGS, 2015, p. 5

6. Filippov V.M. *Upravlenie v vysshej shkole: opyt, tendencii, perspektivy* [anagement in higher education: experience, trends, perspectives], Moscow, Logos, 2006, p. 388.

7. Borovskaja M. A., Shevchenko I. K., Razvadovskaja Ju. V., Bechvaja M. R. Sistema stimulirovaniya kak instrument povysheniya rezul'tativnosti nauchno-obrazovatel'noj dejatel'nosti: opyt federal'nyh universitetov [The system of incentives as a tool to improve the efficiency of scientific and educational activities: the experience of Federal universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis.], 2013, No 4 (86), pp. 79–86.

8. *Ob utverzhdenii Porjadka opredeleniya platy dlja fizicheskikh i juridicheskikh lic za uslugi (raboty), odnosjashiesja k osnovnym vidam dejatel'nosti federal'nyh bjudzhetnyh uchrezhdenij, nahodjashhihsja v vedenii Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii, okazyvaemye imi sverh ustanovlennogo gosudarstvennogo zadaniya, a takzhe v sluchajah, opredelennyh federal'nymi zakonami, v predeleh ustanovlennogo gosudarstvennogo zadaniya*: Prikaz Minobrnauki Rossii ot 20 dekabrya 2010 No 1898 [On approval of the Procedure for determining payment for physical and legal persons for services (works) related to key activities of the Federal budgetary institutions under the jurisdiction of the Ministry of education and science of the Russian Federation

rendered in excess of the established state task, and also in the cases defined by Federal laws, within the established state task: Order of the Ministry of education and science from 20 December 2010 No 1898], Rossiiskaya gazeta [Russian newspaper], 2011, January 14.

9. Borovskaja M. A., Jastrebova O. K., Cvetkova A. V., Mihal'kova E. E. Gruppovyje normativy zatrat po special'nostjam i napravlenijam podgotovki kak kljuchevoj jetap reformy finansirovaniya vuzov [Group standards of expenses for specialties and the preparation directions as a key stage of reform of financing higher education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. [Higher education in Russia], 2012, No 6, pp. 3–14.

10. *Ob utverzhdenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego obrazovaniya po napravleniju podgotovki 38.04.01 Jekonomika (uroven' magistratury)*: Prikaz Minobrnauki Rossii ot 30 marta 2015 N 321 [On approval of the Federal state educational standard of higher education in the direction of training 38.04.01 Economics (graduate level): Order of the Ministry of education and science from 30 March 2015 No 321] Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii www.pravo.gov.ru [The official Internet portal of legal information www.pravo.gov.ru], 2015, april, 24

11. Rejtingi reputacii vuzov po ukрупnennym napravlenijam (RAEX, 2015 god) [The reputation ratings of universities on the integrated areas (RAEX, 2015)] available at: http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2015/vuz_reputation_2015/ (accessed: 05.08.2016)



*С. А. Корольков, А. Г. Лосев, В. В. Тараканов***Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия*

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОГРАММАМИ ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ УЧЕБНО-ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ

К л ю ч е в ы е с л о в а: финансовое управление, математическая модель, бюджетирование, учебно-финансовые планы, образовательные программы.

Данная публикация относится к категории «Кейсы». Основной целью исследования является разработка методов и алгоритмов финансового анализа и управления образовательным процессом в университетах. В том числе строится финансово-математическая модель бюджетирования структурных подразделений вузов на основе учебно-финансовых планов образовательных программ. В основе данной модели лежит методика нормативно-подушевого финансирования деятельности образовательных организаций по реализации государственного задания. Ранее в работах авторов статьи были разработаны и уже получили практическое внедрение оригинальные алгоритмы формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава кафедр. В статье приводятся основные положения модели, анализируются основные результаты ее внедрения, формулируются возникающие проблемы и методы их решения. Отмечается существенный экономический эффект внедрения модели, отсутствие нормативно-правовых препятствий ее реализации, а также перспективы ее развития в области прогнозирования финансового состояния структурных подразделений вузов, внедрения эффективных контрактов, реализации сетевой формы обучения и индивидуальных образовательных траекторий. Разработанная методика бюджетирования структурных подразделений может быть применена в любом университете на основе анализа учебных планов и составления учебно-финансовых планов. В результате ее внедрения устраняются противоречия между принципами финансового обеспечения деятельности образовательной организации в целом и отдельных ее структурных подразделений (кафедр), появляется возможность расчета себестоимости модулей и компонентов учебного плана образовательной программы, повышения эффективности организации учебного процесса, формирования финансового механизма реализации индивидуальных образовательных траекторий обучающихся и сетевых форм обучения, функционирования базовых кафедр, децентрализации финансово-экономического управления и создания предпосылок для признания кафедры в качестве центра финансовой ответственности. Модель является оригинальной и по своей сути является естественным развитием метода нормативно-подушевого финансирования образовательной деятельности вузов.

Задачи модернизации системы управления образовательными организациями приобрели в настоящее время особую актуальность. При их решении на первый план выходят проблемы создания современных моделей финансового обеспечения образовательного процесса и принятия управленческих решений через систему бюджетирования структурных подразделений учреждений высшего образования, эффективной организации учебного процесса, рентабельности подготовки специалистов, оптимального использования финансовых, материальных и человеческих ресурсов. Важнейшим шагом, направленным на решение указанных задач, явилось введение нормативно-подушевой модели финансового обеспечения деятельности образовательных организаций по реализации государственного задания. Данная

новация определила необходимость теоретической разработки, апробации и внедрения новых методик финансового анализа и управления образовательным процессом на уровне учреждений и их структурных подразделений (институтов, факультетов, кафедр, программ). Традиционно применяемые в большинстве образовательных организаций алгоритмы финансового менеджмента не адекватны произошедшим в последнее десятилетие изменениям, что приводит к неоптимальному распределению средств по отдельным направлениям работы, отсутствию финансового планирования деятельности структурных подразделений вузов и ряду других негативных последствий.

Большинство применяемых в настоящий момент в отдельных вузах способов распределения

**Корольков Сергей Алексеевич* – кандидат физико-математических наук, доцент, проректор по учебной работе Волгоградского государственного университета, 400062, Волгоград, пр. Университетский, 100; (8442) 40–55–51, urprorector@volsu.ru.

Лосев Александр Георгиевич – доктор физико-математических наук, профессор, директор Института математики и информационных технологий Волгоградского государственного университета, (8442) 40–00–62, Волгоград, пр. Университетский, 100, (8442) 40–55–27; allosev59@gmail.com.

Тараканов Василий Валерьевич – доктор экономических наук, доцент, ректор Волгоградского государственного университета, 400062, Волгоград, пр. Университетский, 100, (8442) 46–02–79; rector@volsu.ru.

финансовых ресурсов, формирования штатного расписания и фонда оплаты труда носят исключительно затратный характер и основаны на показателях суммарной нагрузки преподавателей. Как правило, штатная численность кафедр определяется путем простого деления общей нагрузки кафедры на среднюю учебную нагрузку по факультету/вузу (подобные методики далее будем называть затратными). Возникает глубокое противоречие между базовыми принципами финансового обеспечения деятельности образовательной организации (нормативно-подушевой) и ее структурных подразделений (затратный, базирующийся на почасовой нагрузке преподавателей), что не позволяет сформировать оптимальное штатное расписание организации, приводит к раздуванию штатов и низкой заработной плате преподавателей. Каждая кафедра, стремясь сохранить и увеличить свою штатную численность/фонд оплаты труда (ФОТ) профессорско-преподавательского состава (ППС), при затратной методике всеми способами пытается увеличить свою учебную нагрузку. Это приводит к нарастанию общего объема учебной нагрузки по вузу и, как следствие, объема средней учебной нагрузки, приходящейся на одну ставку ППС. В результате средняя нагрузка на одну ставку ППС в некоторых структурных подразделениях может приближаться к предельной и даже превышать ее. В попытке разрешения данной проблемы структурные подразделения могут использовать большую часть внебюджетного фонда, что создает серьезные финансовые трудности. Учитывая уменьшение контингента студентов (и прежде всего обучающихся по договорам), решение последней задачи для многих структурных подразделений может оказаться крайне затруднительным, а для некоторых уже и невозможным.

Кроме того, затратные методики определения ФОТ ППС кафедр приводят к перегруженности учебных планов специальностей и направлений подготовки, их несбалансированности, дублированию одних и тех же тем при изучении различных дисциплин и т. п. Последнее приводит к дефициту аудиторного фонда, возникают проблемы с его техническим переоснащением и т. д.

Начавшийся в 2012 г. переход на нормативно-подушевое финансирование образовательных программ потребовал изменения методик экономического анализа и алгоритмов финансового управления образовательной организацией в целом. В последние годы появился ряд исследований, посвященных решению проблем, возникающих при введении нормативно-подушевого

финансирования (см., например, [1–4]). Для того чтобы образовательная организация в новых экономических и социальных условиях в полной мере могла использовать свой потенциал, необходима трансформация системы управления, что подразумевает предварительную разработку соответствующих методик, алгоритмов и технологий. В частности, была предложена финансово-математическая модель бюджетирования структурных подразделений, включающая новый алгоритм формирования ФОТ ППС кафедр вуза [5, 6]. В его рамках финансирование осуществляется пропорционально доле каждой кафедры в реализации учебного процесса каждой образовательной программы (ОП). При этом доля каждой кафедры в реализации учебного процесса конкретной ОП конкретного года обучения определяется исходя из учебного плана данной ОП текущего учебного года.

Опишем методику определения доли каждой кафедры в реализации учебного процесса конкретной ОП конкретного года обучения. Для этого нам первоначально будет необходимо определить долю каждой компоненты учебного плана. Всюду далее под понятием «дисциплина» будем понимать не только непосредственно учебные дисциплины, но и любые компоненты учебного плана (научно-исследовательскую работу, итоговую аттестацию и др.). На основании учебного плана ОП считаем известными:

Коэф_дисц – коэффициент трудоемкости дисциплины, который учитывает специфику организации учебного процесса при преподавании конкретной дисциплины (одна из возможных методик определения данного коэффициента описана в [6]);

Труд_дисц – трудоемкость дисциплины учебного плана в зачетных единицах;

Труд_привед – приведенная трудоемкость (в зачетных единицах) данного учебного курса рассматриваемой ОП, вычисляемая по формуле

$$Труд_привед = \sum Коэф_дисц \times Труд_дисц,$$

где суммирование ведется по всем дисциплинам данного учебного курса рассматриваемой ОП.

Доля каждой дисциплины *Д_дисц* учебного плана рассматриваемой ОП текущего года обучения определяется как

$$Д_дисц = \frac{Коэф_дисц \times Труд_дисц}{Труд_привед}.$$

Доля каждой кафедры *Д_каф* в реализации учебного процесса ОП конкретного года обучения рассчитывается как сумма долей

дисциплин, для которых данная кафедра является обеспечивающей:

$$Д_каф = \sum Д_дисц.$$

И окончательно определяется ФОТ ППС ($ФОТ_каф$), необходимый для функционирования профильной кафедры, в виде суммарного финансирования по всем ОП, в реализации которых задействована кафедра:

$$ФОТ_каф = \sum_{\text{по всем ОП по всем курсам}} \sum Д_каф \times K_студ \times Норм_финанс_ОП.$$

Здесь $K_студ$ – фактическая численность контингента студентов конкретного курса рассматриваемой ОП;

$Норм_финанс_ОП$ – нормативная часть финансирования ОП (в руб. за одного обучающегося), выделяемая вузом на оплату ППС (направляемая в ФОТ ППС). Нормативная часть может отличаться как для разных ОП, так и для различных курсов одной ОП.

Таким образом, на основе указанной методики с учетом определенных и описанных выше величин $Д_дисц$ и $Норм_финанс_ОП$ для каждой дисциплины учебного плана любой ОП мы можем указать финансовую составляющую, направляемую в ФОТ ППС для обеспечения данной дисциплины. Учебный план ОП с указанными финансовыми составляющими будем называть *учебно-финансовым планом образовательной программы*.

Описанная методика реализуется в Волгоградском государственном университете в течение последних трех лет. Внедрение указанной методики привело к следующим результатам.

1. Значительно выросло внимание к экономической обоснованности организации образовательного процесса руководителей структурных подразделений, обеспечивающих данную деятельность (заведующие кафедрами, директора институтов, руководители учебно-методических управлений и т. д.).

В частности, произошло сокращение необоснованных затрат на обучение студентов. Пути достижения данного эффекта были достаточно естественными: сокращение числа профилей и специализаций; более внимательное и реалистичное отношение к наличию групп и подгрупп, содержащих малое количество студентов; увеличение числа потоковых лекций; создание для «родственных» направлений подготовки объединенных курсов по выбору и т. д.

Кроме того, повысились требования при приеме на работу и формировании индивидуальных планов преподавателей, в особенности к высокооплачиваемым преподавателям.

Следует отметить, что одновременно с внедрением указанной методики определения ФОТ ППС кафедр за последние три года в Волгоградском государственном университете была выстроена четкая иерархическая система целей научно-образовательной деятельности (ежегодные университетские цели, на их основе цели институтов и факультетов и далее – кафедр) и система эффективных контрактов с научно-педагогическими работниками. Таким образом, каждый руководитель структурного подразделения (прежде всего кафедры) при распределении фонда оплаты труда структурного подразделения, определенного в соответствии с описанной методикой, ориентируется на утвержденные цели структурного подразделения и критерии выполнения эффективного контракта (помимо обязательного выполнения федеральных государственных образовательных стандартов и других требований, установленных соответствующими внешними и локальными нормативными документами). Следует подчеркнуть, что применение описанной методики стимулирует руководителей структурных подразделений к оптимизации образовательного процесса (например, объединение лекций в один поток и пр.) при условии выполнения поставленных перед структурным подразделением целей и критериев выполнения эффективного контракта руководителем структурного подразделения, т. к. любая оптимизация образовательного процесса не приводит к сокращению фонда оплаты труда структурного подразделения (как в случае применения «затратных» методик, основанных на суммарной преподавательской нагрузке). Это, в частности, приводит (может привести) к формированию резерва финансовых ресурсов структурного подразделения, что позволяет руководителям структурных подразделений привлекать для чтения определенных курсов более высокооплачиваемых преподавателей, выстраивать внутрикафедральную систему эффективных контрактов для достижения поставленных перед структурным подразделением целей и для выполнения критериев эффективного контракта непосредственно руководителем структурного подразделения.

2. У заведующих кафедрами появилась возможность определения оптимальных вариантов структуры профессорско-преподавательского состава, допустимого с точки зрения системы

ограничений, налагаемых условиями выполнения учебной нагрузки [6], а также адекватного и обоснованного планирования штатных расписаний на значимый период (3–5 лет).

3. Были определены основные параметры прогнозирования финансово-экономических результатов изменения учебных планов, открытия новых или закрытия существующих профилей и направлений подготовки, а также динамики контингента студентов.

4. У руководства университета значительно сократились трудовые и временные затраты, направленные на формирование структуры профессорско-преподавательского состава вуза, т. к. практически целиком данный аспект стал сферой ответственности заведующих кафедрами. Фактически кафедры стали центрами финансовой ответственности (как минимум в вопросе распределения ФОТ ППС).

5. Развитие данной модели и применение учебно-финансовых планов ОП привело к созданию алгоритмов финансового обеспечения эффективных контрактов [7], сетевых форм обучения [8] и индивидуальных образовательных траекторий обучающихся [9].

6. Сформировались экономические рычаги стимулирования выполнения Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [10]. Для иллюстрации возможностей и результатов применения данной модели в качестве примера приведем динамику изменения численности студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата,

программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава в Волгоградском государственном университете (ВолГУ) и ряде вузов Волгоградской области и соседних регионов. Выбор учебных заведений обосновывается исключительно географической близостью и достаточно сходной структурой. Данные в табл. 1 основаны на информационно-аналитических материалах результатов мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования (<http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>). Показатель рассчитан как отношение приведенного контингента к общей численности ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ). Приведенный контингент рассчитан в соответствии с методикой расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования [11]:

$$\text{Прив}_\text{конт} = O + 0,25 \cdot OZO + 0,1 \cdot ZO,$$

где O – численность обучающихся по очной форме обучения;

OZO – численность обучающихся по очно-заочной (вечерней) форме обучения;

ZO – численность обучающихся по заочной форме обучения.

Величина данного показателя в ВолГУ достаточно явно характеризует эффективность используемой модели. Отдельно отметим, что при столь значительной динамике изменения численности студентов в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава не произошло увеличения ни средней аудиторной, ни средней общей нагрузки на одну ставку преподавателя.

Таблица 1

Отношение приведенного контингента образовательной организации к общей численности ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)

Показатель	Год			Динамика (2015/2013, %)
	2013	2014	2015	
План в соотв. с «Дорожной картой»	10,2	10,5	10,7	104,9
ВолГУ	10,18	11,05	11,84	116,33
ВУЗ x_1	8,86	8,67	8,62	97,31
ВУЗ x_2	7,9	8,06	8,05	101,9
ВУЗ x_3	9,5	9,59	9,34	98,37
ВУЗ x_4	9,89	10,47	10,8	109,29
ВУЗ x_5	10,8	10,72	10,66	98,77
ВУЗ x_6	9,71	9,87	9,8	100,89

7. Использование рассматриваемой методики, а также применение учебно-финансовых планов позволило ввести понятия «рентабельности» и «себестоимости» реализации образовательных программ, определять себестоимость модулей и компонентов учебного плана ОП (один из возможных вариантов такого определения описан в [6]), ввести понятие эффективности организации учебного процесса (нормативной и фактической – см., например, [6]), использовать указанную эффективность при принятии управленческих решений. Введение и определение перечисленных выше понятий является важнейшим шагом в адекватном экономическом описании учебного процесса.

8. Данная методика учитывает особенности ОП, меру сложности организации образовательного процесса, насыщенность каждого цикла различными дисциплинами, контингент обучающихся, возможность объединения в потоки различных групп обучающихся. Кроме того, она позволяет обеспечить настройку системы планирования учебного процесса в образовательной организации на оптимальные параметры, включающие среднюю учебную нагрузку на одну ставку ППС, состав лекционных потоков, количество реализуемых профессиональных образовательных программ, загрузку аудиторного фонда и т. д.

9. Модель способствует уменьшению доли субъективизма в принятии решений, способствует устранению «производственных» конфликтов между структурными подразделениями, стимулирует развитие научных исследований преподавателей внутри кафедры, а также развитие самой кафедры, расширяет права и ответственность заведующего кафедрой в рамках децентрализации финансового планирования.

10. У руководства (как вуза в целом, так и его отдельных структурных подразделений: институтов, факультетов, кафедр) появляется возможность формирования управленческой стратегии, направленной на достижение тех или иных показателей, путем включения этих показателей в рейтинг ППС и индивидуальные эффективные контракты (либо увеличения «весов» соответствующих показателей в рейтинге).

Отдельным положительным моментом такой возможности, предоставляемой предлагаемой методикой, является отсутствие субъективизма в реализации той или иной стратегии. Именно этот фактор, в свою очередь, играет не последнюю роль в стимулировании повышения профессиональных качеств отдельных сотрудников и, как следствие, в развитии высшего учебного заведения в целом.

Важнейшим входным параметром данной модели является нормативная часть финансирования ОП, выделяемая вузом на оплату ППС. Одновременно одной из основных проблем реализации нормативно-подушевого финансирования является непрозрачность определения составляющей базовых нормативных затрат финансирования образовательной программы, направляемой образовательными учреждениями в фонд оплаты труда преподавателей (впрочем, как и остальных составляющих базовых нормативных затрат). Данный показатель практически никаким образом не регламентируется нормативными документами и выбирается каждым вузом самостоятельно. Основываясь на описываемой в данной работе модели, в [12] построена дескриптивно-финансовая модель организации высшего образования, позволяющая определять норматив, направляемый в ФОТ, а также распределять ФОТ преподавателей пропорционально доле структурного подразделения в реализации учебного процесса каждой образовательной программы. При этом предполагается, что организацией разработаны *расширенные учебно-финансовые планы* для каждой образовательной программы. Расширенный учебно-финансовый план содержит информацию о количестве групп на потоке, количестве подгрупп на лабораторных и практических занятиях, а также, что наиболее существенно, он определяет, преподаватели какой квалификации и каких размеров оплаты, рекомендуются для обеспечения каждого компонента учебного плана. Сразу отметим, что подобный документ вполне учитывает возможный переход образовательной организации на индивидуальные контракты с преподавателями.

Список литературы

1. Климов А. А. Нормативно-подушевое финансирование вузов // Экономика образования. 2007. № 3. С. 22–27.
2. Каверн И. В. Нормативно-подушевое финансирование высшего образования // Советник в сфере образования. 2014. № 2. С. 18–23.
3. Боровская М. А., Ястребова О. К., Цветкова А. В., Михалькова Е. Е. Групповые нормативы затрат по специальностям и направлениям подготовки как ключевой этап реформы финансирования вузов // Высшее образование в России. 2012. № 6. С. 3–14.
4. Розина Н. М., Зуев В. М. Нормативно-подушевое финансирование высшего образования: концепции и реалии // Вестн. Финанс. ун-та. 2015. № 3 (87). С. 122–135.
5. Корольков С. А., Лосев А. Г., Решетникова И. М. Модель оптимального планирования штата профессорско-преподавательского состава кафедр вуза // Вестн. Волгоград. гос. ун-та. Серия 3: Экономика. Экология. 2013. № 1. С. 149–154.

6. Korolkov S. A., Losev A. G., Reshetnikova I. M., Tarakanov V. V. Budgeting model of structural units based on normative per capita funding // *European researcher. Series A*. 2014. № 3–1(70). P. 498–508.
7. Дорждеев А. В., Кизатова Н. А., Лосев А. Г., Тараканов В. В. Финансовые аспекты обеспечения эффективных контрактов научно-педагогических работников // *Вестн. Волгоград. гос. ун-та. Серия 3: Экономика. Экология*. 2015. № 3 (32). С. 93–103.
8. Корольков С. А., Решетникова И. М., Тараканов В. В. Модель проведения финансовых расчетов при сетевой форме реализации образовательных программ // *Вестн. Волгоград. гос. ун-та. Серия 3: Экономика. Экология*. 2014. № 5. С. 99–107.
9. Тараканов В. В., Кизатова Н. А. Финансовое обеспечение индивидуальных траекторий обучения // *Финансы*. 2015. № 11. С. 52–55.
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р // *Рос. газета*. 2014 г. 8 мая.
11. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2015 года (на основе данных формы № 1 «Мониторинг за 2014 год») [Электронный ресурс]. URL: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2015/attach/AK-30_05вн_30.03.2015.pdf (дата обращения: 24.06.2016).
12. Гукова А. В., Дорждеев А. В., Кизатова Н. А., Лосев А. Г., Лосева Н. В. Модель формирования фонда оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов // *Финанс. аналитика: проблемы и решения*. 2015. № 46 (280). С. 2–11.

DOI 10.15826/umj.2016.104.027

S. A. Korolkov, A. G. Losev, V. V. Tarakanov

Volgograd State University, Volgograd, Russia

EDUCATION PROGRAMS MANAGEMENT BY EDUCATION AND FINANCE PLANS IMPLEMENTATION

Key words: financial management, mathematical model, budget planning, teaching and financial planning, educational programs.

This publication belongs to case category. The main task of the research is to formulate methods and algorithms of financial analysis and teaching process management at the university. It suggests designing financial mathematical model of budget financing for university structural units on the basis of teaching and financial plans of teaching programs. This model is based on per capita financing of educational institutions acting upon state order. The authors of the article have already designed and presented practical implementation of original algorithms for forming salary funds for lecturers from the chairs. The article presents the main principles of the model analyzing main outcomes of its implementation and formulates possible challenges and ways of solving them. There has been a significant economic effect of introducing the model, absence of legal limitations for its implementation, perspectives of its development in the field of prognosticating university structural units' financial position, implementing effective contracts, network form of training and individual educational trajectories. Developed method of budgeting for structural units can be used at any university on the basis of curricula analysis and making teaching and financial plans. Its implementation eliminates discrepancies between principles of business support of educational activities in general and its individual structures (chairs); creates an opportunity for calculating the costs of curriculum modules and components; improves efficacy of teaching process organization; formation of financial mechanism for implementing individual educational trajectories by the students and network forms of training, basic chairs functioning, decentralization of financial and economic management and creation of prerequisites for acknowledging a chair as the center of financial responsibility. The model is original and is in fact a natural continuation of per capita financing of university educational activities.

References

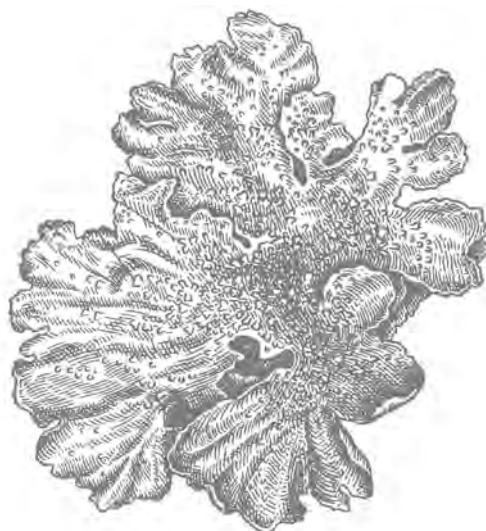
1. Klimov A. A. Normativno-podushevoe finansirovanie vuzov [Normative per capita financing of universities]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of education], 2007, № 3, pp. 22–27.
2. Kavern I. V. Normativno-podushevoe finansirovanie vysshego obrazovaniya [Normative per capita financing of higher education]. *Sovetnik v sfere obrazovaniya* [Advisor in the education sector], 2014, № 2, pp. 18–23.

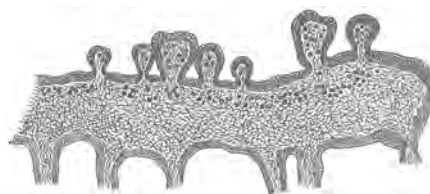
***Sergei A. Korolkov**—Candidate of Sciences (Physics and Mathematics), associate professor, vice-rector for academic affairs of Volgograd State University, 400062 Prospect Universitetsky 100, Volgograd, (8442) 40–55–51, urprorector@volsu.ru

Alexander G. Losev—Doctor of Sciences (Physics and Mathematics), professor, Director of Institute of Mathematics and Informational Technologies of Volgograd State University, 400062 Prospect Universitetsky 100, Volgograd, (8442) 40–55–27, allosev59@gmail.com

Vasily V. Tarakanov—Doctor of Sciences (Economics), associate professor, rector of Volgograd State University, 400062 Prospect Universitetsky 100, Volgograd, (8442) 46–02–79, rector@volsu.ru

3. Borovskaya M. A., Yastrebova O. K., Tsvetkova A. V., Mikhail'kova E. E. Gruppovye normativy zatrat po spetsial'nostyam i napravleniyam podgotovki kak klyuchevoi etap reformy finansirovaniya vuzov [Group input normals for specialties and majors as key stage of financing reform of universities]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2012, № 6, pp. 3–14.
4. Rozina N. M., Zuev V. M. Normativno-podushevoe finansirovanie vysshego obrazovaniya: kontseptsii i realii [Normative per capita financing of higher education: conceptions and realias]. *Vestnik Finansovogo universiteta* [Science journal of Financial University], 2015, 3 (87), pp. 122–135.
5. Korol'kov S. A., Losev A. G., Reshetnikova I. M. Model' optimal'nogo planirovaniya shtata professorsko-prepodavatel'skogo sostava kafedr vuza [The model of optimal planning for the department regular staffing]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Science Journal of VolSU. Global Economic System], 2013, № 1. pp. 149–154.
6. Korolkov S. A., Losev A. G., Reshetnikova I. M., Tarakanov V. V. Budgeting model of structural units based on normative per capita funding. *European researcher. Series A*, 2014, № 3–1(70), pp. 498–508.
7. Dorzhdeev A. V., Kizatova N. A., Losev A. G., Tarakanov V. V. Finansovye aspekty obespecheniya effektivnykh kontraktov nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Financial aspects of ensuring effective contracts of scientific and pedagogical staff]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Science Journal of VolSU. Global Economic System], 2015, № 3 (32), pp. 93–103.
8. Korol'kov S. A., Reshetnikova I. M., Tarakanov V. V. Model' provedeniya finansovykh raschetov pri setevoi forme realizatsii obrazovatel'nykh programm [The model of financial calculations in the network form of educational programs implementation]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya* [Science Journal of VolSU. Global Economic System], 2014, № 5, pp. 99–107.
9. Tarakanov V. V., Kizatova N. A. Finansovoe obespechenie individual'nykh traektorii obucheniya [Financial assurance of individual education trajectory]. *Finansy* [Finances], 2015, № 11, pp. 52–55.
10. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 30 aprelya 2014 g. № 722-р [Edict of the Government of the Russian Federation of April 30, 2014 № 722-p]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2014, May 8.
11. Metodika rascheta pokazatelei monitoringa effektivnosti obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniya 2015 goda (na osnove dannykh formy № 1-Monitoring za 2014 god) [2015 Efficiency monitoring of educational organization for higher education calculation methodology (based on form date № 1–2014 Monitoring)], available at: http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2015/attach/AK-30_05BH_30.03.2015.pdf (accessed 24.06.2016)
12. Gukova A. V., Dorzhdeev A. V., Kizatova N. A., Losev A. G., Loseva N. V. Model' formirovaniya fonda oplaty truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuzov [A model of generating the payroll of the academic teaching staff of higher education institutions]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: science and experience], 2015, № 46 (280), pp. 2–11.





DOI 10.15826/umj.2016.104.028

М. И. Рабинович, Е. Ю. Степанова, А. И. Уман*

Орловский государственный университет, Орел, Россия

О ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЕНИЯ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ ВО ВНУТРИВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

К л ю ч е в ы е с л о в а: высшее образовательное учреждение; оценка деятельности преподавателя; рейтинговая система; интерпретация рейтинговой оценки; система материального стимулирования.

Данная статья является кейсом, который описывает опыт построения системы материального стимулирования научно-педагогических работников (НПР) Технологического института им. Н. Н. Поликарпова (входящего в состав Орловского государственного университета им. И. С. Тургенева), раскрывает суть реализованных технологий по применению рейтинговой оценки профессиональной деятельности НПР во внутривузовской системе материального стимулирования работников.

Актуальность создания в российских вузах систем материального стимулирования НПР возросла после перехода к новой системе оплаты труда в образовательной сфере, которая значительно расширила возможности стимулирования активности работников, что призвано способствовать поступательному росту их профессионального мастерства и, как следствие, повышению качества оказываемых образовательных услуг.

Реализация дифференцированного подхода к оплате труда НПР требует получения количественных оценок результатов их профессиональной деятельности. Для этих целей целесообразно использовать внутривузовскую рейтинговую систему, что стало традиционным для многих российских вузов.

Целью написания данной работы является формирование технологии создания системы материального стимулирования работников вуза на основе рейтинговой оценки их профессиональной деятельности.

Для достижения поставленной цели предложено использовать методы интерпретации рейтинговой информации, основанные на индивидуальных квалиметрических шкалах (индивидуальных для каждого рейтинг-листа).

Применение предлагаемой технологии в рамках университетского менеджмента способствует созданию конкурентной среды и обеспечивает позитивные психолого-педагогические влияния внутривузовской системы материального стимулирования на рост профессионального уровня НПР и повышение их производственной активности.

Практические рекомендации по созданию университетской системы материального стимулирования НПР включают в себя необходимость комплексного подхода при создании системы внутривузовского мониторинга, включающей сбор первичной информации о профессиональной деятельности работников, создание корректных методик рейтинговой оценки (на основе собираемых данных) и использование рейтинговой оценки в системе материального стимулирования на основе предложенной методики.

Новым в предложенной нами технологии является метод интерпретации рейтинговых оценок НПР, использующий индивидуальные квалиметрические шкалы.

Создание эффективной системы материального стимулирования работников является одной из наиболее важных предпосылок достижения успеха любого производственного процесса. Применительно к сфере деятельности высших образовательных учреждений система

***Рабинович Марк Иосифович** – инженер-программист научно-образовательного центра нанотехнологий Орловского государственного университета им. И. С. Тургенева, 302026, Орел, ул. Комсомольская, 95, +7 (919) 263–20–95; rabi@ostu.ru.

Степанова Елена Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и финансов Орловского государственного университета им. И. С. Тургенева, 302026, Орел, ул. Комсомольская, 95, +7 (906) 660–11–44; eco-nauka@ua.ru.

Уман Аркадий Ильич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой общей педагогики Орловского государственного университета им. И. С. Тургенева, 302026, Орел, ул. Комсомольская, 95, +7 (909) 229–91–83; verol19@yandex.ru.

материального стимулирования научно-педагогических работников призвана способствовать повышению качества оказываемых образовательных услуг. В свою очередь, качество образовательных услуг находится в прямой зависимости от качества работы преподавателей и преподавательских коллективов, на повышение которого и должна быть нацелена внутривузовская система материального стимулирования работников. Актуальность создания в российских вузах систем материального стимулирования НПП возросла после перехода с конца 2008 г. к новой системе оплаты труда в образовательной сфере, которая значительно расширила возможности стимулирования работников для поступательного роста их профессионального мастерства и активности.

Построение системы материального и морального стимулирования НПП вуза является комплексной задачей [1]. Она включает в себя следующие основные компоненты:

- накопление информации о результатах профессиональной деятельности НПП;
- получение сопоставимых (количественных) оценок деятельности НПП;
- реализация дифференцированного подхода к оплате труда НПП с использованием полученных количественных оценок деятельности НПП.

Работа преподавателя вуза имеет творческий характер, и ее нелегко оценить количественно. Традиционно в российских вузах для этого используют рейтинговые системы, построенные на принципах теории принятия решений [2]. Анализ специфики применения этих принципов к оценке профессиональной деятельности вузовского преподавателя показал сложность этой задачи, неправильное решение которой может привести к появлению сомнительных или даже противоречащих здравому смыслу рейтинговых оценок профессиональной деятельности НПП [3, 4]. В связи с этим основное внимание теоретических работ, посвященных созданию внутривузовских рейтинговых систем, фокусируется на проблеме

разработки корректной методики получения рейтинговой оценки профессиональной деятельности работников. Однако создание рейтинговой системы в вузе не является самоцелью. Она нацелена на решение ряда задач внутривузовского менеджмента, в том числе на создание внутривузовской системы материального стимулирования НПП. Вопрос состоит в следующем: как следует интерпретировать рейтинговую информацию о профессиональной деятельности преподавателей и как следует ее использовать в системе материального стимулирования работников вуза?

Авторы большинства работ, посвященных различным аспектам проектирования рейтинговых систем, в этом вопросе ограничиваются декларированием необходимости использования рейтинговой оценки при создании системы материального стимулирования вуза [5–8]. Лишь немногие из авторов предлагают варианты интерпретации рейтинговой информации, которые можно было бы использовать для организации материального стимулирования. Так, для интерпретации рейтинговых оценок использованы квалитетические шкалы [9, 10]. Авторами предложено ввести четыре уровня рейтинговой оценки НПП: высокий, выше среднего, ниже среднего и низкий. При этом позиционирование работников основано на соотношении их личного рейтинга и среднего рейтинга (цена деления квалитетической шкалы принимается равной половине значения среднего рейтинга работников).

Чтобы понять, удачным ли является такой вариант интерпретации рейтинговой информации и может ли он быть использован в системе материального стимулирования, рассмотрим простой пример. Таблица 1 содержит рейтинговую информацию для пяти работников вуза и соответствующий им уровень рейтинга, основанный на значении среднего рейтинга.

Действительно, поскольку значение среднего рейтинга работников равно 20,0, то граница между уровнями рейтинга «высокий» и «выше

Таблица 1

Пример определения уровня рейтингов НПП

Идентификатор работника	Рейтинг	Уровень рейтинга
Работник № 1	29,5	Выше среднего
Работник № 2	20,75	
Работник № 3	20,25	
Работник № 4	19,75	Ниже среднего
Работник № 5	9,75	
		Низкий

среднего» проходит на уровне значения рейтинга в 30,0 единиц, а граница между уровнями рейтинга «низкий» и «ниже среднего» – на уровне значения рейтинга в 10,0 единиц.

Даже в таком простом примере при визуальном сопоставлении исходных значений рейтингов и полученных значениях уровня возникает сразу два вопроса. Во-первых, правильно ли, что работник № 1 и работники № 2 и № 3 получили один и тот же уровень рейтинга, тогда как абсолютные значения их рейтингов отличаются почти на 50%? Во-вторых, правильно ли, что работники № 3 и № 4 получили различный уровень рейтинга, тогда как абсолютные значения их рейтингов отличаются меньше, чем на 3%?

Ответ очевиден: такое разделение работников по уровням нельзя признать удачным, и оно может внести путаницу при интерпретации рейтинговой информации.

Таким образом, использование квалитметрических шкал, основанных на среднем значении рейтинга, может породить несправедливое разделение работников вуза по уровням достигнутых ими результатов в профессиональной деятельности. А значит, этот механизм нельзя использовать в системе материального стимулирования при назначении единых для группы работников сумм стимулирующей надбавки к заработной плате.

Причина того, что квалитметрические шкалы не подходят для разделения работников по результатам их деятельности заключается в том, что этот механизм никак не учитывает распределение рейтинговой информации вдоль числовой оси. Но ведь только анализ этого распределения позволяет отыскать в массиве рейтинговой информации группы работников с приблизительно равными результатами по показателям их деятельности. Для этого приемлемое разделение работников по уровням

рейтинга надо подбирать индивидуально для каждого отдельно взятого рейтинг-листа.

Для примера обратимся к исходным данным для рассмотренного выше примера (колонка «Рейтинг» в табл. 1). Очевидно, что наиболее естественным вариантом разделения работников по уровням рейтинга содержит не четыре (как в случае квалитметрической шкалы), а три уровня. К уровню рейтинга «Высокий» следует отнести работника № 1, к уровню рейтинга «Средний» – работников № 2, № 3 и № 4, и к уровню «Низкий» – работника № 5. В расчет здесь принимаются абсолютные значения скачков рейтинга от работника к работнику по всему рейтинг-листу. Для формализации этого процесса можно предложить алгоритм, состоящий из следующих шагов:

- упорядочение рейтинг-листа в порядке убывания значений рейтинга;
- вычисление массива скачков рейтингов от работника к работнику для ранее упорядоченного рейтинг-листа;
- выбор порогового значения скачка рейтинга для фиксации нового уровня рейтинга;
- отметка всех точек скачков рейтинга, больших по значению порогового, как точек разделения уровней рейтинга.

Таблица 2 содержит пример реализации этого алгоритма с использованием исходных данных из табл. 1. В примере в качестве порогового значения для разделения уровней рейтинга взято значение в 3,0 единицы.

Конечно, на практике рейтинг-листы оценки деятельности работников вуза содержат значительно большее число строк. Поэтому разделение работников на группы по уровням рейтинга может оказаться удобным средством для анализа рейтинговой информации при принятии управленческих решений.

Таблица 2

Пример определения границ уровней рейтингов работников

Идентификатор	Рейтинг	Скачок рейтинга	Отметка уровня
Работник № 1	29,5		
Работник № 2	20,75	8,75	Граница
Работник № 3	20,25	0,25	
Работник № 4	19,75	0,5	
Работник № 5	9,75	10,0	Граница

Но еще более обоснованным нам представляется использование уровней рейтинга в системе материального и морального стимулирования. Используя рейтинговую оценку, всегда следует помнить, что она не является результатом точного измерения процесса и результатов профессиональной деятельности работников вуза. Рейтинговая оценка позволяет выявить лишь общие тенденции в работе работника, поскольку в ней не могут быть учтены все без исключения аспекты его профессиональной деятельности. Утверждать, что один работник работает лучше, чем другой можно только при существенном различии их личных рейтинговых оценок. Поэтому работников, относящихся к одной группе (по уровню рейтинга), не следует разделять при их моральном стимулировании. Что касается материального стимулирования, то его предпочтительнее осуществлять, исходя из среднего рейтинга для группы работников, который следует вычислять для каждого из уровней рейтинга.

Исходя из этого, рассмотрим математический аппарат, позволяющий осуществлять материальное стимулирование на основе рейтинг-листа оценок деятельности работников вуза.

Предположим, что некоторая сумма денежных средств выделена для установки стимулирующей надбавки к заработной плате группы работников вуза. Для простоты понимания будем считать, что рейтинговые оценки этих работников выделены в один общий рейтинг-лист (без разделения на квалификационные группы).

Если рассматривать рейтинговую оценку работника как числовое значение, характеризующее его вклад в работу образовательного учреждения, то сумма рейтинговых оценок всех работников, включенных в рейтинг-лист, будет являться числовой характеристикой общего объема работ, выполненного всеми работниками вместе. Исходя из этого, доля работы, выполненной одним работником и, соответственно, сумма его стимулирующей надбавки, может быть вычислена по следующей формуле:

$$S_j = V \frac{R_j}{\sum_j R_j}, \quad (1)$$

где V —объем денежных средств, выделенных для стимулирования группы работников;
 R_j —рейтинг j -го работника в рейтинг-листе;
 S_j —сумма стимулирующей надбавки для j -го работника.

Стимулирующая надбавка, вычисляемая по формуле (1), прямо пропорционально зависит

от величины рейтинговой оценки. Это означает, что в случае нулевого значения рейтинговой оценки сумма стимулирующей надбавки тоже будет равна нулю. Поскольку рейтинговая оценка не может охватывать все сферы деятельности работников вуза, такой вариант стимулирования может оказаться не самым удачным. Поэтому для получения большей гибкости системы материального стимулирования стимулирующую надбавку можно разбить на две составляющие—гарантированную и рейтинговую часть. Гарантированная часть стимулирующей надбавки одинакова для всех работников, входящих в один рейтинг-лист. Она может быть относительно небольшой (по сравнению с рейтинговой частью) и призвана способствовать сохранению чувства справедливости у работников, чья профессиональная деятельность по тем или иным причинам менее всего представлена в критериях оценки, задействованных в рейтинговой оценке.

Варьируя соотношением между гарантированной и рейтинговой составляющей стимулирующей надбавки, можно получить различные варианты ее влияния на работников вуза. Доминирование в стимулирующей надбавке рейтинговой составляющей в первую очередь стимулирует повышение активности работников вуза, тогда как их паритетное соотношение может благотворно сказываться на сохранении стабильности в коллективе.

При таком подходе сумма стимулирующей надбавки к заработной плате работника может быть вычислена по следующей формуле:

$$S_j = S_{base} + (V - N S_{base}) \frac{R_j}{\sum_j R_j}, \quad (2)$$

где V —объем денежных средств, выделенных для стимулирования группы работников;

R_j —рейтинг j -го работника в рейтинг-листе;

S_j —сумма стимулирующей надбавки для j -го работника;

S_{base} —гарантированная сумма стимулирующей надбавки для всех работников;

N —общее количество работников в рейтинг-листе.

Рассмотрим пример распределения стимулирующей надбавки с исходными рейтинговыми оценками, взятыми из табл. 1. Предположим, что для стимулирования работников выделена сумма в 10 тысяч рублей. Таблица 3 содержит результаты расчета величины стимулирующей надбавки к заработной плате, вычисленной при различных значениях ее гарантированной части S_{base} .

Как уже отмечалось, значение среднего рейтинга работников равно 20,0 единиц. Нетрудно

Таблица 3

Примеры распределения стимулирующей надбавки

Идентификатор	Рейтинг		Стимулирующая надбавка (руб.)		
	личный	средний по уровню	$S_{base} = 0$	$S_{base} = 1000$	$S_{base} = 2000$
Работник № 1	29,5	29,5	2950	2475	2000
Работник № 2	20,75	20,25	2025	2012,5	2000
Работник № 3	20,25		2025	2012,5	2000
Работник № 4	19,75		2025	2012,5	2000
Работник № 5	9,75	9,75	975	1437,5	2000

заметить, что рейтинг работников № 2, № 3 и № 4, которые относятся к уровню рейтинга «средний», имеют значение личного рейтинга, очень близкое к среднему значению, взятому по всему рейтинг-листу. Следует обратить внимание, что изменение величины гарантированной части надбавки к заработной плате не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на величину стимулирующей надбавки для этой группы работников. Степень влияния параметра S_{base} на величину стимулирующей надбавки увеличивается по мере увеличения отклонения рейтинга работника от среднего рейтинга работников, вычисленного по всему рейтинг-листу.

На практике процедура организации материального стимулирования работников вуза, проводимая с использованием рейтинговых оценок, может включать в себя следующие основные шаги:

- разделение работников на группы независимого расчета рейтингов (например, по квалификационному признаку);
- расчет рейтинговых оценок в каждой из выделенных групп и получения набора рейтинг-листов;
- выделение общей суммы денежных средств, направляемых на стимулирование работников вуза и распределение этой суммы между группами расчета рейтинга;
- разделение каждого рейтинг-листа по уровням рейтинга и расчет средних рейтингов по каждому уровню;
- определение величины гарантированной части стимулирующей надбавки к заработной плате (индивидуальной для каждого рейтинг-листа или единой для всех работников);
- выполнение автоматизированного расчета величины стимулирующей надбавки для всех работников по всем рейтинг-листам и подготовка набора всех необходимых ведомостей.

Следует отдельно остановиться на этапе разделения работников по уровням рейтинга внутри

конкретного рейтинг-листа. Как уже отмечалось выше, справедливое разделение можно выполнить только индивидуально для каждого набора рейтинговых оценок. Алгоритм получения такого разделения, проиллюстрированный в табл. 2, способен создать лишь черновой вариант (или набор таких вариантов) разделения, который в ряде случаев нуждается в определенной корректировке. Приведем один пример. Предположим, что рейтинг-лист содержит группу работников из тридцати человек, которые расположены последовательно друг за другом и при этом рейтинговая оценка у двух соседствующих по рейтингу работников отличается друг от друга примерно на один процент. Поскольку скачки рейтинга от одного работника к другому внутри этой группы незначительны, велика вероятность того, что вся группа работников будет отнесена к одному и тому же уровню рейтинга. При этом разница в рейтинге у первого и последнего из работников, попавших на этот уровень, будет составлять около тридцати процентов. При таких условиях было бы явной несправедливостью одинаково стимулировать обоих работников (по среднему рейтингу уровня).

Можно привести много других примеров, свидетельствующих о трудности разработки алгоритма, обеспечивающего справедливое разделение рейтинговой информации по уровням. И еще более сложной задачей является обоснование надежности такого алгоритма.

Поэтому, с нашей точки зрения, при использовании рейтинговой оценки в системе материального стимулирования не следует стремиться к полной автоматизации всех расчетных процедур. В частности, при разделении работников по уровням их личного рейтинга, предпочтительным представляется автоматизировать лишь получение черного (стартового) варианта такого разделения. При этом систему следует снабдить развитым инструментарием для редактирования

чернового разбиения рейтинг-листа по уровням. Такой инструментарий должен иметь следующие функциональные возможности:

- разделение отдельного уровня рейтинга на два подуровня;
- соединение двух смежных уровней рейтинга в единый уровень рейтинга;
- перемещение первого по списку работника в выделенном уровне рейтинга на более высокий уровень;
- перемещение последнего по списку работника в выделенном уровне рейтинга на более низкий уровень.

Нетрудно убедиться в том, что с помощью вышеперечисленных действий можно выполнить любые необходимые манипуляции с уровнями рейтинга, вплоть до разделения рейтинг-листа на уровни по числу работников (то есть не использовать объединение работников в группы по уровню рейтинга) или объединить всех работников в один уровень рейтинга (с одинаковым средним рейтингом).

Элемент интерфейса системы материального стимулирования работников высшего

образовательного учреждения, позволяющий в полуавтоматическом режиме разделять работников по уровням рейтинга и рассчитывать для них размер стимулирующей надбавки к заработной плате, показан на рис. 1.

Выбор наилучшего стартового варианта разбиения рейтинг-листа на уровни достигается при визуальном контроле результатов варьирования количеством уровней рейтинга. Опыт применения данного элемента интерфейса свидетельствует, что стартовое разбиение рейтинг-листа по уровням рейтинга целесообразно производить исходя из расположения 5–6 работников на один уровень.

В случае необходимости, стартовое разделение рейтинг-листа по уровням рейтинга может быть подвергнуто дальнейшим преобразованиям. Для этого сначала выполняется выделение конкретного уровня рейтинга. После этого активизируется одна из возможных операций: перенос работника на смежные уровни, слияние выделенного уровня со смежным (верхним или нижним) или разделение выделенного уровня на два подуровня.

Ведомость распределения надбавки (премии) с учётом рейтингов

Фамилия И.О.	Подр.	Рейтинг	Ср. рейт.	Сумма (руб.)
Бондарева С.Р.	ФСПО	49,709	44,406	17750
Василенко О.А.	ФСПО	39,103		
Жарких Е.В.	ФСПО	33,986	32,417	12950
Дьяченко С.В.	ФСПО	32,986		
Демина Е.Н.	ФСПО	32,72		
Сотников Ю.К.	ФСПО	31,298		
Ноздрачева Т.А.	ФСПО	31,097		
Грязнова В.В.	ФСПО	27,218	24,705	9900
Цуканова Н.Е.	ФСПО	23,663		
Ермаков И.Е.	ФСПО	23,235		
Воронков А.В.	ФСПО	21,953	21,479	8650
Логачева Л.Ф.	ФСПО	21,533		
Морозова Н.Л.	ФСПО	21,384		
Быкова В.Н.	ФСПО	21,046		
Щербаков В.В.	ФСПО	19,882	19,178	7700
Богданова С.Б.	ФСПО	18,848		
Дворянинов В.В.	ФСПО	18,804		
Никищенкова Г.В.	ФСПО	18,003	17,379	7000
Егоров М.В.	ФСПО	17,799		
Рубцова Т.А.	ФСПО	17,567		
Коршунова Л.И.	ФСПО	17,561		
Крамская Л.А.	ФСПО	17,47		
Чудиновский П.Ф.	ФСПО	17,043		
Осипова В.В.	ФСПО	17,03		
Ветрова И.Ф.	ФСПО	16,555		
Мстиславская Л.И.	ФСПО	15,639	14,974	6050
Миронова С.Н.	ФСПО	15,379		

Факт. сумма = 380 050 р.

Разделить сумму

Всего (руб.)... **380000**

минимум каждому... **100**

Округлять до... **50 р.**

Разбивка на группы

Разбито на **16** групп.

Первого сотрудн. в верхнюю группу
 Последнего сотр. в нижнюю группу
 Разбить группу на 2 группы
 Соединить группу с верхней группой
 Соединить группу с нижней группой

Действия с ведомостью

Закреть

Рис. 1. Элемент интерфейса для распределения стимулирующей надбавки в системе материального стимулирования

При всех изменениях разбиения рейтинг-листа по уровням автоматически пересчитываются и отображаются размеры среднего рейтинга по уровням и величины стимулирующих надбавок.

Дополнительные функции элемента интерфейса позволяют выбрать вариант округления при расчете сумм стимулирующих надбавок, сохранять и восстанавливать альтернативные варианты разделения для возобновления их редактирования. После завершения процедуры расчета величины стимулирующих надбавок, система позволяет экспортировать ведомости в формате Microsoft Word.

Следует добавить, что система распределения стимулирующей надбавки к заработной плате работников была апробирована и внедрена как составная часть системы материального и морального стимулирования Орловского технологического института им. Н. Н. Поликарпова, входящего в состав Орловского государственного университета им. И. С. Тургенева.

Список литературы

1. Рабинович М. И., Степанова Е. Ю. Использование рейтинговой системы оценки деятельности сотрудников при создании системы материального стимулирования в вузе // *Фундаментальные и прикладные проблемы техники и технологии*. 2013. № 3. С. 94–100
2. Уман А. И., Рабинович М. И. Состояние проблемы рейтинговой оценки профессиональной деятельности работников высшей школы // *Ученые записки Орлов. гос. ун-та. Серия: Гуманитарные и социальные науки*. 2014. № 5. С. 413–417.
3. Степанов Ю. С., Рабинович М. И. О проблемах получения рейтинговых оценок деятельности преподавателей, кафедр и факультетов во внутривузовской системе управления качеством образования // *Университет. управление: практика и анализ*. 2006. № 6. С. 53–57.
4. Рабинович М. И., Степанова Е. Ю. О разработке типологии рейтинговых оценок деятельности преподавателей и кафедр для системы морального и материального стимулирования профессиональной деятельности // *Университет. управление: практика и анализ*. 2009. № 3. С. 23–28.
5. Новаков И. А., Попов Ю. В., Подчеснов В. Н., Андросюк Е. Р., Кучеров В. Г., Садовников В. И. Рейтинг в вузе: научно-методические основы и практика // *Волгоград. гос. тех. ун-т. Волгоград: РПК «Политехник»*, 1999. 102 с.
6. Фишбейн Б. Д. О методологии рейтинг-оценивания деятельности кафедр высшего учебного заведения. Самара: СамГАПС, 2004. 24 с.
7. Фролов В. Н., Поликарпов Э. Д. Рейтинговая оценка деятельности структурных подразделений как элемент системы мониторинга качества образования в университете. Воронеж: ГОУВПО «Воронеж. гос. тех. ун-т», 2007. 184 с.
8. Лагерева А. В., Горленко О. А. Система рейтинговых оценок факультетов, кафедр, преподавателей, студентов и студенческих групп. Брянск: Изд-во БрянскГТУ, 2005. 74 с.
9. Васильева Е. К., Граничина О. А., Трapiцын С. Ю. Рейтинг преподавателей, факультетов и кафедр в вузе. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. 159 с.
10. Шульгина Т. А., Воробьева Г. Н., Хузина С. А. Рейтинговая оценка качества научно-исследовательской и научно-методической деятельности преподавателя. Челябинск: ООО «Изд-во РЕКПОЛ», 2009. 75 с.

DOI 10.15826/umj.2016.104.028

M. J. Rabinovich, E. Y. Stepanova, A. I. Uman*

Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia

ABOUT THE USE OF TECHNOLOGY OF RATING IN THE UNIVERSITY SYSTEM OF MATERIAL INCENTIVES FOR LECTURERS

Key words: higher education institution, evaluation of lecturer's activities, rating system, interpretation of the rating evaluation, bonus system.

This article falls under the case category and describes the experience of creating a financial stimulation system for teaching staff at the Technological Institute named after N. N. Polikarpov (part of Orel State University named after I. S. Turgenev), unveiling the gist of implemented technologies of rating evaluation of teaching staff professional activities in the intra-university system of staff material stimulation.

The importance of creating teaching staff material stimulation has grown because of a shift towards new labor payment system in the educational sphere which has considerably broadened opportunities for stimulating employers' activities, urging them to improve professional skills and therefore leading to higher quality of their educational services.

***Mark J. Rabinovich** – engineer-programmer of the scientific educational center of nanotechnologies of the Orel State University. I. S. Turgenev, 302026, Orel, Komsomolskaya str., 95 tel. +7 (919) 263–20–95; e-mail: rabi@ostu.ru.

Elena Y. Stepanova – candidate of economic Sciences, docent of Department “Public administration and Finance”, Orel state University. I. S. Turgenev, 302026, Orel, Komsomolskaya str., 95 tel. +7 (906) 660–11–44; e-mail: eco-nauka@ya.ru.

Arkady I. Uman – doctor of pedagogical Sciences, Professor, head of the Department “General pedagogy”, Orel state University. I. S. Turgenev, 302026, Orel, Komsomolskaya str., 95 tel. +7 (909) 229–91–83; e-mail: verol19@yandex.ru.



Implementing differentiated approach to teaching staff salary requires quantitative evaluation of the results of their professional activities. In order to achieve that it is reasonable to use intra-university rating system which is a traditional practice for many Russian universities.

The aim of this article is to form a technology for creating material stimulation system for university employees based on rating evaluation of their professional activities.

In order to achieve the stated aim authors suggest using the methods of interpreting rating information based on individual qualimetric scales (individual for each rating list).

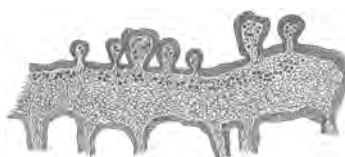
The use of suggested technology in the framework of university management facilitates creation of competitive environment and ensures positive psychological and pedagogical influence of intra-university financial stimulation on the growth of teaching staff professional level and improvement of their activities.

Practical recommendations on creating university system of financial stimulation for teaching staff requires complex approach in creating intra-university monitoring system that covers initial input on professional activities of employees, creation of correct rating evaluation scale (on the basis of collected data) and use of rating evaluation on the basis of suggested method.

A new element in the suggested technology is the method of interpreting teaching staff rating evaluation using individual qualimetric scales.

References

1. *Rabinovich M. I., Stepanova E. Yu.* Ispol'zovanie reitingovoi sistemy otsenki deyatel'nosti sotrudnikov pri sozdanii sistemy material'nogo stimulirovaniya v vuze [Using a rating system of an estimation of activity of employees when creating a financial incentive system in the University]. *Fundamental'nye i prikladnye problemy tekhniki i tekhnologii* [Fundamental and applied problems of technics and technology], 2013, no. 3, pp. 94–100.
2. *Uman A. I., Rabinovich M. I.* Sostoyanie problemy reitigovoi otsenki professional'noi deyatel'nosti rabotnikov vysshei shkoly [State of the problem of rating of professional activity of employees of high school], *Uchenye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki* [Scientific notes Oryol state University. Series: Humanities and social Sciences], 2014, no. 5, pp. 413–417.
3. *Stepanov Yu. S., Rabinovich M. I.* O problemakh polucheniya reitingovykh otsenok deyatel'nosti prepodavatelei, kafedr i fakul'tetov vo vnutrivuzovskoi sisteme upravleniya kachestvom obrazovaniya [About the challenges of getting ratings activities of teachers, departments and faculties in the University the quality management system of education]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2006, no. 6, pp. 53–57.
4. *Rabinovich M. I., Stepanova E. Yu.* O razrabotke tipologii reitingovykh otsenok deyatel'nosti prepodavatelei i kafedr dlya sistemy moral'nogo i material'nogo stimulirovaniya professional'noi deyatel'nosti [On the development of a typology of rating evaluations of faculty and departments for the system of moral and material stimulation of professional activity]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2009, no. 3, pp. 23–28.
5. *Novakov I. A., Popov Yu. V., Podchesnov V. N., Androsyuk E. R., Kucherov V. G., Sadovnikov V. I.* Reiting v vuze: nauchno-metodicheskie osnovy i praktika [Ranking in the University: scientific-methodical bases and practice], *Volgogradskiy gosudarstvennyy tekhnicheskij universitet* [Volgograd state technical University], Volgograd, RPK "Politekhnik", 1999, 102 p.
6. *Fishbein B. D.* O metodologii reiting-otsenivaniya deyatel'nosti kafedr vysshego uchebnogo zavedeniya [On the methodology of the rating estimation of activity of departments of higher educational institutions], *Samara, SamGAPS*, 2004, 24 p.
7. *Frolov V. N., Polikarpov E. D.* Reitingovaya otsenka deyatel'nosti strukturnykh podrazdelenii kak element sistemy monitoringa kachestva obrazovaniya v universitete [The rating of activity of structural divisions as part of the system of monitoring the quality of education at the University], *Voronezh, GOUVPO "Voronezhskiy gosudarstvennyy tekhnicheskij universitet"* ["Voronezh state technical University"], 2007, 184 p.
8. *Lagerev A. V., Gorlenko O. A.* Sistema reitingovykh otsenok fakul'tetov, kafedr, prepodavatelei, studentov i studentcheskikh grupp [The rating system of faculties, departments, lecturers, students and student groups], *Brjansk, BrjagsgGTU*, 2005, 74p.
9. *Vasil'eva E. K., Granichina O. A., Trapitsyn S. Yu.* Reiting prepodavatelei, fakul'tetov i kafedr v vuze [The rating of teachers, faculties and departments at the University], *St-Peterburg, RGPU imeni A. I. Gercena*, 2007, 159 p.
10. *Shul'gina T. A., Vorob'eva G. N., Xuzina S. A.* Reitingovaya otsenka kachestva nauchno-issledovatel'skoi i nauchno-metodicheskoi deyatel'nosti prepodavatelya [The rating of quality of research and scientific-methodological activities of the teacher], *Chelyabinsk, OOO «Izdatel'stvo REKPOL»*, 2009, 75 p.



Е. В. Романов**Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова,
Магнитогорск, Россия*

НОРМИРОВАНИЕ НАГРУЗКИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПОИСК РЕШЕНИЙ

К л ю ч е в ы е с л о в а: нормативы затрат; нормирование аудиторной и внеаудиторной нагрузки; качество образования; противоречия нормативно-подушевого финансирования.

Статья носит проблемный характер и посвящена изучению перспектив сохранения кадрового потенциала российских вузов. Существующие нормативы оплаты труда ППС, рассматриваемые во взаимосвязи с выполнением целевых показателей «отношение среднемесячной зарплаты труда ППС к среднемесячной зарплате в субъекте РФ» и «численность студентов в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава» будут инициировать массовые сокращения в вузах. Обосновывается необходимость законодательного нормирования нагрузки преподавателя высшей школы, как условия сохранения ее кадрового потенциала. На примере Федерального государственного образовательного стандарта по направлению «Экономика» доказывается, что стандарт предполагает достаточно комфортные условия для осуществления образовательной деятельности (менее 400 часов аудиторных занятий на ставку). Однако реальная практика свидетельствует о хронической перегрузке преподавателя, что системно скажется на качестве образования в стратегической перспективе. Разрешение системообразующего противоречия нормативно-подушевого финансирования между стремлением обеспечить целевой показатель соотношения «преподаватель/численность студентов» и требованиями к качеству подготовки выпускников предполагает создание условий, при которых увеличение производительности труда преподавателя будет достигнуто не за счет экстенсивных методов (увеличение числа читаемых дисциплин), а за счет интенсивных способов, состоящих в повышении продуктивности деятельности во всех ее аспектах. Системообразующим условием является разработка и законодательная регламентация нормативов нагрузки «второй половины дня» при фиксированном числе дисциплин, приходящемся на 1 ППС, которые можно преподавать без снижения качественных показателей (2–3 дисциплины) (регламентация предельной аудиторной нагрузки).

Кардинальное решение проблемы обеспечения качества подготовки и повышения ее рентабельности предполагает разрешение противоречия между формированием и финансированием заказа на подготовку кадров частных предприятий государством и практическим отсутствием участия (финансового и содержательного) реальных заказчиков. Разрешение противоречия предполагает разработку программы государственно-частного партнерства в сфере высшего образования, с указанием целевых индикаторов софинансирования на стратегическую перспективу.

Взаимодействие университетов с «реальной» экономикой возможно в условиях устойчивого финансирования фундаментальных и поисковых исследований в университетах. Это позволит в среднесрочной перспективе привлечь финансовые ресурсы из коммерческого сектора в объеме, сопоставимом с уровнем государственного финансирования. Фундаментальные и поисковые исследования в вузах должны быть нацелены в том числе на создание образовательных инноваций и разработку критериев оценки их эффективности. В этом контексте актуально внесение изменений в систему нормативно-подушевого финансирования в части применения коэффициентов, учитывающих качество образовательной и научно-исследовательской деятельности вуза, к составляющим базовых нормативов затрат.

Статья адресована представителям вузовского менеджмента. Результаты проведенного анализа и предлагаемые подходы могут использоваться представителями законодательной власти при анализе стратегических инициатив в сфере высшего образования и вузовского менеджмента в процессе корректировки стратегии развития образовательной организации.

Введение

Современная внешнеполитическая и экономическая ситуация страны актуализирует исследования, направленные на поиск путей эффективного расходования бюджетных средств в условиях ограниченных ресурсов. Это в полной мере относится

к системе образования вообще и высшего образования в частности. С одной стороны, необходимо определить оптимальный размер финансирования вузов, который бы обеспечивал их инновационное развитие. С другой стороны, рассматривая «человеческий капитал» в качестве базовой ценности любой организации высшего образования,

*Романов Евгений Валентинович – доктор педагогических наук, профессор кафедры менеджмента Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова, 455000, Магнитогорск, пр. Ленина 24, +7 (902) 890–84–31; evgenij.romanov.1966@mail.ru.

считаем, что процессы оптимизации численности ППС вузов должны способствовать повышению продуктивности деятельности во всех ее аспектах при неизменном повышении качества обучения.

По данным Высшей школы экономики, снижается численность выпускников вузов, принятых на работу в систему высшего образования для занятия исследованиями и разработками. Было принято после окончания вуза: в 2009 г. – 2005 человек (из них 1465 – исследователи), в 2011 г. – 2579 человек (1707 исследователи), в 2013 г. – 1648 человек (903 исследователи)¹. Снижение приема на работу в вузы выпускников на фоне устойчивого тренда по сокращению численности преподавателей вузов (в первую очередь государственных), порождает риски, связанные с воспроизводством «человеческого капитала» в системе высшего образования. Это создает барьеры инновационному развитию высшего образования, будет препятствовать созданию системы непрерывного образования и модернизации заочного образования.

Тренд на снижение численности выпускников вузов, принятых на работу в систему высшего образования в качестве исследователей, вызывает сомнение в возможности приобретения Россией к 2020 г., а в перспективе и к 2030 г., поколения молодых ученых, способных обеспечить настоящие прорывные научные и технологические результаты.

Целью данной статьи является обоснование необходимости законодательной регламентации предельного уровня аудиторной нагрузки и нагрузки, связанной с выполнением научно-исследовательской, учебно-методической, организационной и воспитательной работы, что предполагает нормирование всех видов работ и соответствующее законодательное закрепление данных нормативов. Это является основанием определения реальной трудоемкости реализуемых образовательных программ и определения потребности в профессорско-преподавательском и обслуживающем персонале на стратегическую перспективу.

О противоречиях финансового обеспечения профессорско-преподавательского состава российских вузов

Подход к финансированию российских вузов в 2016 г. существенно скорректирован по сравнению с 2015 г.: изменились формулировки статей

¹Индикаторы науки 2016 : стат. сб. / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2016. С. 186.

затрат, итоговые значения и величины базовых нормативных затрат, значения территориальных корректирующих коэффициентов, учитывающих целевой уровень заработной платы в регионе, корректирующих коэффициентов, учитывающих государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги. Внесены изменения в отраслевые корректирующие коэффициенты, в частности для ведущих вузов введены корректирующие коэффициенты, отражающие достижение целевых показателей эффективности деятельности.

Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативных затрат по государственным услугам, по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки на 2016 г. определяется Перечнем, утвержденным 1 декабря 2015 г. № АП-117/18вн (Приложение № 4) [1]. По сравнению с Перечнем, в котором были в том числе утверждены итоговые значения и величина базовых нормативных затрат на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг. (утвержден 6 августа 2015 г. № АП-63/18вн [2]), существенно изменились формулировки статей затрат², составляющие базовых нормативных затрат и итоговые значения базовых нормативных затрат (Приложение № 4)³.

Объем данной статьи не позволяет проанализировать достаточность финансирования всех составляющих базовых нормативных затрат для полноценного функционирования вузов. Рассмотрим более подробно проблемы финансового обеспечения носителей «спрессованного» человеческого опыта – преподавателей вузов.

В соответствии с Перечнем, утвержденным 6 августа 2015 г. на 2016 г., затраты на оплату

²Формулировки статей затрат, приведенные в Перечне, утвержденном 6 августа 2015 г. аналогичны формулировкам аналогичных статей в перечнях, регламентирующих базовые нормативные затраты по группам специальностей и направлений подготовки на 2015 г. (Приказы Министерства образования и науки от 29 апреля 2014 г. № 420 и от 8 декабря 2014 г. № 1553).

³Для большего удобства ниже мы не будем ссылаться на данные приложения, считая, что базовые нормативные затраты на 2016 г. утверждены в соответствующем перечне. Итоговые значения базовых нормативных затрат по первой стоимостной группе для бакалавриата (специалитета) и магистратуры составили соответственно 64,37 и 71,74 тыс. рублей; по второй стоимостной группе 74,37 и 81,74 тыс. рублей; по третьей стоимостной группе 126,37 и 133,74 тыс. рублей. Таким образом, итоговые значения базовых нормативных затрат для обучающихся по образовательным программам бакалавриата (специалитета) и магистратуры по первым двум стоимостным группам снизились, по третьей группы увеличились по сравнению со значениями, приведенными в перечне, утвержденном 6 августа 2015 г., в котором итоговые значения базовых нормативных затрат по первой стоимостной группе для бакалавриата (специалитета) и магистратуры составили соответственно 68,16 и 75,47 тыс. рублей; по второй стоимостной группе – 78,16 и 85,47 тыс. рублей; по третьей стоимостной группе – 120,16 и 127,47 тыс. рублей.

труда и начисления на выплате по оплате труда профессорско-преподавательского состава (далее ППС), включая страховые взносы во внебюджетные фонды, с учетом надбавок за ученые степени и должности, составляли: 36,56 тыс. рублей для бакалавриата (специалитета), 43,87 тыс. рублей для магистратуры, 45,09 тыс. рублей для аспирантуры (адъюнктуры). В соответствии с Перечнем, утвержденным 1 декабря 2015 г., в эту статью (при меньшем значении норматива: 33,01 тыс. рублей для бакалавриата (специалитета), 40,38 тыс. рублей для магистратуры, 40,71 тыс. рублей для аспирантуры (адъюнктуры)) включены не только затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда профессорско-преподавательского состава, но и затраты на оплату труда других работников образовательной организации, непосредственно связанных с оказанием образовательной услуги (учебных мастеров, лаборантов и т. д.).

Мы подвергали сомнению подход, положенный в основу нормирования затрат на оплату труда ППС [3]. Во-первых, предполагается, что нет различий в трудоемкости подготовки специалистов и бакалавров. Так к первой стоимостной группе отнесены следующие направления подготовки бакалавриата: 01.03.04 «Прикладная математика», 43.03.03. «Гостиничное дело», 45.03.02 «Лингвистика». К этой же стоимостной группе отнесены специальности 01.05.01. «Фундаментальная математика и механика», 45.05.01. «Перевод и переводоведение». Вызывает сомнение, что трудоемкость подготовки к занятиям (включая разработку соответствующего методического обеспечения) для преподавателей, обеспечивающих реализацию образовательных программ по столь различным отраслям науки, составляет некую инвариантную величину. Во-вторых, не делается различий в трудоемкости подготовки по направлениям прикладного и академического бакалавриата, что также вызывает вопросы.

В соответствии с новым перечнем предполагается, что на 2016 г. в «зарплатный» норматив включены затраты на оплату труда и других работников, связанных с выполнением образовательной услуги [1]. Например, во вторую стоимостную группу отнесены направления и специальности подготовки технико-технологической направленности, проведение практических и лабораторных занятий по которым связано с необходимостью содержания достаточно большого штата учебных мастеров и лаборантов.

Таким образом, направления и специальности подготовки, которые должны обеспечить кадрами потребности модернизируемой экономики, оказываются в неравном положении по отношению к условно естественно-математическим и гуманитарным направлениям подготовки (первая стоимостная группа).

Следует указать, что затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда работников образовательной организации, которые не принимают непосредственного участия в оказании государственной услуги (административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного персонала и иных работников, осуществляющих вспомогательные функции) остались неизменными в новом перечне, по сравнению с перечнем, утвержденном 6 августа 2015 г.: для первой, второй и третьей стоимостных групп бакалавриата (специалитета) и магистратуры эти затраты составляют соответственно 19,64 тыс. рублей, 24,19 тыс. рублей, 27,41 тыс. рублей.

В Приложении № 5 перечня, утвержденного 6 августа 2015 г. [2], и перечня, утвержденного 1 декабря 2015 г. [1], приведены корректирующие коэффициенты, учитывающие целевой уровень заработной платы в регионе.

Для областей Уральского федерального округа значения этих коэффициентов составят (первое значение из приложения перечня, утвержденного 6 августа 2015 г., второе – из приложения перечня, утвержденного 1 декабря 2015 г.):

Свердловская область – 1,697/1,429;

Челябинская область – 1,452/1,369;

Курганская область – 1, 172/ 1,00;

Тюменская область – 1,866/2,655;

Ханты - Мансийский автономный округ-Югра – 3,079/2,785;

Ямало - Ненецкий автономный округ – 3,764/3,739.

Например, для ближайшего соседа Челябинской области – Республики Башкортостан – это значение составляет 1,376/1,172. Для вузов Москвы и Санкт-Петербурга значения корректирующих коэффициентов составили 3,296/ 2,924 и 2,160/1,988 соответственно.

Как видно из приведенных данных, окончательное значение коэффициента, учитывающего целевой уровень заработной платы профессорско-преподавательского состава образовательных организаций в регионе на 2016 г., снизится для подавляющего большинства вузов Уральского федерального округа. При этом значения корректирующих коэффициентов уменьшились

по сравнению с коэффициентами 2015 г. (за исключением Тюменской области)⁴.

Норматив на оплату труда ППС вузов следует рассматривать во взаимосвязи с целевыми показателями государственной программы «Развитие образования» на 2013–2020 гг. [4]. Значение целевого показателя «отношение среднемесячной зарплаты профессорско-преподавательского состава государственных и муниципальных образовательных организаций высшего образования к среднемесячной заработной плате в субъекте Российской Федерации» в 2016 г. должно составить 150 %, а значение показателя «численность студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава» – 11,8. Таким образом, выполнение первого показателя связано с выполнением второго. Ниже будут приведены данные о выполнении показателя «численность студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава» в 2015 г.

Резюмируя вышеизложенное: нормативы оплаты труда ППС и других работников, «связанных с выполнением образовательной услуги» представлены без учета специфики трудоемкости реализуемых образовательных программ, которая связана с учебной нагрузкой, складывающейся из:

а) учебной работы, включающей в себя аудиторную работу, контроль, консультации и руководство (практикой, выпускными квалификационными работами и т. д.);

б) внеаудиторной работы (научная (научно-исследовательская), учебно-методическая, организационная (организационно-методическая), воспитательная).

К постоянным (условно-постоянным) затратам можно отнести затраты, связанные с проведением занятий (аудиторная работа) и финансированием минимально допустимых объемов научной (научно-исследовательской), учебно-методической, организационной (организационно-методической) и воспитательной работы.

Переменная часть заработной платы профессорско-преподавательского состава зависит

от числа обучающихся, поскольку определяется нормами времени (в расчете на одного обучающегося) на прием экзаменов, зачетов, руководством, консультациями, рецензированием и защитой курсовых и дипломных работ и т. д.

Объем учебной работы зависит от численности контингента в том смысле, что его снижение ниже определенного уровня уменьшает фонд оплаты труда. Соответственно, при неизменной трудоемкости образовательной программы либо сокращается заработная плата ППС, либо оптимизируется штат (что влечет за собой увеличение нагрузки на оставшихся преподавателей). Пропорционально увеличению этой нагрузки будет увеличиваться реальный объем учебно-методической работы.

Очевидно, что постоянная часть заработной платы должна определяться стандартизированными уровнями аудиторной нагрузки («первая половина дня») и внеаудиторной нагрузки («вторая половина дня») (научно-исследовательской, организационно-методической, воспитательной).

В интервью Я. И. Кузьмина было сказано, что Россия является лидером в области ориентации именно в сторону преподавания, а не исследовательской деятельности: 63 % против 37 % [5, с. 8]. Изменение этого соотношения возможно только при условии централизованного нормирования.

Таким образом, актуальной представляется проблема нормирования так называемой «первой половины дня» (в первую очередь аудиторной нагрузки) и внеаудиторной нагрузки («вторая половина дня»).

Федеральный государственный образовательный стандарт как нормативное основание определения уровня аудиторной нагрузки ППС

Несмотря на то, что законодательно утвержденных нормативов, регламентирующих уровень аудиторной нагрузки преподавателя высшей школы, не существует, нормативным основанием служит Федеральный государственный образовательный стандарт.

Уровень предельной аудиторной нагрузки, приходящейся на одного преподавателя, может быть определен на основе анализа Федерального государственного образовательного стандарта (в данном случае ФГОС по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика») [6]. В соответствии с ФГОС подготовки экономистов общая трудоемкость образовательной программы составляет 240 зачетных единиц (8640 часов). Программа бакалавриата с присвоением квалификации «прикладной бакалавр» отличается от программы

⁴Корректирующие коэффициенты на 2015 г. составляли следующие значения: Свердловская область – 1,491; Челябинская область – 1,443; Курганская область – 1,138; Тюменская область – 1,582; Ханты-Мансийский автономный округ – Югра – 2,906; Ямало-Ненецкий автономный округ – 3,700. Для Москвы и Санкт-Петербурга значения коэффициентов составляли 2,450 и 1,850 соответственно (Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 декабря 2014 г.).

Таблица 1

Структура программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

Структура программы бакалавриата		Объем программы бакалавриата в зачетных единицах	
		Программа академического бакалавриата	Программа прикладного бакалавриата
Блок 1	Дисциплины (модули)	216–219	207–213
	Базовая часть	100–112	81–87
	Вариативная часть	107–116	107–116
Блок 2	Практики	12–18	18–27
	Вариативная часть	12–18	18–27
Блок 3	Государственная итоговая аттестация	6–9	6–9
	Базовая часть	6–9	6–9
Объем программы бакалавриата		240	

бакалавриата с присвоением квалификации «академический бакалавр» существенным увеличением трудоемкости практик (табл. 1).

При определении предельного уровня аудиторной нагрузки при реализации образовательной программы академического бакалавриата имеем ввиду, что в базовую часть включается дисциплина «Физическая культура» в объеме 400 часов (72 часа лекционных занятий (2 зачетных единицы) и 328 часов практических занятий (9,1 зачетных единицы).

В табл. 2 представлены данные для расчета максимального уровня аудиторной нагрузки с учетом того, что доля самостоятельной работы студентов составляет около половины от общей трудоемкости программы. Из этих зачетных единиц вычлняются зачетные единицы, которые отводятся на различные виды контроля (экзамены, зачеты, курсовые работы и проекты, контрольные работы и т. д.).

В табл. 3 представлены суммарные значения лекционных и практических занятий в часах. Большая аудиторная нагрузка приходится на студентов первого курса, что имеет логичное объяснение: курсовые работы и проекты выполняются, как правило, на старших курсах.

Для расчета минимального уровня аудиторной нагрузки преподавателя считаем, что по направлению обучается 100 человек. На всех четырех курсах имеются полнотемпные группы (25 человек), что при соотношении 1:10 (численность студентов, приходящихся на одного преподавателя) предполагает участие в реализации образовательной программы 10 преподавателей. В данном случае для большего удобства расчеты будем вести с точки зрения числа ставок (преподаватель на разных курсах имеет долю ставки).

В число 10 преподавателей не включен преподаватель физической культуры.

Как видно из данных табл. 3, аудиторная нагрузка варьируется от 334,3 до 504 часов. Средняя нагрузка составляет 365 часов с отклонениями менее 10 % (365 ± 25 часов).

При увеличении студенческого контингента до 200 человек (распределенных равномерно по всем курсам) с учетом принятого соотношения числа студентов, приходящегося на одного преподавателя, аудиторная нагрузка будет находиться в пределах 300 часов: происходит своего рода экономия на «масштабе», поскольку лекционные занятия читаются в потоке.

При увеличении контингента до 300 человек аудиторная нагрузка снизится еще на 10 % и т. д.

Таким образом, несмотря на то, что уровень аудиторной нагрузки не регламентирован на законодательном уровне, стандарт предполагает достаточно комфортные условия реализации образовательной деятельности.

Вместе с тем в реальной практике ситуация совершенно иная. И в этом смысле показательна дискуссия, состоявшаяся на заседании Совета при Президенте РФ по науке и образованию 23 июня 2014 г. [7], свидетельствующая о наличии разных оценок ситуации у представителей вузовской ответственности и Министерства образования и науки РФ.

Наша точка зрения состоит в том, что качественное преподавание предполагает закрепление за преподавателем 2–4 дисциплин. При этом мы исходим из того, что «постановка» дисциплины (разработка лекционного курса, практикума, диагностических материалов и т. д.) занимает от 3 до 5 лет.



Таблица 2

**Структура программы бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика по годам обучения»**

Дисциплины (модули)	Объем программы в зачетных единицах, з. е.	Аудиторная, з. е.			Самостоятельная работа, з. е.
		Всего	Лекционные	Практические	
Дисциплины (модули)	216–219	110–112	40–42	70	109–110
Базовая часть, всего, в том числе	100–112	50–56	20	30–36	50–56
Физическая культура		11,1	2	9,1	
Другие дисциплины		38,9–44,9	18	20,9–26,9	
1 курс		12,9–15,9	6	6,9–9,9	
2 курс		11	5	6	
3 курс		10	4	6	
4 курс		5–8	3	2–5	
Вариативная часть	107–116	54–58	20	34–38	53–58
1 курс		17	7	10	
2 курс		15	6	9	
3 курс		13	5	8	
4 курс		(9–13)	2	7–11	
Практики	12–18				
при общей трудоемкости дисциплин (модулей) 216 з. е.	18				
при общей трудоемкости дисциплин (модулей) 219 з. е.	12				
Государственная итоговая аттестация					
при общей трудоемкости дисциплин (модулей) 216 з. е.	6				
при общей трудоемкости дисциплин (модулей) 219 з. е.	9				

Таблица 3

Данные для расчета предельной аудиторной нагрузки на 1 ставку

Данные для расчета	Курсы			
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс
Лекционные + прак- тические занятия, ч	468+(608,4–716,4)	396+540	324+504	180+(72–180)+(252–396)
Сумма	1076,4–1184,4	936	900	504–756
Распределение числа ставок по курсам	3,2 ставки	2,8 ставки	2,5 ставки	1,5 ставки
Аудиторных часов на ставку	336,4–370,1	334,3	360	336–504

Как указывал Е. В. Балацкий, «нормальным считается чтение 2–3 дисциплин, однако кратное возрастание этого числа уже становится запредельным. Чтение 5–6 предметов уже чревато полной потерей качества преподавания. Между тем сегодня есть кафедры, где сотрудники вынуждены читать еще большее число курсов» [8].

Изучение учебных планов подготовки бакалавров по направлению 38.03.01 «Экономика», показывает, что общее число дисциплин варьируется в пределах 50 ± 4 .

Для удобства расчетов предположим, что учебный план предусматривает изучение 50 дисциплин. Соответственно в среднем на одного преподавателя будет приходиться пять дисциплин. Для обеспечения образовательной программы 10 % преподавателей должны быть докторами наук. Допустим, что доктор наук (1 человек) будет преподавать две дисциплины. В этом случае среднее количество дисциплин, приходящихся на одного преподавателя, увеличится до 5,3.

Конечно, данный расчет имеет предварительный характер: так, за ассистентом, ведущим практические занятия за профессором, может быть закреплено более трех дисциплин. Однако при сокращении ППС в группе риска оказываются преподаватели без ученой степени (ассистенты и старшие преподаватели) и лица пенсионного возраста. Во многих вузах оптимизация штатов приводит к тому, что уровень остепененности приближается к 100 %. В этих условиях меняется и статус академический профессора: наряду с лекционными занятиями доктора наук ведут за собой практикумы и семинары.

Следовательно, для того чтобы на каждого преподавателя, задействованного в реализации образовательной программы, в среднем приходилось четыре дисциплины, необходимо, чтобы студенческий контингент вырос до 140 человек (распределенных по всем курсам). При соотношении 1:10 это потребует 14 преподавателей, обеспечивающих реализацию образовательной программы. Однако в существующих условиях обеспечить увеличение студенческого контингента достаточно сложно. В рассматриваемом примере мы исходили из идеального варианта – наличия полнокомплектных групп (25 человек). Если в каждой группе будет учиться 20 человек, то на 80 человек студенческого контингента должно приходиться 8 преподавателей. С учетом вышеизложенных расчетов, среднее количество дисциплин, приходящихся на преподавателя, составит 5,75. Аналогично будет складываться ситуация при учете естественного отсева неуспевающих студентов. Если предположить, что

после первого года обучения отсев составит 10 %, то это будет означать ликвидацию 1 ставки и соответственно перераспределение нагрузки среди оставшихся преподавателей.

Увеличение численности преподавателей можно обеспечить за счет привлечения внешних совместителей и преподавателей, работающих на условиях почасовой оплаты. В частности, А. Адрианов на заседании Совета при Президенте РФ по науке и образованию 23 июня 2014 г. [7] в качестве инструмента снижения нагрузки на штатных преподавателей предлагал привлекать к преподаванию аспирантов и постдоков. Известное преимущество такого подхода состоит в том, что совместителям и почасовикам оплачивается преимущественно «первая половина дня»: как правило, в нагрузку не включаются работы, связанные с выполнением научной, организационной и воспитательной работы. Однако реализация подхода снижает фонд оплаты труда штатных преподавателей.

В заключение данного параграфа следует указать на то, что само по себе понятие «полнокомплектная группа» вступает в противоречия с требованиями рынка. Например, на основании маркетинговых исследований вуза установлено, что через четыре года на рынке будут востребованы 10 специалистов по логистике, 15 маркетологов, 15 менеджеров по продажам и т. д. Однако набор малокомплектных групп в рамках одного направления, но по разным профилям подготовки, увеличивает трудоемкость образовательной программы (требует большего числа преподавателей), а следовательно, потенциально снижает фонд оплаты труда.

Проблема нормирования «второй половины дня» ППС

Нормативно-подушевой подход к финансированию вузов предполагает одинаковое значение нормативных затрат на оплату труда ППС при подготовке бакалавров и специалистов по всем специальностям и направлениям подготовки. Этот же подход соблюдается и в отношении магистров, при более высоком значении норматива. Исходя из этого, уровень учебной нагрузки (аудиторной и внеаудиторной) и нагрузки «второй половины дня» должен представлять собой некоторый инвариант.

В исследовании Е. Михалкиной, Л. Скачковой и Н. Гапоненко убедительно показано, что максимально возможный фонд рабочего времени преподавателя высшей школы при работе на одну

ставку должен составлять 1440 часов [9]. При этом норма учебной нагрузки (так называемая «первая половина» рабочего дня) – 723 часа. В работе приведен пример схемы формирования учебной нагрузки ППС, из которой следует, что максимальный объем аудиторной нагрузки на одного преподавателя составляет 381 час. Это соотносится с нашими расчетами, приведенными выше.

Как верно отмечают авторы исследования, «переход на ФГОС третьего поколения обусловил появление нового содержания не только самого процесса обучения, но и изменение трудовой функции преподавателя вуза. В учебном процессе существенно повышается доля самостоятельной аудиторной (деловые и ролевые игры, практические и лабораторные работы) и внеаудиторной работы студентов (работа в библиотеках и компьютерных классах, выполнение проектов, исследовательская работы, ведение портфолио), что изменяет роль преподавателя – от позиции “транслятора знаний” к позиции “менеджера”, управляющего индивидуальными траекториями профессионального развития студента».

Авторы справедливо отмечают, что в приведенном примере схемы формирования учебной нагрузки отсутствует норма «Руководство и контроль внеаудиторной самостоятельной работой», что предполагают ключевые ориентиры ФГОС третьего поколения. Естественно, введение такой нормы могло бы привести к сокращению общей аудиторной нагрузки и в итоге «к необходимости увеличения штатных единиц ППС, которые должны были бы взять на себя выполнение того излишка учебной нагрузки, образовавшегося в результате такого перераспределения».

Для полноценного и корректного определения общего количества ставок как показателя, определяющего трудоемкость образовательной программы, необходимо определение норм времени на выполнение различных видов внеучебной работы (учебно-методической, организационно-методической, научно-исследовательской, воспитательной и др.). Как верно отмечают авторы анализируемого исследования, эти нормы в российских вузах могут значительно отличаться друг от друга: «норма времени на подготовку к лекциям в различных вузах колеблется от 0,5 до 5 часов, “разработка учебников, учебных пособий” в одних вузах относится к учебно-методической, в других – к научно-исследовательской работе; “повышение квалификации” в одних вузах выделено в отдельный структурный элемент нагрузки 2-й половины рабочего дня, в других – включено в учебно-методическую работу и т. д.» [9].

Например, в нормах времени для расчета объема педагогической нагрузки профессорско-преподавательского состава в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого в разделе, регламентирующем планирование учебно-методической, научной и воспитательной работы преподавателей, указано, что «рекомендуемые нормы носят рамочный характер. Конкретные цифры устанавливаются по самооценке преподавателя и подлежат утверждению руководителем структурного подразделения» [10, с. 11].

Таким образом, при планировании учебно-методической работы норматив на подготовку к лекциям составляет 1–2 часа на час лекций. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям – до 1 часа на час занятий.

Постановка новых лабораторных работ и НИР по новым учебным темам – до 100 часов в год.

Подготовка учебно-методических материалов фонда учебного структурного подразделения (в том числе разработка новых и переработка существующих рабочих программ дисциплин) – до 100 часов в год.

Создание и сопровождение курсов с использованием электронных ресурсов – до 400 часов в год (за один действующий курс).

В разделе «Научная работа» на написание учебников и учебных пособий для издания отводится до 200 часов в год.

Написание и подготовка к изданию научных статей – до 400 часов в год.

Выполнение госбюджетных научно-исследовательских работ по плановой или инициативной тематике (производится при условии работы без дополнительной денежной оплаты) – до 400 часов в год.

Руководство аспирантами очной формы – 50 часов в год, заочной формы обучения – 25 часов в год.

Руководство докторантом – 50 часов в год.

В положении о расчете нагрузки профессорско-преподавательского состава Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета на 2015–2016 гг. приведены следующие нормы учебно-методической работы [11]:

Подготовка к занятиям:

- к лекциям по новому для преподавателя курсу – 1,5 часа;
- к лекциям по читаемому курсу – 1 час;
- к практическим занятиям по новому курсу – 1 час;
- к практическим занятиям по читаемому курсу – 0,5 часа.

Разработка текстов лекций по новому курсу⁵ – 4 часа на 1 час лекции.

Разработка электронных образовательных ресурсов – 0,5 часа на 1 час дисциплины.

Подготовка рукописи учебника, учебного пособия без грифа с последующей публикацией – 80 часов за 1 авторский лист.

В научно-исследовательской работе:

Написание монографии (разделов монографии) – 70 часов на 1 авторский лист.

Подготовка научных статей – 30 часов в сборниках трудов, в изданиях, рекомендуемых ВАК – 60 часов.

Наиболее взвешенным нам представляется подход к планированию, реализуемый в Финансовом университете при Правительстве РФ, где в соответствии с приказом «О введении норм расчета объема педагогической нагрузки профессорско-преподавательского состава Финансового университета» от 01.04.2014 предусмотрены следующие нормы времени для определения трудоемкости учебно-методической, научно-исследовательской, организационно-методической работы [12] (табл. 4).

На основании данных нормативов в табл. 4 мы представили результаты расчета трудоемкости

Таблица 4

Нормы времени для расчета учебно-методической, научно-исследовательской и организационно-методической работы

№ пп	Наименование работ	Норма времени (в часах)	Примечание и результаты расчета
1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА			
1.1	Подготовка к лекциям по дисциплинам: направлений бакалавриата	2 ч на 1 академический час	216 ч
	программ магистратуры	3 ч на 1 академический час	
	вновь вводимым магистерским программам	4 ч на 1 академический час	
	аспирантуры	4 ч на 1 академический час	
	программам ДПО	3 ч на 1 академический час	Для преподавателей кафедр ДПО
1.2	Подготовка к семинарским и практическим занятиям по дисциплинам	1 ч на 1 академический час	288 ч
	к научно-исследовательскому семинару в магистратуре	2 ч на 1 академический час	
	к семинарским и практическим занятиям в аспирантуре	4 ч на 1 академический час	
	к практическим занятиям в системе ДПО	2 ч на 1 академический час	Для преподавателей кафедр ДПО
1.3	Подготовка рабочей программы дисциплины по ООП и программам ДПО	25 ч на 1 зачетную единицу	$14 \times 25/3 = 116$ ч
	Разработка программ подготовки научно-педагогических кадров		
1.4	Подготовка учебно-методических материалов по дисциплинам ООП и программам ДПО (в том числе сценариев активных и интерактивных форм)	30 ч за 1 печатный лист	$(30 \times 3)/3 = 30$ ч
1.5	Подготовка банка тестовых заданий по учебным дисциплинам	10 ч на 1 зачетную единицу	$(10 \times 14)/3 = 46$ ч
	Подготовка банка тестовых заданий в системе АСТ (минимальное количество заданий в банке – не менее 300 заданий)	20 ч на 1 зачетную единицу	Для учебных дисциплин трудоемкостью свыше четырех зачетных единиц $(5 \times 20)/3 = 33$ ч

⁵Таким образом на подготовку к лекциям по новому для преподавателя курсу отводится 5,5 часов на 1 час занятий.

Продолжение табл. 4

№ пп	Наименование работ	Норма времени (в часах)	Примечание и результаты расчета
1.6	Подготовка тематики курсовых работ и выпускных квалификационных работ	5 ч	По каждой дисциплине выпускающей кафедры
1.7	Подготовка фонда оценочных средств: по учебной дисциплине	5 ч на 1 зачетную единицу	Всему творческому коллективу
	для итоговой государственной аттестации	50 ч	
1.8	Подготовка к изданию учебных пособий, курсов лекций по дисциплинам	50 ч за 1 печатный лист	
1.9	Подготовка к изданию учебников	90 ч за 1 печатный лист	
1.10	Разработка новых программ ДПО для участия в конкурсе DBA, EMBA, MBA, MPA	80 ч	Всему творческому коллективу на 1 программу
	профессиональной переподготовки свыше 500 ч	50 ч	
	повышения квалификации до 500 ч	30 ч	
2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА			
2.1.	Научное руководство		
	ООП по направлению подготовки	70 ч	
	ООП по профилю подготовки	50 ч	
	магистерской программой	50 ч	
	программой повышения квалификации	20 ч	
	программой профессиональной переподготовки	50 ч	
	программой DBA, EMBA, MBA, MPA		
2.2.	Проведение научных исследований в рамках общеуниверситетской комплексной темы НИР	60 ч за 1 печатный лист	
2.3.	Подготовка к изданию монографических исследований	90 ч за 1 печатный лист	
2.4.	Подготовка и издание статей в научных изданиях	60 ч за 1 печатный лист	120 ч
2.5.	Выступление или публикация тезисов выступлений и докладов на научных конференциях, круглых столах, симпозиумах и т. д.	30 ч за 1 печатный лист	15 ч
2.6.	Руководство научно-исследовательской работой студентов: подготовкой творческой работы, доклада, выступления на конференции	3 часа на 1 работу	9 ч
	научным кружком	30 ч	
2.7.	Рецензирование и экспертиза научно-исследовательских работ (в том числе диссертационных)	3 ч за 1 печатный лист	Не более 30 ч на 1 работу
3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА			
3.1.	Взаимопосещения	До 10 ч в год на 1 преподавателя	5 ч

№ пп	Наименование работ	Норма времени (в часах)	Примечание и результаты расчета
3.2.	Участие в организации и проведении: заседаний кафедры	30 ч в год	
	учебных и научно-методических семинарах кафедры	30 ч в год	30 ч
3.3.	Участие в работе различных советов на уровне факультета и университета (ученый совет, методический совет и т. п.) в качестве ученого секретаря (председателя)	60 ч в год	
	в качестве члена совета	30 ч в год	
3.4.	Участие в учебно-методических, научных и иных мероприятиях Финуниверситета	30 ч в год	
	Трудоемкость выполненных работ для рассматриваемого примера		908 ч

Примечание. При переработке любых видов учебно-методических материалов и научно-исследовательских работ расчет производится исходя из 1/3 от приведенных в таблице норм.

учебно-методической, научно-исследовательской и организационно-методической работы («второй половины» рабочего дня) старшего преподавателя со стандартной учебной нагрузкой 750 часов в год при следующих допущениях:

а) преподаватель преподает четыре дисциплины, суммарная трудоемкость которых составляет 14 зачетных единиц (из которых одна дисциплина трудоемкостью 5 зачетных единиц). Объем лекционной нагрузки – 108 часов, проведение практических (семинарских занятий) – 288 часов;

б) полагаем, что преподаватель читает дисциплины не первый год, поэтому учебно-методическая работа, связанная с переработкой соответствующих материалов, производится, исходя из уменьшенного в три раза норматива (см. примечание к табл. 4);

в) допускаем, что преподаватель опубликует за год в научных изданиях статей объемом 2 п. л., тезисы (0,5 п. л.), и примет участие в руководстве научной работой трех студентов;

г) расчет осуществляется без учета работ, связанных с подготовкой (или переработкой) к изданию учебных пособий, курсов лекций и т. д. (что осуществляет ежегодно каждый преподаватель); проведением научных исследований в рамках общеуниверситетской комплексной НИР; изданием монографических исследований и т. д.

Результаты расчета показывают, что при принятых допущениях объем учебно-методической, научно-исследовательской и организационно-методической работы составит 908 часов. Таким

образом, общий объем выполненной нагрузки равен 1658 часам ($750 + 908 = 1658$).

Если исходить из того, что максимально возможный фонд рабочего времени преподавателя высшей школы при работе на одну ставку должен составлять 1440 часов⁶, то объем часов, отработанных сверх ставки, составит 218 часов. Оплата сверхнормативных часов должна происходить посредством оформления внутреннего совместительства или на основе почасовой оплаты.

Таким образом, увеличение объема нагрузки «первой половины дня» влечет за собой увеличение отработанных часов во «второй половине» (в первую очередь за счет увеличения времени на подготовку к занятиям).

При этом мы считаем, что учет публикационной активности, качества научно-методической деятельности требует взвешенной оценки: публикация в журнале перечня ВАК и в «обычном» журнале имеет разную значимость; издание пособия с грифом соответствующего УМО или без грифа и т. д.

Данную взвешенную оценку каждый вуз осуществляет в соответствии с собственными регламентами, равно как и определение размера соответствующих доплат за качество и продуктивность деятельности.

Приведенный выше пример является ответом на вопрос: почему уровень аудиторной нагрузки

⁶Как правило, фонд рабочего времени на ставку составляет 1550 ± 10 часов. Но и в этом случае объем переработки составит около 100 часов.

преподавателя на одну ставку не может составлять 700 и более часов? Сумма времени, затраченного на подготовку к занятиям и разработку соответствующего методического обеспечения дисциплин и времени на проведение аудиторных занятий, составит всю учебную нагрузку, не оставив времени на выполнение других видов работ.

Подходы к решению проблемы оптимизации нагрузки преподавателя вуза

Как отмечают в своем исследовании Н. И. Гераскин, К. С. Зайцев, Э. Ф. Крючков, «сравнение в конкурентном плане соотношения числа студентов и ППС в России с аналогичными цифрами образовательных систем стран с развитой экономикой будет не в нашу пользу. В большинстве европейских стран среднее соотношение студент/преподаватель по вузу составляет 1:14. В Северной Америке более высокое соотношение (1:17). Даже в странах БРИК это соотношение составляет 1:12. Поэтому принятое сегодня за основу соотношение 1:10 не может гарантировать рентабельности образовательной деятельности» [13, с. 42].

В качестве примера авторы приводят Массачусетский технологический институт (США), и в частности кафедру ядерной науки и техники. На кафедре работают 28 человек. Учебный план включает в себя 70 предметов. Расчетное соотношение ППС и студентов 1:12,5. При этом простой расчет показывает, что среднее число дисциплин, приходящихся на одного преподавателя, составляет 2,5.

Второй пример касается Национального института ядерной науки и технологии, Франция. Отмечается, что институт имеет 114 штатных сотрудников и 1200 внештатных (преподавателей—430, специалистов—770), порядка 7000 слушателей в год, зарегистрированных в рамках профессионально-технических сессий, на академические курсы в год принимается 600 студентов и 300—на постдоки, а также 1000 аспирантов. Отношение количества преподавателей к количеству студентов 1:13.

По нашему мнению, данное соотношение подсчитано не совсем корректно.

С учетом того, что постдок—это временная позиция (ставка) в зарубежных вузах и научно-исследовательских учреждениях, которую занимают молодые ученые со степенью доктора философии (PhD), то какая-то часть аудиторной нагрузки образовательной программы приходится на них. При этом за рубежом, и в частности во Франции,

аспиранты, как правило, проводят занятия за ведущими профессорами.

Следует учитывать, что во Франции нормативы нагрузки штатного преподавателя высшей школы определены Постановлениями Правительства Французской Республики [14]. В частности, в пределах ставки максимальное количество часов лекционных занятий составляет 128 часов, минимальное—42 часа. Если преподаватель ведет только практические или семинарские занятия (или любое их сочетание), максимальная нагрузка составляет 192 часа, минимальная—64 часа. Как указывается в Постановлении Правительства, учебная деятельность должна оставить каждому преподавателю значительное время для своей исследовательской деятельности.

Таким образом, максимальное число аудиторных занятий соответствует преподаванию 2–3 дисциплин.

В существующих российских условиях последовательно планируемое увеличение соотношения числа студентов, приходящихся на одного преподавателя, приводит к сокращению ППС и в стратегической перспективе—падению качества образования.

В Отчете о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг. в 2015 г. в разделе 2. «Сведения о достижении значений показателей (индикаторов) государственной программы, подпрограмм государственной программы, федеральных целевых программ» указано, что в рамках подпрограммы 1 «Развитие профессионального образования» не достигнуты плановые значения по трем показателям [15, с. 58]:

- удельный вес численности выпускников, освоивших профессиональные образовательные программы высшего образования—программы бакалавриата, в общей численности выпускников (план—29,5 %, факт—27,7 %);

- удельный вес численности выпускников, освоивших профессиональные образовательные программы высшего образования—программы магистратуры, в общей численности выпускников (план—4,9 %, факт—3,6 %);

- численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования—программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава (план—11,3 чел., факт—9,6 чел.).

В приложении к Отчету в табл. 16 «Сведения о достижении значений показателей (индикаторов)

государственной программы в 2015 г.» в разделе, касающемся реализации Подпрограммы 1. «Развитие профессионального образования», указывается, что снижение фактического значения показателя «численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава» обусловлена высоким уровнем отчисленных студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата (7,8 %).

Вместе с тем в разделе в п. 4.3 «Анализ фактических и вероятных последствий влияния указанных факторов на основные параметры государственной программы» в качестве умеренных рисков в рамках реализации Подпрограммы 1 «Развитие профессионального образования» [15, с. 266–267] не выделено рисков невыполнения показателя «численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава», который в 2016 г. должен составить 11,8. Следует ли это понимать так, что в 2016 г. Министерство образования и науки РФ планирует выполнение данного показателя?

Необходимо иметь в виду, что «по результатам 9 месяцев 2015 г. численность профессорско-преподавательского состава, реализующего программы высшего образования, в целом по Российской Федерации по сравнению с 9 месяцами 2014 г. уменьшилась на 12,7 тыс. человек и равна 240,6 тыс. человек» (раздел 3. «Результаты реализации ведомственных целевых программ, основных мероприятий подпрограмм государственной программы и мероприятий федеральных целевых программ») [15, с. 71–72]. По-видимому, данные значения приведены в отношении как государственных, так и негосударственных образовательных организаций высшего образования. Таким образом, численность ППС государственных вузов стала меньше, чем она была в 1991 г. (219,7 тыс. человек).

В разделе 10 «Предложения по дальнейшей реализации государственной» программы указано, что «в ближайшей перспективе необходимо обратить особое внимание на создание условий для достижения установленных в программе плановых значений показателей (индикаторов), для чего необходимо: развивать программы дополнительного образования среди населения, активно привлекая к этому высшие учебные заведения;

уделять большее внимание организации самостоятельной работы студентов, совершенствовать интерактивные программы подготовки, позволяющие повысить удельный вес численности обучающихся на одного преподавателя...» [15, с. 334].

В существующих условиях необходимо, чтобы увеличение производительности труда преподавателя (которое должно увеличиваться большим темпом, чем рост заработной платы) было обеспечено не за счет экстенсивных методов (увеличения числа читаемых дисциплин), а за счет интенсивных способов, состоящих в повышении продуктивности деятельности во всех ее аспектах («второй половины дня») при фиксированном числе дисциплин, которые можно преподавать без снижения качественных показателей (2–3 дисциплины). Это обуславливает необходимость законодательной регламентации нормативов нагрузки преподавателя высшей школы. Данные регламенты станут основанием для расчета экономически обоснованного норматива оплаты труда ППС.

И в этом смысле введение прикладного бакалавриата является одним из инструментов по снижению аудиторной нагрузки на преподавателя. Однако существует опасность, что прикладной бакалавриат будет рассматриваться частью администрации вузов в качестве инструмента дальнейшей оптимизации штатов: установленный предельный уровень нагрузки на ставку в 900 часов уже сейчас рассматривается так, что 9/10 этой нагрузки – аудиторная работа. В такой ситуации законодательная регламентация нагрузки ППС станет барьером для непродуманной оптимизации штатов.

Кардинальное решение проблемы предполагает разрешение противоречия между тем, что формирование и финансирование заказа на подготовку кадров для частных предприятий осуществляет государство, а реальный заказчик, как правило, ни финансово, ни содержательно не принимает участия в этом процессе. В краткосрочной перспективе сложно ожидать софинансирования в подготовке кадров со стороны реальных заказчиков хотя бы в соотношении 70:30 (70 % финансирования со стороны государства, 30 % со стороны бизнеса). Необходима разработка программы государственного частного партнерства с указанием целевых индикаторов софинансирования на стратегическую перспективу. Без решения этой системообразующей, на наш взгляд, проблемы сложно обеспечить решение задач по модернизации экономики России.

Как верно отмечает Я. И. Кузьминов, «цели университета совпадают с целями общества

в целом, а не с целями отдельных корпораций. Корпорация же, войдя в университет, вероятно, сделает из него большое ПТУ и будет заинтересована в формировании человека конкурентоспособного равно в той степени, в которой он бы не оглядывался по сторонам, а работал только на нее. Это подтверждает текущая ситуация в России. На 2014 г. менее 5 % всех средств вузов – это средства коммерческих организаций. Всего 1 % всех средств образовательной деятельности вузов финансируется за счет инвестиций коммерческих организаций» [5, с. 6].

Необходимо обеспечить взаимодействие университетов с «реальной» экономикой, которое, по мнению Я. И. Кузьмина, ограничено практическим отсутствием устойчивого финансирования фундаментальных и поисковых исследований в университетах. «Всего несколько вузов имеют государственное задание в этой части. Между тем, по нашим оценкам, финансирование программ фундаментальных исследований 25 ведущих университетов страны в размере их базового финансирования образовательной деятельности уже через 3–4 года позволит привлечь примерно такие же деньги из коммерческого сектора» [5, с. 7].

Фундаментальные и поисковые исследования в вузах должны быть нацелены в том числе на создание образовательных инноваций и разработку критериев оценки их эффективности. Это предполагает выделение образовательным организациям высшего образования соответствующих целевых средств в рамках государственного задания. С. А. Беляков и Т. Л. Клячко предлагают в качестве дополнительного раздела государственного задания включить [16, с. 82–84]:

- а) разработку учебно-методических комплексов (комплектов) по профилю подготовки кадров;
- б) издание учебной и учебно-методической литературы по профилю подготовки кадров;
- в) создание иных объектов интеллектуальной собственности (ИС) для использования в образовательном процессе, включая их распространение среди определенного круга вузов (например, субъекта Федерации, в котором расположен университет, получающий такое задание).

И наконец, совершенствование системы нормативно-подушевого финансирования мы связываем с применением подхода, реализация которого будет стимулировать инновационное развитие вузов. Это предполагает применение корректирующих коэффициентов, учитывающих качество образовательной и научно-исследовательской деятельности вуза, к базовым нормативам затрат [3]. Реализация подхода будет способствовать

выравниванию стартовых возможностей вузов, обеспечивающих соответствующее качество образования, для реализации программ инновационного развития.

Закключение

Практика последовательного увеличения значения показателя «численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава», рассматриваемая вне контекста разрешения выявленных нами противоречий, будет приводить к сокращению ППС, росту социальной напряженности и снижению качества образования. При этом данные процессы будут протекать более интенсивно в региональных вузах, поскольку им будет сложно увеличить объем доходов от образовательной деятельности, от деятельности не связанной с оказанием «образовательных услуг» (в первую очередь, от выполнения договоров на проведение научно-исследовательских работ), от деятельности фондов целевого капитала (эндаумент-фондов), от использования результатов интеллектуальной деятельности. Будет увеличиваться разрыв между «статусными» и «обычными» вузами с точки зрения качества «человеческого капитала», что приведет к усилению неравномерности инновационного развития регионов.

В методологическом, теоретическом и практическом аспектах важным представляется тот факт, что стратегия, реализуемая Министерством образования и науки, противоречит концепции управления знаниями. В основе этого противоречия лежит то, что преподаватели вузов становятся в лучшем случае ретрансляторами в передаче информации, но не знаний. Для того чтобы информация превратилась в знание, преподаватель должен ее определенным образом «препарировать», обеспечить ее «присвоение». На фоне сокращения академических свобод и увеличения формальных требований к осуществлению образовательной деятельностью реальная учебная, научная и воспитательная работа будет подменяться имитациями разного рода.

Список литературы

1. Перечень и состав стоимостных групп специальностей и направлений подготовки по государственным услугам по реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программ

бакалавриата, специалитета, магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, и программ послевузовского профессионального образования в интернатуре, подготовке научных кадров в докторантуре, итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат по государственным услугам по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, отраслевые и территориальные корректирующие коэффициенты на 2016 год: Министерство образования и науки РФ. Утвержден 1 декабря 2015 г. № АП-117/18вн [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--80abucijibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/7304> (дата обращения: 15.05.016)

2. Перечень и состав стоимостных групп специальностей и направлений подготовки по государственным услугам по реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования—программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, и программ послевузовского профессионального образования в интернатуре, подготовке научных кадров в докторантуре, итоговых значениях и величине составляющих базовых нормативных затрат по государственным услугам по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, отраслевых и территориальных коэффициентах при формировании обосновании бюджетных ассигнований в рамках подготовки проекта федерального бюджета на 2016 год и плановый период 2017 и 2018 годов: Министерство образования и науки РФ. Утвержден 6 августа 2015 г. № АП-63/18вн [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--80abucijibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/6092> (дата обращения: 01.09.2015).

3. Романов Е. В. Финансирование вузов в целях стимулирования инновационного развития: подходы и механизмы // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 87–105.

4. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы: постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 295 // Интернет-портал «Российской газеты». 2014. 24 апреля [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>

5. Как будет меняться управление университетами. Интервью главного редактора А. К. Ключева с ректором Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Я. И. Кузьминовым и ректором Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина В. А. Кокшаровым // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2 (102). С. 5–13.

6. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)»: Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 ноября 2015 г. № 1327 // Координационный

совет учебно-методических объединений и научно-методических советов высшей школы. Портал государственных образовательных стандартов высшего образования [Электронный ресурс]. URL: <http://fgosvo.ru/news/2/1495> (дата обращения: 15.05.016)

7. Заседание Совета по науке и образованию 23 июня 2014 года. Москва, Кремль. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/news/45962> (дата обращения: 15.05.016)

8. Балацкий Е. В. Как из высшего образования в России раздули пузырь. Капитал страны. Федеральное интернет-издание. 14.11.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/266318/> (дата обращения: 15.05.016)

9. Михалкина Е., Скачкова Л., Гапоненко Н. Нормирование труда в высших учебных заведениях: анализ норм труда профессорско-преподавательского состава. Лаборатория мониторинга и анализа рынка труда [Электронный ресурс]. URL: <http://lmart.sfedu.ru/index.php/issledovanie-i-ekspertiza-rynka-ruda/publikatsii-sotrudnikov/33-ffgfh> (дата обращения: 15.05.016)

10. Нормы времени для расчета объема педагогической нагрузки профессорско-преподавательского состава. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого: утверждены решением учебно-методического совета университета 16.03.2016 (протокол № 7) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.spbstu.ru/upload/dmo/normy-vremeni-2016.pdf> (дата обращения: 15.05.016)

11. Положение о расчете нагрузки профессорско-преподавательского состава Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета на 2015–2016 год. Утверждено 20 мая 2015 года [Электронный ресурс]. URL: http://pspu.ru/upload/pages/15117/Polozhenije_o_nagruzke_2015.pdf (дата обращения: 15.05.016)

12. «О введении «Норм расчета объема педагогической нагрузки профессорско-преподавательского состава Финансового университета»: приказ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет) от 01.04.2014 № 612/0 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fa.ru/dep/ou/module/Documents/> (дата обращения: 15.05.016)

13. Гераскин Н. И., Зайцев К. С., Крючков Э. Ф. Совершенствование норматива соотношения профессорско-преподавательского состава и студентов в федеральных и национальных исследовательских университетах // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 5. С. 39–44.

14. Décret № 2009–460 du 23 avril 2009 modifiant le décret № 84–431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences et portant diverses dispositions relatives aux enseignants-chercheurs [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020552216&dateTexte=&categorieLien=id> (дата обращения: 15.05.016)

15. Отчет о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы Российской



Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы в 2015 году. Дата составления отчета 25 апреля 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/4106/%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB/7627/%D1%83%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B8%CC%86%20%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B8%CC%86%20>

%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%BE%20%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%93%D0%9F%D0%A0%D0%9E%20%D0%B2%202015%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83.pdf (дата обращения: 15.05.016)

16. Беляков С. А., Клячко Т. Л. Российское высшее образование: модели и сценарии развития : монография. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2013. 316 с.

DOI 10.15826/umj.2016.104.029

*E. V. Romanov**

Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russia

REGULATING WORKLOAD OF LECTURERS: CHALLENGES AND SEARCH FOR SOLUTION

Key words: standard rates of costs; regulation of classroom and out-of-class loading; quality of education; contradictions of standard and per capita financing.

The article is of problem type and is devoted to studying perspectives of Russian universities staff potential. Existing rates for academic and teaching staff salaries viewed in relation to achieving target indicators of “average monthly salary of ATS compared to average salary in the Russian Federation” and “number of students per one ATS member” initiate mass staff numbers reductions at universities. The authors justify the need for legal regulation of higher education academic and teaching staff workload as a prerequisite for protecting its staff potential. Using the example of Federal State educational standard in specialization “Economics” authors prove that standard offers comfortable conditions for educational activities (less than 400 in class hours per one lecturer). However real practice shows chronic “overload” of a lecturer which has systematic influence on education quality in a strategic perspective. Solving this system building contradiction of per capita financing between the need to support target ratio lecturer/student number and the need to maintain quality of graduates requires creating an environment where increased productivity of lecturers will be achieved not by extensive methods (increased number of disciplines) but by intensive ones aimed at increasing productivity in all its aspects. System building requirement is development and legal regulation of afternoon workload with a fixed number of disciplines per one ATS member that can be taught without decreasing quality indicators (2 or 3 disciplines) (regulation of ultimate classroom workload).

Solution to the problem of providing quality of training and improving its profitability requires solving the contradiction between forming and financing order for personnel training for private companies by the state and practical absence of participation (in terms of financing and content) of real customers. This suggests developing a program of state and private partnership in the field of higher education identifying target co-financing indicators for strategic perspective.

Interaction between universities and real economy is possible in the context of stable financing of fundamental and innovative research at universities. At midterm perspective it would allow for attracting financing from commercial sector in the amount comparable to state financing. Fundamental and innovative research should be aimed at creating educational innovations and developing efficacy evaluation criteria. In such a context it is relevant to make changes in per capita financing system in terms of applying coefficients to the components of basic cost norms considering a quality of educational and academic activities of the university.

The article is aimed at university management representatives. The results of conducted analysis and suggested approaches can be used by legislators in analyzing strategic initiatives in the field of higher education and university management in the process of altering educational organization development strategy.

References

1. *Perechen' i sostav stoimostnyh grupp special'nostej i napravlenij podgotovki po gosudarstvennym uslugam po realizacii osnovnyh professional'nyh obrazovatel'nyh*

programm vysshego obrazovaniya – programm bakalavriata, specialiteta, magistratury, podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov v aspiranture (ad#junkture),

*Eugeny V. Romanov – doctor of sciences in Pedagogics, professor of the department of management of Nosov Magnitogorsk State Technical University, 455000, Magnitogorsk, Lenin Avenue 24, 89028908431, evgenij.romanov.1966@mail.ru

ordinatury, assistentury-stazhirovki, i programm poslevuzovskogo professional'nogo obrazovaniya v internature, podgotovke nauchnykh kadrov v doktoranture, itogovye znachenija i velichina sostavljajushchih bazovykh normativov zatrat po gosudarstvennym uslugam po stoimostnym gruppam special'nostej i napravlenij podgotovki, otraslevye i territorial'nye korrrektirujushhie koefefficienty na 2016 god: Ministerstvo obrazovaniya i nauki RF. Utverzhden 1 dekabrja 2015 g. № AP-117/18vn. [The list and structure of cost groups of specialties and the directions of preparation on the state services in realization of the main professional educational programs of the higher education – programs of a bachelor degree, specialist programme, magistracy, preparation of the research and educational personnel in postgraduate study (graduate military course), internships, assistantships training, and programs of postgraduate professional education in internship, preparation of scientific shots in doctoral studies, total values and size of the making basic standards of cost of the state services in cost groups of specialties and the directions of preparation, the branch and territorial correcting coefficients for 2016.: Ministry of Education and Science of the Russian Federation. No. AP-117/18vn is approved on December 1, 2015] available at: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn-p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/7304> (accessed: 18.05.2016).

2. *Perechen' i sostav stoimostnykh grupp spetsial'nostej i napravlenij podgotovki po gosudarstvennym uslugam po realizatsii osnovnykh professional'nykh obrazovatel'nykh programm vysshego obrazovaniya – programm bakalavriata, spetsialiteta, magistratury, podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov v aspiranture (ad'yunkture), ordinatury, assistentury-stazhirovki, i programm poslevuzovskogo professional'nogo obrazovaniya v internature, podgotovke nauchnykh kadrov v doktoranture, itogovykh znacheniyakh i velichine sostavlyayushchikh bazovykh normativnykh zatrat po gosudarstvennym uslugam po stoimostnym gruppam spetsial'nostej i napravlenij podgotovki, otraslevykh i territorial'nykh koeffitsientakh pri formirovanii osnovovaniy byudzhetykh assignovaniy v ramkakh podgotovki projekta federal'nogo byudzheta na 2016 god i planovyi period 2017 i 2018 godov: Ministerstvo obrazovaniya i nauki RF. Utverzhden 6 avgusta 2015 g. № AP-63/18vn.* [The list and structure of cost groups of specialties and the directions of preparation on the state services in realization of the main professional educational programs of the higher education – programs of a bachelor degree, specialist programme, magistracy, preparation of the research and educational personnel in postgraduate study (graduate military course), internships, assistantships training, and programs of postgraduate professional education in internship, preparation of scientific shots in doctoral studies, total values and size of the making basic standard costs on the state services in cost groups of specialties and the directions of preparation, branch and territorial coefficients when forming justification of budgetary appropriations within preparation of the draft of the federal budget for 2016 and planning period 2017 and 2018.: Ministry of Education and Science of the Russian Federation. No. AP-63/18vn is approved on August 6, 2015], available at: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn-p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/6092> (accessed: 18.05.2016).

0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/6092 (accessed: 18.05.2016).

3. Romanov E. V. *Finansirovanie vuzov v celjah stimulirovaniya innovacionnogo razvitiya: podhody i mehanizmy* [Financing of higher education institutions for stimulation of innovative development: approaches and mechanisms]. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. [University management: practice and analysis], 2015, № 4 (98), pp. 87–105.

4. «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Razvitie obrazovaniya» na 2013–2020 gody: postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 15 aprelja 2014 g. № 295 [“About the statement of a state program of the Russian Federation “Development of education” for 2013–2020: the resolution of the government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 295] Internet-portal Rossijskoj gazety [Internet portal of the Russian newspaper], 2014, April 24, available at: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html> (accessed: 01.09.2015).

5. Kak budet menjat'sja upravlenie universiteta-mi. Interv'ju glavnogo redaktora A. K. Kljueva s rektorom Nacional'nogo issledovatel'skogo universiteta «Vysshaja shkola jekonomiki» Ja. I. Kuz'minovym i rektorom Ural'skogo federal'nogo universiteta imeni pervogo Prezidenta Rossii B. N. El'cina Koshkarovym [As management of universities will change. Interview of the editor-in-chief A. K. Klyuev with the rector of National research university “Higher School of Economics” Ya. I. Kuzminov and rector of the Ural federal university of a name of the first President of Russia B. N. Yeltsin V. A. Koksharovym] *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* [University management: practice and analysis], 2016, № 2 (102), pp. 5–13.

6. «Ob utverzhdenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego obrazovaniya po napravleniju podgotovki 38.03.01 Jekonomika (uroven' bakalavriata):» Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF ot 12 nojabrja 2015 g. N 1327 [“About the approval of the federal state educational standard of the higher education in the direction of preparation 38.03.01 Economy (bachelor degree level)”: The order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation of November 12, 2015 N 1327], Koordinacionnyj sovet uchebno-metodicheskikh ob#edinenij i nauchno-metodicheskikh sovetov vysshej shkoly. Portal gosudarstvennykh obrazovatel'nyh standartov vysshego obrazovaniya [Coordination council of educational and methodical associations and scientific and methodical councils of the higher school. Portal of the state educational standards of the higher education], available at: <http://fgosvo.ru/news/2/1495> (accessed: 18.05.2016).

7. *Zasedanie Soveta po nauke i obrazovaniju 23 ijunja 2014 goda.* Moskva, Kreml'. [Meeting of Council for science and education on June 23, 2014. Moscow, Kremlin], available at: <http://www.kremlin.ru/news/45962> (accessed: 18.05.2016).

8. Balatcky E. V. *Kak iz vysshego obrazovaniya v Rossii razduli puzyr'* [As from the higher education in Russia have inflated a bubble]. Kapital strany. Federal'noe internet-izdanie. 14.11.2014. [Country equity. Federal Internet edition. 11/14/2014.], available at: <http://kapital-rus.ru/articles/article/266318/> (accessed: 18.05.2016).

9. Mikhalkina E., Skachkova L., Gaponenko N. *Normirovanie truda v vysshih uchebnyh zavedenijah: analiz norm truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava*. [Rationing of work in higher educational institutions: analysis of norms of work of the faculty]. Laboratoriya monitoringa i analiza rynka truda [Laboratory of monitoring and analysis of labor market], available at: <http://lmart.sfedu.ru/index.php/issledovanie-i-ekspertiza-rynka-ruda/publikatsii-sotrudnikov/33-ffgfh> (accessed: 18.05.2016).

10. *Normy vremeni dlja rascheta ob#ema pedagogicheskoy nagruzki professorsko-prepodavatel'skogo sostava: Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo*. Utverzhdeny reshenie Uchebno-metodicheskogo soveta universiteta 16.03.2016 (protokol № 7) [Norms of time for calculation of volume of pedagogical loading of the faculty: St. Petersburg polytechnical university of Peter the Great. Are approved the decision of Educational and methodical council of university 16.03.2016 (protocol No. 7)], available at: <http://www.spbstu.ru/upload/dmo/normy-vremeni-2016.pdf> (accessed: 18.05.2016).

11. *Polozhenie o raschete nagruzki professorsko-prepodavatel'skogo sostava Permskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta na 2015–2016 god*. Utverzhdeno 20 maja 2015 goda [The provision on calculation of loading of the faculty of the Perm state humanitarian and pedagogical university for 2015–2016. It is approved on May 20, 2015], available at: http://pspu.ru/upload/pages/15117/Polozhenije_o_nagruzke_2015.pdf (accessed: 18.05.2016).

12. «O vvedenii «Norm rascheta ob#ema pedagogicheskoy nagruzki professorsko-prepodavatel'skogo sostava Finansovogo universiteta»: Prikaz Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii (Finansovyj universitet) ot 01.04.2014 № 612/0 [“About introduction of “Norms of calculation of volume of pedagogical loading of the faculty of Financial university”: The order of Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial university) from 4/1/2014 No. 612/0], available at: <http://www.fa.ru/dep/ou/module/Documents/> (accessed: 18.05.2016).

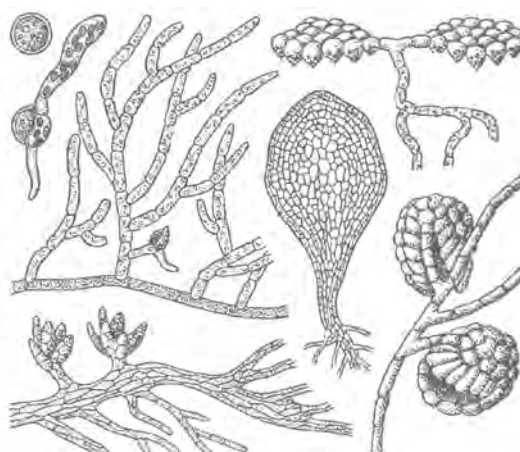
13. Geraskin N. I., Zaytsev K. S., Kryuchkov E. F. *Sovershenstvovanie normativa sootnoshenija*

professorsko-prepodavatel'skogo sostava i studentov v federal'nyh i nacional'nyh issledovatel'skih universitetah [Improvement of the standard of a ratio of the faculty and students at federal and national research universities] Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. [University management: practice and analysis], 2008, № 5 (102), pp. 39–44.

14. *Décret № 2009–460 du 23 avril 2009 modifiant le décret № ° 84–431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences et portant diverses dispositions relatives aux enseignants-chercheurs*, available at: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020552216&dateTexte=&categorieLien=id> (accessed: 18.05.2016).

15. *Otchet o hode realizacii i ocenke jeffektivnosti gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Razvitie obrazovanija» na 2013–2020 gody v 2015 godu*. Data sostavlenija otcheta 25 aprelja 2016 goda [The report on the course of implementation and an efficiency evaluation of a state program of the Russian Federation "Development of education" for 2013–2020 in 2015. Date of creation of the report on April 25, 2016], available at: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/4106/%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB/7627/%D1%83%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B8%CC%86%20%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B8%CC%86%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%BE%20%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%93%D0%9F%D0%A0%D0%9E%20%D0%B2%202015%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83.pdf>, (accessed: 18.05.2016).

16. Beljakov S. A., Kljachko T. L. *Rossijskoe vysshee obrazovanie: modeli i scenarii razvitiya* [Russian higher education: models and scenarios of development: monograph], Moscow, Publishing house “Business”, 2013, 316 p.



Э. В. Сухов, И. Н. Ганиева, В. Н. Пуляева*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ¹

*Эффективный контракт –
это персональный навигатор успеха
для научно-педагогического работника.*

Ключевые слова: Финансовый университет; управление системой эффективного контракта; критерии и показатели эффективности; научно-педагогические работники; профессиональный стандарт; трудовая функция; коэффициент эффективности; трудовой договор; индивидуальный план работы; оценочный лист; гарантированная и переменная часть заработной платы.

Статья описывает опыт Финансового университета по адаптации системы эффективного контракта в условиях перехода на профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Представленная в статье информация включает в себя практический кейс с решением и отражает **задачу по внедрению критериев и показателей эффективности научно-педагогических работников (НПР) с учетом пересмотра их трудовых функций под влиянием профессионального стандарта.**

Кейс. Влияние профессионального стандарта на систему управления эффективным контрактом и эффективность вуза.

Исходные показатели:

1. Профессиональный стандарт.
2. Стратегия развития Финансового университета.
3. Показатели эффективности из Методики балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников.
4. Трудовые договоры с научно-педагогическими работниками.
5. Должностные инструкции научно-педагогических работников.
6. Индивидуальные планы работ научно-педагогических работников.

Задача, отраженная в статье, решена в результате вовлечения ключевых специалистов в проектные и рабочие группы, деятельность которых связана с поэтапной реализацией системы эффективного контракта в Финансовом университете. Результат выполненных работ:

- усовершенствованные и переработанные формы трудовых договоров с научно-педагогическими работниками; нормы их времени; локальные нормативные акты, регулирующие оплату труда; система индивидуального планирования;
- разработанные и внедренные формы оценочных листов, библиотека критериев и показателей эффективности;
- создание комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников.

Практическими рекомендациями, сформулированными в статье, стало описание процесса интеграции существующей системы по регулированию деятельности научно-педагогических работников и их оплаты труда под новые условия, связанные с переходом на эффективный контракт с учетом трудовых функций и трудовых действий, конкретизированных профессиональным стандартом.

В качестве научной новизны статьи стоит выделить практический опыт пересмотра трудовых функций научно-педагогических работников, критериев и показателей эффективности их деятельности под влиянием профессионального стандарта педагога и стратегии развития Финансового университета. Ценностью данной статьи являются рекомендации для руководителей высшего звена государственных вузов по выстраиванию целостного подхода к управлению системой эффективного контракта.

**Сухов Эдуард Владиславович* – директор по персоналу Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (499) 943–93–82; ESuhov@fa.ru.

Ганиева Ирина Николаевна – директор Центра планирования и развития персонала Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (499) 943–93–21; INGanieva@fa.ru.

Пуляева Валентина Николаевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (495) 249–51–69; VNPulyaeva@fa.ru.

¹Статья подготовлена с использованием материалов научно-исследовательской работы «“Эффективный контракт” как комплексный организационно-правовой и экономический механизм стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организации высшего образования Российской Федерации» [1]

Переход на эффективный контракт вузов связан с принятием в течение последних лет ряда законодательных актов Российской Федерации [2–6]. За обозначенный период в образовательной среде была проведена огромная работа, проходил активный обмен мнениями и опытом внедрения эффективного контракта, на разных уровнях разрабатывались методические рекомендации.

За период с 2012 г. в специальной периодической литературе появилось множество статей, посвященных вопросам использования в российских бюджетных организациях эффективного контракта. Поскольку понятие «эффективный контракт» является новым в отечественных социально-трудовых отношениях, практически все авторы в своих работах уделяют внимание общим концептуальным, теоретическим, правовым, институциональным, организационным и т. д. вопросам. Некоторые из авторов также рассматривают использование эффективного контракта на примере бюджетных организаций сферы образования, здравоохранения и культуры.

Ряд авторов останавливается только на общих вопросах понятия «эффективный контракт», дает обзор существующей нормативно-правовой базы, описывает законодательные инициативы, реформирование бюджетной сферы, поясняет, зачем вводят эффективный контракт, а также выделяет проблемы внедрения эффективного контракта, в особенности в части введения показателей эффективности деятельности работников [8–12].

Еремина С. Н., специалист в сфере юриспруденции, в своей работе доказывает, что эффективный контракт нецелесообразен, это – «юридический нонсенс», поскольку он будет дублировать коллективный договор [13]. Кроме того, по мнению данного автора, в соответствии с ТК РФ, используемый в настоящий момент трудовой договор уже должен содержать основные положения эффективного контракта.

Тем ни менее следует подчеркнуть, что большинство исследователей в целом положительно оценивают внедрение эффективного контракта в систему высшего образования.

Так, авторы, положительно оценивающие эффективный контракт, говорят о том, что его введение позволит создать атмосферу здоровой конкуренции в вузе, повысить качество образования, мотивацию преподавателей [14–24]. В своих работах они также в большей степени рассматривают теоретические основы использования эффективного контракта в высшем образовании: законодательную базу, принципы, этапы внедрения, уделяют внимание специфике работы преподавателя

и тому, как ее нужно учитывать в эффективном контракте.

Авторы, настороженно оценивающие эффективный контракт, опасаются, что превалирование количественных показателей может привести к обратному эффекту – снижению качества и привлечению в отрасль не самых лучших специалистов, а также институциональным изменениям в вузовской среде [25–31].

Необходимо также отметить, что некоторые специалисты негативно оценивают как эффективный контракт, так и весь процесс реформирования системы оплаты труда в высшей школе. Авторы публикаций считают, что поскольку в современном понимании эффективный контракт включает только дополнительные обязательства преподавателя по выполнению ряда показателей и практически не отражает дополнительные обязательства работодателя по созданию благоприятных условий для работы и творчества: повышение статуса преподавателя, социальные гарантии, пенсионную программу, медицинское обеспечение и т. д., то такой контракт является для преподавателя «кнудом» [32–36].

Однако в настоящий момент эффективный контракт – это уже не только предмет для дискуссии, поскольку все больше и больше появляется образовательных организаций, которые начинают использовать эффективный контракт в отношении своих работников. При этом каждый вуз так или иначе идет по определенному и понятному для себя пути.

Общепринятый и самый распространенный подход при переводе научно-педагогических работников вузов на эффективный контракт связан с необходимостью соблюдения ряда условий, а именно конкретизации в трудовом договоре (эффективном контракте) должностных обязанностей, условий оплаты труда, в том числе критериев и показателей оценки эффективности работы сотрудника для назначения ему стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки.

Соблюдение вышеупомянутых условий в трудовых отношениях с работниками всегда было обязательным для Финансового университета. Взять, к примеру, должностные инструкции, с которыми работники ознакомлены под подпись, или систему оплаты труда с четкими показателями и критериями эффективности деятельности и, как следствие, влияющую на размеры премирования или меры социальной поддержки, определенные в порядке, установленном законодательством

Российской Федерации и регулируемые коллективным договором. Разница со вновь установленным подходом по эффективному контракту состояла лишь в отсутствии их конкретизации в самом трудовом договоре.

В связи с вышеперечисленными обстоятельствами переход на эффективный контракт не представлял для Финансового университета затруднений, были разработаны новые типовые формы трудовых договоров, которые учитывали все необходимые условия, и составлен план мероприятий по информированию научно-педагогических работников о предстоящих мероприятиях и сроках изменения условий их трудовых договоров.

Основным обстоятельством, которое способствовало возобновлению работы по эффективному контракту, стало утверждение приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2015 г. № 608н профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», который конкретизировал требования к квалификации и трудовые функции педагогических работников (рис. 1).

Понимая прямое влияние утвержденного профессионального стандарта на эффективный контракт педагогического работника, и, несмотря на имеющуюся временную отсрочку (вступает в силу с 1 января 2017 г.), было принято решение

пересмотреть разработанные типовые формы трудовых договоров с учетом имеющейся конкретизации трудовых функций педагога.

Проведенный анализ обозначил необходимость пересмотра существующих должностных обязанностей педагогических работников, локальных нормативных актов Финансового университета в области планирования, нормирования, учета и оплаты труда.

Например, существующие на тот момент нормы времени и должностные обязанности доцента предполагали его активное участие в научно-исследовательской деятельности Финансового университета, а утвержденный профессиональный стандарт педагога не предусматривает подобную трудовую функцию у данного работника, ограничивая ее научно-исследовательской работой с обучающимися. Таким образом, обязать доцента заниматься наукой мы не можем, но имеем возможность предоставить ему такое право и мотивировать его на достижение определенных результатов в данном виде деятельности.

Или же взять обратный пример: в действующей ранее системе мотивации предусмотрено дополнительное поощрение за участие в организации и проведении конгрессов, форумов и других видов мероприятий в рамках руководства научно-исследовательской работой обучающихся. Профессиональный стандарт педагога конкретизировал трудовое действие доцента по этому виду работ следующей формулировкой: «организация



Рис. 1. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. № 608н



Рис. 2. Структура регламента управления системой эффективного контракта с НПР

подготовки и проведения научных конференций, конкурсов, проектных и исследовательских работ обучающихся» [7]. Из приведенного факта следует, что указанный вид работы должен быть запланирован в индивидуальном плане работы в рамках исполнения должностных обязанностей работника, за что ему и выплачивается гарантированная часть заработной платы.

Обобщив процессы, определяющие практику применения эффективного контракта в Финансовом университете, мы пришли к выводу о потребности разработки локального нормативного акта, отражающего ключевые аспекты управления системой эффективного контракта. Результатом проведенной работы стало принятие соответствующего регламента, который является многоуровневым и предусматривает все основные этапы жизненного цикла научно-педагогического работника Финансового университета, начиная с приема на работу и заканчивая анализом и оценкой эффективности его деятельности. Структура регламента по управлению системой эффективного контракта представлена на рис. 2.

При выстраивании системы управления эффективным контрактом мы не обошлись без ряда новаций. В первую очередь они коснулись индивидуального планирования работы научно-педагогических работников.

Влияние на индивидуальное планирование работы имеют верхние пределы норм рабочих часов и объемов учебной нагрузки, установленных

законодательством Российской Федерации и приказами Министерства образования и науки Российской Федерации. Формой индивидуального планирования является индивидуальный план работы научно-педагогического работника. Исходя из методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов, мы определили, что в Финансовом университете планированию и обязательному контролю должны подлежать только те **трудовые функции, которые закреплены профессиональным стандартом за должностями** профессорско-преподавательского состава. За добросовестное и качественное выполнение индивидуального плана работы сотруднику выплачивается гарантированная часть заработной платы. Выполнение плановой нагрузки, предусмотренной в индивидуальном плане работы научно-педагогического сотрудника, оказывает влияние на основные составляющие его заработной платы (рис. 3).

Для качественного и своевременного планирования и контроля выполнения работы научно-педагогических сотрудников разработана и внедрена единая информационная система («Единая информационная среда учебного процесса» – ЕИС). В данной системе отражаются индивидуальные планы работы каждого научно-педагогического работника, она является доступной для всех заинтересованных сотрудников Финансового университета, при необходимости может оперативно корректироваться, позволяет

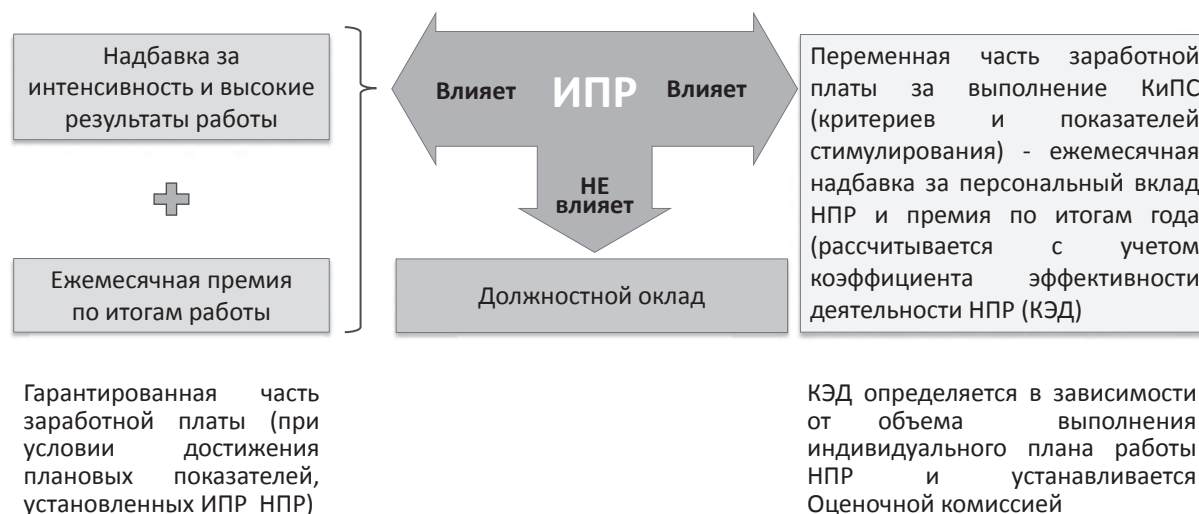


Рис. 3. Влияние выполнения условий индивидуального плана работы НПР на размер заработной платы

быстро сформировать необходимые отчеты и в целом вести учет выполненных работ.

Одним из важнейших факторов реализуемой системы эффективного контракта является фактическое выполнение индивидуального плана работы, а именно эффективность сотрудника при выполнении обязательных трудовых функций по государственным образовательным услугам, оказываемым Финансовым университетом. Именно поэтому еще одной из новаций является применение **коэффициента эффективности деятельности (КЭД)**. Данный коэффициент коррелирует размер премиальных выплат, которые могут быть установлены и выплачены сотруднику за работы, выполненные за пределами должностных обязанностей (сверх индивидуального плана, но в интересах основной деятельности Финансового университета) и за особые достижения, включая высокие и качественные результаты труда в рамках выполняемых должностных обязанностей.

Понимая, что любая установленная норма труда (за исключением контактной работы/«первой половины дня») является усредненной и каждый научно-педагогический работник, в зависимости от уровня вовлеченности в деятельность Финансового университета, своих личных приоритетов и множества дополнительных факторов, результативен и эффективен именно в рамках своих индивидуальных показателей, была сформирована **библиотека критериев и показателей стимулирования (КиПС)** Финансового университета. Фрагмент библиотеки приведен в табл. 1.

Основой формирования библиотеки критериев и показателей стимулирования (КиПС)

стали показатели, предусмотренные стратегией Финансового университета на 2013–2020 гг., действующими локальными нормативными актами по оплате труда и не вошедшие в индивидуальный план работы научно-педагогического работника. При этом необходимость пересмотра ряда документов, регламентирующих премиальные и стимулирующие выплаты, в результате проводимой работы стала очевидна.

Например, существующая методика балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников без учета изменений, проводимых при переходе на систему управления эффективным контрактом (в т. ч. профессионального стандарта педагога) по некоторым показателям, и мы уже рассматривали этот момент ранее на примере трудовых функций доцента, предусматривала завышение стимулирующих выплат с оплатой труда в рамках выполнения должностных обязанностей. Влияние профессионального стандарта на систему управления эффективным контрактом (на примере эффективного контракта доцента) представлена на рис. 4.

Библиотека критериев и показателей стимулирования вводится в действие локальным нормативным актом, ее актуализация проводится по мере необходимости, в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов на стратегические цели Финансового университета. В результате проведенной работы мы пришли к выводу, что указанная библиотека будет оправдывать свое существование не только на бумаге, но и в электронном виде. При доработке единой информационной системы планируется увязать библиотеку критериев и показателей стимулирования с оценочными картами научно-педагогических работников,

Таблица 1

Фрагмент библиотеки критериев и показателей стимулирования Финансового университета

№ п/п	Критерии стимулирования	Тип	Показатели стимулирования в единицах измерения, балл	Метод расчета, источник	Статус применения КиПС
Основные критерии и показатели					
1. Профессорско-преподавательского состава					
1.1	Выступление с докладом (очное) и/или модерирование на мероприятиях, имеющих статус международных, всероссийских, не более шести; не более 1-го доклада на 1-м мероприятии	И	Значение балла	Программа мероприятия с выделением раздела по участникам/приказ о включении в комитет/сертификат участника/служебное задание на командировку/официальный отчет о проведении мероприятия/справка об участии от руководителя мероприятия	Используется
1.2	Подготовка выигранных заявок на участие в конкурсах по договорам научно-исследовательских, научных и учебно-методических работ по повышению квалификации госслужащих; в международных грантах и грантах РФФИ, РНФ, РГНФ	И	Значение балла	Справки руководителей структурных подразделений, курирующих процедуру подачи заявок	Не используется
1.3	Научные публикации в периодических изданиях, индексируемых в Scopus и Web of Science (отнесенных к 1-му и 2-му квартилям)	Н	Значение балла	Ксерокопия страниц издания, позволяющая идентифицировать время издания, наименование издания, автора с указанием места работы в Финансовом университете	Используется
1.4	Наличие цитирований в Scopus и Web of Science	Н	Значение балла	Распечатка персональной страницы из Scopus и Web of Science	Используется
1.5	Участие в мероприятиях приемной комиссии (кроме приема в аспирантуру и магистратуру)	У	Значение балла	Отчет о проведенных мероприятиях приемной комиссии	Используется
1.6	Призовые места на студенческих научных мероприятиях, носящих характер состязательных	НИРС	Значение балла	Копия диплома с указанием призового места и научного руководителя	Используется
1.7	Участие в работе в качестве члена рабочей группы органов законодательной и исполнительной власти	ОР	Значение балла	Справка/выписка из приказа о членстве	Используется
1.8	Используется докторских/кандидатских диссертаций	ОР	Значение балла	Копия титульного листа автореферата/диссертации/копия поручения на подготовку отзыва/копия заверенного отзыва	Используется
...	...	...	...	...	...

где

И – участие в мероприятиях, повышающих имидж Финансового университета;

Н – научная деятельность;

У – учебная работа;

НИРС – руководство научно-исследовательской работой обучающихся;

ОР – общественная работа.

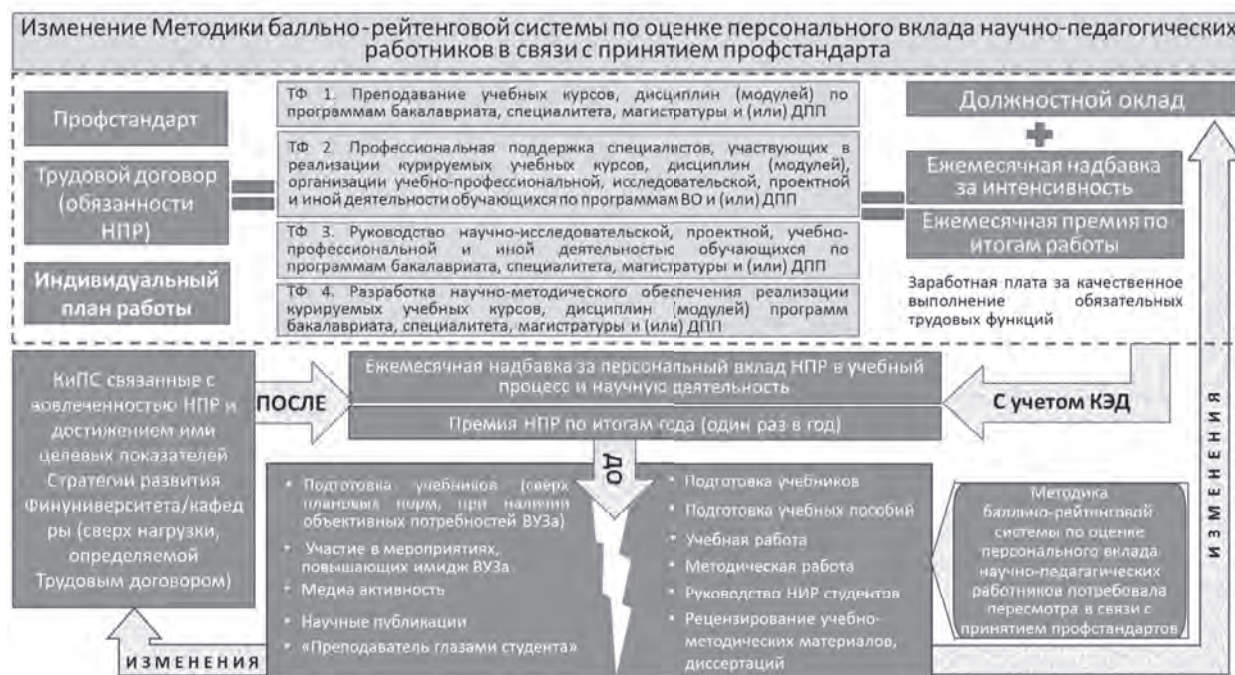


Рис. 4. Влияние профстандартов на систему управления эффективным контрактом (на примере эффективного контракта доцента)

которые являются отчетами о фактически выполненной работе за пределами должностных обязанностей. Дополнительно мы предусматриваем возможность формирования рейтингов по установленному типу показателя и выбора наиболее успешных сотрудников не только по общему количеству баллов, но и в рамках определенного направления деятельности – наука, общественная деятельность, участие в мероприятиях, повышающих имидж Финансового университета и пр.

Соответствующие рейтинги позволяют Финансовому университету наиболее эффективно применять знания, умения и навыки научно-педагогических работников, формировать кадровый резерв и стимулировать работников на достижение более высоких показателей эффективности их деятельности.

Баллы за критерии и показатели стимулирования, предусмотренные соответствующей библиотекой, влияют не только на места в рейтингах, по каждому критерию они имеют свой вес и свою стоимость.

Научно-педагогические работники в течение всего отчетного периода могут самостоятельно вести подсчет своих баллов, что обеспечивает прозрачность расчета стимулирующих выплат.

Объективность в оценке индивидуального вклада по результатам отчетного периода достигается за счет заполнения **индивидуальных оценочных карт**, в которые заносятся все работы,

выполненные сверх индивидуального плана, т.е. за пределами усредненных норм. Оценочные карты согласовываются с заведующими кафедрами, а затем рассматриваются на заседании комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников.

Учитываемые работы не могут взяться из «ниоткуда», оплачиваемые сверхзадачи вытекают из стратегии Финансового университета, которая декомпозируется на кафедры и конкретизируется в виде критериев и показателей стимулирования (КиПС), формирующих библиотеку КиПС. Алгоритм формирования оценочной карты НПР для расчета размера стимулирующей выплаты по результатам выполнения критериев и показателей стимулирования представлен на рис. 5.

Таким образом, система оплаты труда в рамках эффективного контракта для научно-педагогических работников Финансового университета и зафиксированная в трудовых договорах с работниками, складывается из **трех** основных частей и выглядит следующим образом (рис. 6):

1. Гарантированная часть.

2. **Стимулирующая часть** за достижение и выполнение критериев и показателей стимулирования:

– ежемесячная надбавка за персональный вклад в учебный процесс и научную деятельность, установленная по итогам работы за предыдущий отчетный период;



Рис. 5. Алгоритм формирования оценочной карты НПР для расчета размера стимулирующей выплаты по результатам выполнения КиПС

– премия по итогам работы за отчетный период.

3. Прочие выплаты, предусмотренные:

- трудовым законодательством (компенсационные);
- локальными нормативными актами Финансового университета (единовременные, стимулирующие выплаты и надбавки).

Отдельно остановим свое внимание на коэффициенте эффективности деятельности (КЭД), упоминаемом нами ранее. Значение данного коэффициента устанавливается ежегодно приказом Финансового университета на основании предложений комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников. Механизм его применения отражен в формуле

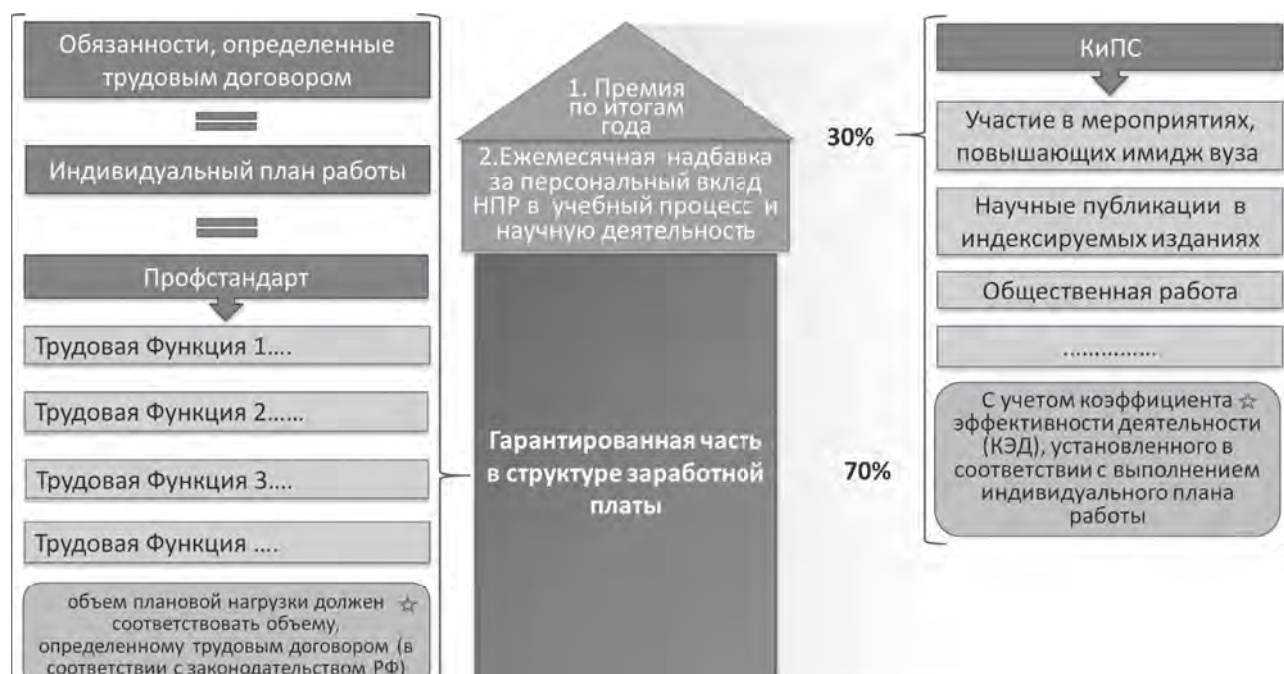


Рис. 6. Структура заработной платы НПР

расчета заработной платы научно-педагогических работников, представленной на рис. 7.

$$ЗП = ЗП_{гч} + (КиПС_1 + КиПС_2 + \dots + КиПС_n) \times КЭД + ПрВ$$

где

ЗП – заработная плата НПР;

ЗП_{гч} – гарантированная часть заработной платы НПР;

КиПС₁ – произведение стоимости и количества баллов (показатель) за выполнение первого критерия стимулирования;

КиПС₂ – произведение стоимости и количества баллов (показатель) за выполнение второго критерия стимулирования;

КиПС_n – произведение стоимости и количества баллов (показатель) *n*-го критерия стимулирования;

КЭД – коэффициент эффективности деятельности;

ПрВ – прочие стимулирующие или компенсационные выплаты.

Рис. 7. Формула расчета заработной платы научно-педагогических работников с учетом влияния коэффициента эффективности деятельности

Существенное влияние КЭД на размер выплат, связанных с выполнением задач, не включенных в индивидуальный план работы (за пределами трудовых функций, предусмотренных трудовым договором), стимулирует научно-педагогический состав качественно и в полном объеме выполнять первостепенные задачи Финансового университета, связанные с оказанием государственных образовательных услуг.

Сложившаяся структура заработной платы научно-педагогических работников, применение коэффициента эффективности деятельности к вариативной части заработной платы, привели к изменению соотношения структуры гарантированных и переменных выплат. Ранее в Финансовом университете выдерживалось подобное соотношение на уровне 50/50, с момента пересмотра подхода к управлению системой эффективного контракта подобное соотношение будет выдерживаться на уровне 70/30, что несомненно повышает уровень социальной защищенности научно-педагогических работников.

Продолжая тему новаций в Финансовом университете, сопряженных с переходом на систему управления эффективным контрактом, необходимо отметить изменение роли комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников. Если ранее в ее обязанности входил выборочный контроль отчетов кафедр, представляемых в соответствии с методикой

балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников, то при реализации рассматриваемой системы управления эффективным контрактом на нее возлагается полный и комплексный анализ всей деятельности научно-педагогических работников, в том числе разработка предложений по установлению значения коэффициента эффективности деятельности, развитию и усовершенствованию программных и информационных продуктов, задействованных в реализации системы управления эффективным контрактом, актуализации библиотеки критериев и показателей стимулирования.

Уровень значения и ответственности комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников, безусловно, велик, ввиду чего она формируется из числа самых опытных и авторитетных руководителей и специалистов. В состав указанной комиссии включаются представители основных направлений деятельности Финансового университета – стратегического, образовательного, научного; организационно-функциональных блоков – по управлению персоналом и экономике. Формируя рейтинги и владея оперативной информацией по качеству выполнения государственных образовательных услуг, вовлеченности и отдаче научно-педагогических работников в реализацию стратегических целей Финансового университета, комиссия по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников наделена полномочиями по разработке предложений и рекомендаций для дальнейшего избрания работников по конкурсу на замещение ранее занимаемой им по срочному трудовому договору должности научно-педагогического работника и выборов на должности заведующих кафедр и деканов факультетов.

В связи со столь широкими и важными полномочиями комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических сотрудников ее работа требует регламентации отдельным нормативным актом Финансового университета.

Итак, **что же дает Финансовому университету сложившаяся таким образом система управления эффективным контрактом?**

Во-первых, наличие слаженной и отрегулированной работы всех механизмов системы эффективного контракта дает возможность улучшить не один конкретно взятый процесс, по сути, этой системой оказывается прямое влияние на решение ключевых задач, стоящих перед Финансовым университетом как в рамках

улучшения качества оказания государственных образовательных услуг, так и в достижении целей, поставленных перед нами Правительством Российской Федерации.

Во-вторых, вовлечение ключевых специалистов по основным направлениям деятельности в управление системой эффективного контракта по основной категории персонала Финансового университета – научно-педагогическим работникам – дает возможность не только понять и переосмыслить всю важность и ценность этой профессии, что само по себе непосредственно влияет на повышение ее престижа, но и сформировать внутреннее авторитетное экспертное сообщество, активно влияющее на улучшение качества решения стратегических задач.

В-третьих, это действительно системный подход к управлению эффективностью научно-педагогических работников, предусматривающий все нюансы планирования и оценки их трудовой деятельности, синхронизированный с нормированием и оплатой труда за достижение конкретных показателей. Мы предоставляем научно-педагогическому работнику возможность выбора и планирования не только того, что ему делать, но и сколько за это получать. Ведь достойное вознаграждение за то, что он выполняет сверх своих плановых задач, за достижение вполне определенных критериев и показателей стимулирования в рамках системы эффективного контракта ему гарантировано.

В нашем понимании выстроенная в Финансовом университете система управления эффективным контрактом является для научно-педагогических работников персональным навигатором успеха на пути повышения уровня своей заработной платы, профессионального и карьерного развития.

В заключение отметим, что выполненные работы по переводу научно-педагогических работников на эффективный контракт являются лишь первой ступенью поэтапного перехода всех категорий должностей Финансового университета на систему эффективного контракта. В конечном итоге декомпозиция стратегических целей Финансового университета в виде критериев и показателей стимулирования для каждой должности, приведение в соответствие должностных обязанностей работников с учетом профессиональных стандартов повлияет не только на результативность отдельно взятых работников и слаженную работу структурных подразделений, но и в целом еще более повысит эффективность деятельности Финансового университета.

Список литературы

1. Отчет о научно-исследовательской работе «“Эффективный контракт” как комплексный организационно-правовой и экономический механизм стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организации высшего образования Российской Федерации». Руководитель НИР – Харитонов Е. Н. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2015 г. Регистрационный номер НИОКР 115070810102. Регистрационный № ИКРБС 21601225.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р.
4. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015).
5. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».
6. Письмо Минобрнауки России от 12.09.2013 № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. 273-ФЗ “Об образовании в Российской Федерации”».
7. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2015 г. № 608н.
8. Уракова Е. В. «Эффективный контракт»: правовая регламентация и первые итоги // Академ. вестн. 2014. № 4 (30). С. 154–160.
9. Луговая Д. Г. Эффективный контракт как средство повышения качества образования // Вестн. Алтай. академии экономики и права. 2014. № 6. С. 136–139.
10. Сергиенко Н. С. Переход на эффективный контракт в бюджетной сфере // Развитие управленческих и информационных технологий, их роль в региональной экономике : материалы I Всерос. открытой науч.–практ. конф. Калуж. филиал Финанс. ун-та при Правительстве Российской Федерации. Калуга, 2014. С. 41–46.
11. Лобанова О. Л. Эффективный контракт и показатели деятельности // Советник бухгалтера гос. и муницип. учреждения. 2013. № 4 (100). С. 18–21.
12. Федорова Е. А. Понятие и сущность «эффективного контракта» // Вестн. науч. об-ва студентов, аспирантов и молодых ученых. 2014. № 1. С. 379–382.
13. Еремина С. Н. «Эффективный контракт» в трудовом праве // Журнал рос. права. 2014. № 4 (208). С. 20–28.
14. Камирова А. Н. Теоретические и практические основы применения эффективного контракта в творческом

вузе // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 135–139.

15. Костырин И. Н. Возможности реализации эффективного контракта в академической деятельности преподавателей вузов // Актуал. вопросы совр. науки. 2012. № 23. С. 217–224.

16. Постников С. Н., Андриенко А. В. Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 37–45.

17. Галковский А. Г. Система эффективного контракта и ее значение для модернизации высшего образования // Совет ректоров. 2013. № 10. С. 12–18.

18. Рыжов Н. Г., Шестопалов М. Ю. Анализ возможностей внедрения эффективного контракта для регулирования труда научных работников вузов // Инновации. 2013. № 11 (181). С. 103–109.

19. Михалкина Е. В., Алешин В. А. Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования // Terra Economicus. 2013. Т. 11, № 3. С. 89–100.

20. Боровская М. А., Масыч М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высш. образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.

21. Шайбакова Л. Ф., Алексеева Н. Г., Тельминова Л. Б., Тельминов А. А. Готовность педагогических работников образовательных учреждений к заключению эффективного контракта А // Изв. Урал. гос. эконом. ун-та. 2014. № 1 (51). С. 105–110.

22. Пуденко Т. И. Эффективный контракт с педагогом как инструмент управления персоналом в образовательных организациях // Психология профессионала : личность, деятельность, организация: коллект. монография / под ред. Т. А. Жалагиной, Л. Ж. Каравановой, Е. Д. Короткиной. Тверь, 2014. С. 197–201.

23. Козлов М. А. Перевод на «эффективный контракт» как изменение существенных условий договора // Советник бухгалтера бюджетной сферы. 2012. № 10. С. 63–72.

24. Козлов М. А. Эффективный контракт: оформляем правильно! // Советник в сфере образования. 2013. № 4. С. 83–89.

25. Пишизова Е. Н., Хачак Б. Н. Об эффективном контракте преподавателей вузов // Вестн. Адыгей. гос. ун-та. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. № 2 (158). С. 290–294.

26. Зарубин В. Г., Начкин А. И. Эффективный контракт научно-педагогических работников: нормативное и ценностное изменение университетского сообщества // Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе : сб. науч. статей по материалам XIII Международ. науч.-практ. конф. СПб., 2013. С. 50–51.

27. Долгий В. И. Эффективный контракт и профессиональный профиль преподавателя высшей школы // Вестн. Саратов. гос. соц.-эконом. ун-та. 2014. № 1. С. 46–50.

28. Горожанкина М. А. Эффективный контракт и оплата труда профессорско-преподавательского состава вузов // Вестн. Сибир. гос. ун-та путей сообщения. 2013. № 29. С. 150–153.

29. Веретенникова Н. В., Куранова Н. А. Основные теоретические подходы к анализу эффективного контракта в системе высшего образования // Траектории реформирования российской экономики : материалы Международ. эконом. симпозиума, посвящ. 50-летию эконом. факультета ТГУ. Томск, 2014. С. 96–106.

30. Рыжов В. П., Терешков В. В., Каширина Н. А., Марьев А. А. Об оценке эффективности работы преподавателей в свете введения эффективного контракта // Высш. образование в России. 2015. № 10. С. 16–26.

31. Минева О. К., Кочеткова Н. Н., Храмова Т. М. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2015. № 2 (43). С. 219–222.

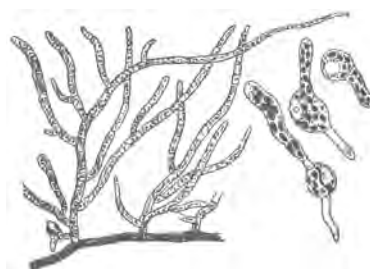
32. Сенашенко В. С., Халин В. Г. Об эффективном контракте в высшей школе России // Высш. образование в России. 2015. № 5. С. 27–36.

33. Сенашенко В. С., Халин В. Г. Эффективный контракт в высшей школе РФ: и кнут, и пряник // Инженерная педагогика. М., 2015. С. 187–201.

34. Халин В. Г. Эффективный контракт профессора: кнут или пряник? // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, № 11. С. 28–42.

35. Курбатова М. В. Эффективный контракт в вузе: от теоретической концепции к реальному изменению положения преподавателя // Науч. труды Донецк. нац. техн. ун-та. Серия: экономическая. 2013. № 3 (45). С. 41–50.

36. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Journal of Institutional Studies. 2013. Т. 5, № 1. С. 55–80.



E. V. Sukhov, I. N. Ganieva, V. N. Pulyaeva

University of Finance, the Russian Federation Government, Moscow, Russia

EFFECTIVE UNIVERSITY CONTRACT MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL STANDARDS IMPLEMENTATION

Effective contract is a personal navigator for the success of academic and teaching staff member.

Key words: University of Finance; effective contract system management; criteria and indicators of efficacy; academic and teaching staff; professional standard; labor function; efficacy coefficient; labor agreement; individual workplan; evaluation list; fixed and variable salary part.

The article describes experience of University of Finance in adapting effective contract system in the context of transition to professional standard "Lecturer in the field of professional training, education and supplementary professional education". Information presented in the article includes a case with solution and reflects the **task of introducing efficacy criteria and indicators of academic and teaching staff (ATS) considering review of their labor functions according to professional standard.**

Case. Influence of professional standard on the system of effective contract management and university efficacy.

Initial indicators:

1. Professional standard.
2. Development strategy of the University of Finance.
3. Efficacy indicators from score and rating system on evaluating personal input of academic and teaching staff members.
4. Labor agreements with academic and teaching staff members.
5. Duties of academic and teaching staff members.
6. Individual workplan for academic and teaching staff members.

The task reflected in the article is solved as a result of involving key specialists into project and workgroups activities of which are related to stage by stage implementation of effective contract system at the University of Finance. The results of performed activities:

- Improved and reformulated forms of labor contracts with academic and teaching staff members; their time norms; local norms regulating salary; individual planning system;
- Designed and implemented evaluation sheets, library of efficacy criteria and indicators;
- Creation of commission on evaluating efficacy of academic and teaching staff activities.

Practical recommendations formulated in the article take a form of description of a process of integrating existing system of regulating academic and teaching staff activities and their salary into new context related to using effective contract considering labor functions and activities, described in detail by professional standard.

Academic novelty is in practical experience of reviewing academic and teaching staff labor functions, criteria and indicators of their efficacy according to professional standard of teacher and University of Finance development strategy. The value of this article is in recommendations for university top managers concerning creating overall approach to managing effective labor contract system.

References

1. *Otchet o nauchno-issledovatel'skoj rabote po teme: «EHffektivnyj kontrakt» kak kompleksnyj organizacionno-pravovoj i ehkonomicheskij mekhanizm stimulirovaniya truda i povysheniya kadrovogo potenciala nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov organizacii vysshego obrazovaniya Rossijskoj Federacii». Rukovoditel' NIR Haritonova E. N., Finansovyy universitet pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii [Report of the research work on the topic: "Effective contract" as a complex of organizational, legal and economic mechanism of stimulation of labor and*

**Eduard V. Sukhov*, Director of Human Resources, Financial university under the Government of the Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (499) 943–93–82; ESuhov@fa.ru

Irina N. Ganieva, Director of the Center of Planning and Development Staff, Financial university under the Government of the Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (499) 943–93–21; INGanieva@fa.ru

Valentina N. Pulyaeva, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Chair of Human resource management and psychology, Financial University under the Government of Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (495) 249–51–69; VNPulyaeva@fa.ru

increasing staff potential of research–teaching staff organization of higher education of the Russian Federation”. Head of R&D Kharitonov E. N., Financial University under the Government of the Russian Federation], Moscow, 2015. R&D 115070810102 Registration number IKRBS 21601225.

2. Presidential Decree of 07.05.2012 number 597 “On measures for implementation of the state social policy”;

3. The state program of Russian Federation “Development of Education” for 2013–2020, approved by the Government of Russian Federation of 15.05.2013 number 792-r;

4. Program of the phased improvement of the remuneration system in the state (municipal) institutions in 2012–2018, approved by the Government of Russian Federation of 26.11.2012 number 2190-r (amended on 09.14.2015);

5. Order of the Russian Ministry of Labor of 04.26.2013 number 167n (amended on 20.02.2014) “On Approval of the recommendations on registration of labor relations with an employee of the state (municipal) institutions under the introduction of an effective contract”;

6. Letter of the Russian Ministry of 09.12.2013 number NT-883/17 “On the implementation of paragraph 11 of the Article 108 of the Federal Law of 29.12.2012 number 273-FZ” On Education in Russian Federation”;

7. Professional standard “The teacher of professional training, professional education and additional professional education”, approved by the Ministry of Labor and Social Protection of Russian Federation of 08.09.2015 number 608n.

8. Urakova E. V. «Effektivnyj kontrakt»: pravovaya regulaciya i pervye itogi [“Effective contract”: legal regulation and the first results]. *Akademicheskij vestnik* [Academic Bulletin], 2014, vol. 4 (30), pp. 154–160.

9. Lugeva D. G. EHffektivnyj kontrakt kak sredstvo povysheniya kachestva obrazovaniya [Effective contract as a means of improving the quality of education]. *Vestnik Altajskoj akademii ehkonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2014, vol. 6, pp. 136–139.

10. Sergienko N. S. Perekhod na ehffektivnyj kontrakt v byudzhetnoj sfere [The transition to the effective contract in the public sector]. *Razvitie upravlencheskih i informacionnyh tekhnologij, ih rol’ v regional’noj ehkonomike: materialy I Vserossijskoj otkrytoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Kaluzhskij filial Finansovogo universiteta pri Pravitel’stve Rossijskoj Federacii* [Development of management and information technologies, their role in the regional economy: Proceedings of the I All-Russian open scientific conference. Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation], Kaluga, 2014, pp. 41–46.

11. Lobanova O. L. EHffektivnyj kontrakt i pokazateli deyatel’nosti [Effective contract and performance indicators]. *Sovetnik buhgaltera gosudarstvennogo i municipal’nogo uchrezhdeniya* [Advisor accountant of state and municipal institutions], 2013, vol. 4 (100), pp. 18–21.

12. Fedorova E. A. Ponyatie i sushchnost’ «ehffektivnogo kontrakta» [The concept and essence of the “effective contract”]. *Vestnik nauchnogo obshchestva studentov, aspirantov i molodyh uchenyh* [Bulletin of scientific society of students, graduate students and young scientists], 2014, vol. 1, pp. 379–382.

13. Eremina S. N. «Effektivnyj kontrakt» v trudovom prave [“Effective contract” in labor law]. *Zhurnal rossijskogo prava* [Magazine of the Russian right], 2014, vol. 4 (208), pp. 20–28.

14. Kamirova A. N. Teoreticheskie i prakticheskie osnovy primeneniya ehffektivnogo kontrakta v tvorchestvom vuze [Theoretical and practical bases of application of the effective contract in the creative university]. *Upravlencheskoe konsul’tirovanie* [Management Consulting], 2014, vol. 7 (67), pp. 135–139.

15. Kostyrin I. N. Vozmozhnosti realizacii ehffektivnogo kontrakta v akademicheskoy deyatel’nosti prepodavatelej vuzov [Possibilities of implementation of effective contract in the academic activities of university professors]. *Aktual’nye voprosy sovremennoj nauki* [Actual problems of modern science], 2012, vol. 23, pp. 217–224.

16. Postnikov S. N., Andrienko A. V. EHffektivnyj kontrakt v vuze: praktika realizacii [Effective contract at the university: the practice of implementation]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 5, pp. 37–45.

17. Galkovskij A. G. Sistema ehffektivnogo kontrakta i ee znachenie dlya modernizacii vysshego obrazovaniya [The effective contract system and its importance for the modernization of higher education]. *Sovet rektorov* [The Council of Rectors], 2013, vol. 10, pp. 12–18.

18. Ryzhov N. G., Shestopalov M. YU. Analiz vozmozhnostej vnedreniya ehffektivnogo kontrakta dlya regulirovaniya truda nauchnyh rabotnikov vuzov [Analysis of possibilities for effective contract implementation for the regulation of the labor universities staff]. *Innovacii* [Innovations], 2013, vol. 11 (181), pp. 103–109.

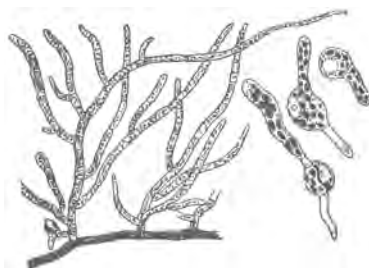
19. Mihalkina E. V., Aleshin V. A. EHffektivnyj kontrakt kak institut social’no-trudovyh otnoshenij v sfere vysshego obrazovaniya [Effective contract as an institute of social and labor relations in the sphere of higher education]. *TerraEconomicus* [TerraEconomicus], 2013, vol. 3 (11), pp. 89–100.

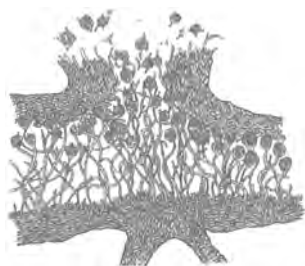
20. Borovskaya M. A., Masych M. A., Shevchenko I. K. EHffektivnyj kontrakt v sisteme stimulirovaniya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [An effective contract in the system of stimulation scientific and pedagogical workers]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, vol. 5, pp. 13–20.

21. SHajbakova L. F., Alekseeva N. G., Tel’minova L. B., Tel’minov A. A. Gotovnost’ pedagogicheskikh rabotnikov obrazovatel’nyh uchrezhdenij k zaklyucheniyu ehffektivnogo kontrakta [The Willingness of teaching staff of educational institutions to the conclusion of an effective contract]. *Izvestiya Ural’skogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta* [Proceedings of the Ural State Economic University], 2014, vol. 1 (51), pp. 105–110.

22. Pudenko T. I. Effektivnyj kontrakt s pedagogom kak instrument upravleniya personalom v obrazovatel’nyh organizaciyah [Effective contract with the teacher as a human resource management tool for educational institutions]. *Psihologiya professionala: lichnost’, deyatel’nost’, organizaciya. Kollektivnaya monografiya*, pod redakciej T. A. Zhalaginoj, L. Zh. Karavanovoj, E. D. Korotkinoj [Professional Psychology: personality, activity, organization. The collective monograph edited by T. A. Zhalaginoy, L. Zh. Karavanova, E. D. Korotkina], Tver’, 2014, pp. 197–201.

23. Pshizova E. N., Hachak B. N. Ob ehffektivnom kontrakte prepodavatelej vuzov [On the effective contract of university professors]. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedenie: filozofiya, istoriya, sociologiya, yurisprudenciya, politologiya, kul'turologiya* [Bulletin of Adygeya State University. Series 1: Area Studies: philosophy, history, sociology, law, political science, cultural studies], 2015, vol. 2 (158), pp. 290–294.
24. Kozlov M. A. Perevod na «ehffektivnyj kontrakt» kak izmenenie sushchestvennyh uslovij dogovora [Transfer to the “effective contract” as a change in the essential terms of the contract]. *Sovetnik buhgaltera byudzhetnoj sfery* [Advisor of public sector accountants], 2012, vol. 10, pp. 63–72.
25. Kozlov M. A. EHffektivnyj kontrakt: oformlyаем pravil'no! [Effective contract: make out properly!]. *Sovetnik v sfere obrazovaniya* [Advisor in education], 2013, vol. 4, pp. 83–89.
26. Zarubin V. G., Nachkin A. I. EHffektivnyj kontrakt nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov: normativnoe i cennostnoe izmenenie universitetskogo soobshchestva [Effective contract of academic staff: normative and value changes in the university community]. *Menedzhment XXI veka: aktual'nye trendy v obrazovanii i biznese. Sbornik nauchnyh statej po materialam XIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Management of the XXI century: current trends in education and business. Collection of scientific articles on materials of XIII International Scientific and Practical Conference], SPb, Asterion, 2013, pp. 50–51.
27. Dolgij V. I. EHffektivnyj kontrakt i professional'nyj profil' prepodavatelya vysshej shkoly [Effective contract and professional profile of the teacher of high school]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ehkonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Saratov State Socio-Economic University], 2014, vol. 1. pp. 46–50.
28. Gorozhankina M. A. Effektivnyj kontrakt i oplata truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuzov [Effective contract and salary of the teaching staff of universities]. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya* [Bulletin of the Siberian State University of Communications], 2013, vol. 29, pp. 150–153.
29. Veretennikova N. V., Kuranova N. A. Osnovnye teoreticheskie podhody k analizu ehffektivnogo kontrakta v sisteme vysshego obrazovaniya [The main theoretical approaches to the analysis of the effective contract in the system of higher education]. *Traektorii reformirovaniya rossijskoj ehkonomiki. Materialy Mezhdunarodnogo ehkonomicheskogo simpoziuma, posvyashchennogo 50-letiyu ehkonomicheskogo fakul'teta TGU. Ministerstvo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii, Tomskij gosudarstvennyj universitet* [The trajectories of reforming of the Russian economy. Proceedings of the International Economic Symposium on the 50th anniversary of the Faculty of Economics of TSU. The Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Tomsk State University.], Tomsk, 2014, pp. 96–106.
30. Ryzhov V. P., Tereshkov V. V., Kashirina N. A., Mar'ev A. A. Ob ocenke ehffektivnosti raboty prepodavatelej v svete vvedeniya ehffektivnogo kontrakta [On evaluating the performance of teachers in the light of the introduction of effective contract]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 10 pp. 16–26.
31. Mineva O. K., Kochetkova N. N., Hramova T. M. «EHffektivnye kontrakty», postroennye na principah formirovaniya lojal'nosti, vovlechenosti i udovletvorennosti trudom [“Effective Contracts”, built on the principles of formation of loyalty, engagement and job satisfaction]. *Kaspijskij region: politika, ehkonomika, kul'tura* [Caspian region: politics, economy, culture], 2015, vol. 2 (43), pp. 219–222.
32. Senashenko V. S., Halin V. G. Ob ehffektivnom kontrakte v vysshej shkole Rossii [On the effective contract in Russian higher education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 5, pp. 27–36.
33. Senashenko V. S., Halin V. G. EHffektivnyj kontrakt v vysshej shkole RF: i knut, i pryanik [Effective contract in the higher school of the Russian Federation: the carrot and stick] // *Inzhenernaya pedagogika* [Engineering Pedagogy], Moscow, 2015, pp. 187–201.
34. Halin V. G. EHffektivnyj kontrakt professora: knut ili pryanik? [Effective contract professors: the stick or the carrot?]. *Problemy upravleniya v social'nyh sistemah* [Problems of management in social systems], 2014, vol. 7 (11), pp. 28–42.
35. Kurbatova M. V. EHffektivnyj kontrakt v vuze: ot teoreticheskoy koncepcii k real'nomu izmeneniyu polozheniya prepodavatelya [Effective contract at the university: from theoretical concept to a real change in the position of the teacher]. *Nauchnye trudy Doneckogo nacional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: ehkonomicheskaya* [Proceedings of Donetsk National Technical University. Series: economic], 2013, vol. 3 (45), pp. 41–50.
36. Kurbatova M. V., Levin S. N. EHffektivnyj kontrakt v sisteme vysshego obrazovaniya RF: teoreticheskie podhody i osobennosti institucional'nogo proektirovaniya [Effective contract in the system of higher education of the Russian Federation: theoretical approaches and institutional design features]. *Journal of Institutional Studies*, 2013, vol. 5 (1), pp. 55–80.





DOI 10.15826/umj.2016.104.031

М. А. Боровская¹, А. В. Лобачева², М. Р. Бечвая¹, К. Г. Кулешова^{1*}

¹Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

²Министерство образования и науки Российской Федерации, Москва, Россия

ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ И СОДЕРЖАНИЯ ИМУЩЕСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: НОРМАТИВНО-ПОДУШЕВОЙ ПОДХОД

Ключевые слова: инструмент оценки; имущественный комплекс; образовательная организация; затраты на содержание имущественным комплексом; обеспеченность имущественным комплексом; калькулятор; нормативно-подушевой подход.

В статье обоснована необходимость разработки инструментария оценки обеспеченности и содержания имущественного комплекса образовательных организаций с использованием нормативно-подушевого подхода, в соответствии с которым на данный момент рассчитывается и доводится финансовое обеспечение выполнения государственного задания. Данная проблема решается путем использования нормативно-подушевого подхода, так как в нормативных затратах на одного студента значительная часть затрат отводится на содержание имущества учебного заведения, однако при этом не учитываются существенные различия в имущественных комплексах вузов. Предложен калькулятор позволяющий проводить модельные расчеты затрат на содержание 1 м² имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения и обеспеченности имущественным комплексом и расчет фактических затрат на содержание 1 м² недвижимого имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения и обеспеченности имущественным комплексом. Данный инструмент был апробирован в Южном федеральном университете. В результате проведенного анализа по средствам применения калькулятора обоснована необходимость определения нормативов обеспеченности объектами недвижимого имущества на одного обучающегося в разрезе стоимостных групп. Использование калькулятора в деятельности образовательной организации позволит провести анализ фактического состояния и определить необходимое обеспечение имущественным комплексом, на основании которого могут быть приняты эффективные управленческие решения в отношении управления имущественным комплексом.

Основным из направлений совершенствования качественного управления деятельностью образовательных организаций является повышение эффективности расходования финансового обеспечения, представляющее собой одну из ключевых задач, стоящих перед органами государственной власти. Планирование расходов необходимо осуществлять с определением

конкретных целей, ожидаемых результатов и необходимых для этого затрат с контролем соответствия достигнутых результатов запланированным. В соответствии с этим в системе финансирования высшего образования начались преобразования со вступлением Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты

**Боровская Марина Александровна* – доктор экономических наук, профессор, ректор Южного федерального университета; bma@sfedu.ru.

Лобачева Альбина Викторовна – заместитель директора департамента управления сетью подведомственных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации; lobacheva-av@mon.gov.ru.

Бечвая Мария Раджеевна – кандидат экономических наук, начальник отдела расчетов и экономического анализа Южного федерального университета; mrbechvaaya@sfedu.ru.

Кулешова Ксения Геннадьевна – соискатель, проректор-руководитель аппарата ректора Южного федерального университета; kgkuleshova@sfedu.ru.

Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», направленного на повышение качества государственных услуг [1–3]. В ст. 3, ч. 8, пункт в) указанного закона определено, в частности, что «финансовое обеспечение выполнения государственного задания государственными бюджетными и автономными образовательными учреждениями осуществляется на основе федеральных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности».

В настоящее время для образовательных организаций переход на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на основе единых нормативов затрат по специальностям (направлениям подготовки) означает введение совершенно новой финансовой системы. Принципы и подходы, реализованные в методических рекомендациях по порядкам определения нормативных затрат, следующие: переход к единым нормативам по специальностям (направлениям подготовки); введение системы корректирующих коэффициентов; установление базовых нормативных затрат на одного студента; платная услуга не может быть ниже размера нормативных затрат.

Основными факторами, в соответствии с которыми определялся подход с выделением стоимостных групп, влияющими на стоимость подготовки одного студента, являются:

- трудоемкость обучения, определяется через соотношение численности преподавателей и студентов;
- требования к квалификации профессорско-преподавательского состава;
- необходимость лабораторного комплекса и соответствующего учебно-вспомогательного персонала;
- особенности прохождения производственной практики;
- специальности (направления подготовки), соответствующие приоритетам модернизации и технологического развития экономики [4].

Нормативы затрат в расчете на одного бюджетного студента вуза были установлены впервые за последние 20 лет. Они были дифференцированы по специальностям (направлениям подготовки) и программам (уровням высшего образования) – бакалавриата, специалитета и магистратуры. При этом учитывались фондоемкость программ (требуют ли они лабораторного оборудования и какой сложности), их трудоемкость (число студентов, приходящихся на 1 преподавателя) и приоритетность для социально-экономического развития страны.

В нормативных затратах значительная часть затрат отводится на содержание имущества учебного заведения, в среднем по стоимостным группам порядка 38 %, однако при этом не учитывались существенные различия в имущественных комплексах вузов.

В рамках исследования по нормированию обеспеченности объектами недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за федеральными государственными учреждениями, подведомственными Министерству образования и науки Российской Федерации, или приобретенного ими за счет средств, выделенных указанным учреждениям Министерством образования и науки Российской Федерации на приобретение такого имущества, в том числе земельных участков, используемого в рамках государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), на одного обучающегося (далее – норматив обеспеченности, имущество) разработан калькулятор. Основным назначением данного инструментария является возможность производить расчеты затрат на содержание 1 м² имущества через три этапа. На первом этапе определяются базовые нормативы затрат на содержание имущественного комплекса, после чего производится модельный расчет затрат на содержание 1 м² имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения, и на третьем этапе производится фактический расчет затрат на определенный год на содержание 1 м² недвижимого имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения образовательной организации. В отличие от существующих классических систем управления имущественным комплексом [5], данный анализ позволит выявить неэффективно используемые объекты имущественного комплекса и повысить эффективность принятия управленческих решений по оптимизации его использования.

Базовые нормативы затрат на содержание имущественного комплекса (рис. 1) определяются следующими нормативно-правовыми актами – Приказ Минобрнауки России на 2016 г. 01 декабря 2015 г. № АП-117/18вн и Приказ Минобрнауки России от 30 октября 2015 г. № 1272 «О Методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки) и укрупненным группам специальностей (направлений подготовки)» [6, 7].

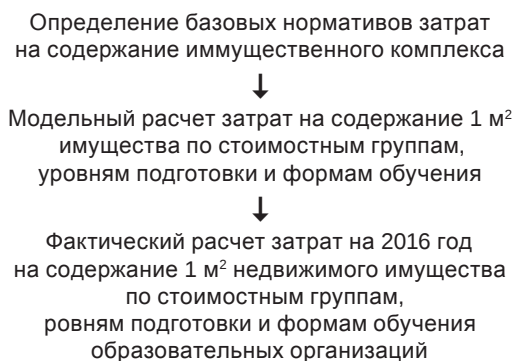


Рис. 1. Инструмент расчета затрат на содержание имущественного комплекса

На основе разработанного калькулятора были произведены:

1. Модельные расчеты затрат на содержание 1 м² имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения при следующих условиях (табл. 1):

- базовые нормативные затраты на содержание имущественного комплекса, утвержденные Минобрнауки России на 2016 г.
- нормативно-расчетная численность обучающихся в группе – 25 чел. (условие может изменяться);
- количество квадратных метров на 1 группу – 300 (12 м² на 1 обучающегося);
- количество групп – 2 (условие может изменяться);
- корректирующий коэффициент на заочное отделение – 0,1;
- корректирующий коэффициент на очно-заочное отделение – 0,25;
- корректирующий коэффициент, учитывающий государственной регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги на 2016 г.

2. Модельные расчеты затрат на содержание 1 м² имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения при следующих условиях:

- базовые нормативные затраты на содержание имущественного комплекса, утвержденные Минобрнауки России на 2016 г.;
- численность обучающихся в группе, при которой наступает точка безубыточности – 17 чел. (условие может изменяться);
- количество квадратных метров на 1 группу – 300 (соблюдается количество метров как и для нормативно-расчетной численности обучающихся в группе, так как принимается условие точки безубыточности);
- количество групп – 2 (условие может изменяться);

- коэффициент на заочное отделение – 0,1;
- коэффициент на очно-заочное отделение – 0,25;

– корректирующий коэффициент, учитывающий государственной регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги на 2016 г.

3. Фактические расчеты затрат на 2016 г. на содержание 1 м² недвижимого имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения ФГАОУ ВО ЮФУ при следующих условиях:

- базовые нормативные затраты на содержание имущественного комплекса, утвержденные Минобрнауки России на 2016 г.;
- фактическое количество групп на 01.01.2016 г.;
- средняя фактическая численность студентов в группе на 01.01.2016 г.;
- количество квадратных метров на 1 студента – 12;
- корректирующий коэффициент на заочное отделение – 0,1;
- корректирующий коэффициент на очно-заочное отделение – 0,25;
- корректирующий коэффициент, учитывающий государственной регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги на 2016 г. – 2,011.

4. Фактические расчеты затрат на 2016 г. на содержание 1 м² недвижимого имущества по стоимостным группам, уровням подготовки и формам обучения ФГАОУ ВО ЮФУ при следующих условиях (табл. 2):

- базовые нормативные затраты на содержание имущественного комплекса, утвержденные Минобрнауки России на 2016 г.;
- фактическое количество групп на 01.01.2016 г.;
- средняя фактическая численность студентов в группе на 01.01.2016 г.;
- фактическое количество квадратных метров на 1 группу, закрепленное в ЮФУ по подразделениям;
- коэффициент на заочное отделение – 0,1;
- коэффициент на очно-заочное отделение – 0,25;
- корректирующий коэффициент, учитывающий государственной регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги на 2016 г. – 2,011.

Проведенные расчеты с применением предложенного калькулятора позволили провести анализ учебно-лабораторного комплекса требуемого для реализации образовательных программ с учетом нормативно-расчетной численности групп и нормативных затрат, доводимых

Таблица 1

**Средства выделяемые на содержание имущества,
для групп из 25 человек**

Уровень подготовки	Форма обучения	Стоимостная группа	Финансирование на содержание имущества на 1 студента (тыс. руб.)	Доля, %	Нормативно-расчетная численность обучающихся в группе	Итого затрат на 1 группу (тыс. руб.)	Количество квадратных метров на 1 группу	Количество групп	Итого затрат на все группы	Итого квадратных метров на все группы	Затраты на содержание 1 м ² (тыс. руб.)
Всего						7 723,82		54,00	15 447,65	5 346,00	
Среднее			15,69	37,72	18,33		99,00				2,89
Бакалавриат, специалитет	Очное	1	23,08	35,86	25,00	577,00	300,00	2,00	1 154,00	600,00	1,92
		2	31,49	42,34	25,00	787,25	300,00	2,00	1 574,50	600,00	2,62
		3	49,24	38,96	25,00	1 231,00	300,00	2,00	2 462,00	600,00	4,10
	Очно-заочное	1	5,77	35,86	25,00	144,25	75,00	2,00	288,50	150,00	1,92
		2	7,87	42,34	25,00	196,81	75,00	2,00	393,63	150,00	2,62
		3	12,31	38,96	25,00	307,75	75,00	2,00	615,50	150,00	4,10
	Заочное	1	2,31	35,86	25,00	57,70	30,00	2,00	115,40	60,00	1,92
		2	3,15	42,34	25,00	78,73	30,00	2,00	157,45	60,00	2,62
		3	4,92	38,96	25,00	123,10	30,00	2,00	246,20	60,00	4,10
Магистратура	Очное	1	23,08	32,17	25,00	577,00	300,00	2,00	1 154,00	600,00	1,92
		2	31,49	38,52	25,00	787,25	300,00	2,00	1 574,50	600,00	2,62
		3	49,24	36,82	25,00	1 231,00	300,00	2,00	2 462,00	600,00	4,10
	Очно-заочное	1	5,77	32,17	25,00	144,25	75,00	2,00	288,50	150,00	1,92
		2	7,87	38,52	25,00	196,81	75,00	2,00	393,63	150,00	2,62
		3	12,31	36,82	25,00	307,75	75,00	2,00	615,50	150,00	4,10
	Заочное	1	2,31	32,17	25,00	57,70	30,00	2,00	115,40	60,00	1,92
		2	3,15	38,52	25,00	78,73	30,00	2,00	157,45	60,00	2,62
		3	4,92	36,82	25,00	123,10	30,00	2,00	246,20	60,00	4,10
Аспирантура	Очное	1	27,13	37,23	5,00	135,65	60,00	2,00	271,30	120,00	2,26
		2	35,48	42,81	5,00	177,40	60,00	2,00	354,80	120,00	2,96
		3	43,56	34,74	5,00	217,80	60,00	2,00	435,60	120,00	3,63
	Очно-заочное	1	6,78	37,23	5,00	33,91	15,00	2,00	67,83	30,00	2,26
		2	8,87	42,81	5,00	44,35	15,00	2,00	88,70	30,00	2,96
		3	10,89	34,74	5,00	54,45	15,00	2,00	108,90	30,00	3,63
	Заочное	1	2,71	37,23	5,00	13,57	6,00	2,00	27,13	12,00	2,26
		2	3,55	42,81	5,00	17,74	6,00	2,00	35,48	12,00	2,96
		3	4,36	34,74	5,00	21,78	6,00	2,00	43,56	12,00	3,63

Таблица 2

Средства, выделяемые на содержание имущества, с учетом фактического контингента и с учетом фактического имущественного комплекса

Уровень подготовки	Форма обучения	Стоимостная группа	Финансирование на содержание имущества на 1 студента (тыс. руб.)	Доля, %	Средняя фактическая численность в группе	Итого затрат на 1 группу (тыс. руб.)	Фактическое количество квадратных метров на 1 группу	Количество групп	Итого затрат на все группы (тыс. руб.)	Итого квадратных метров на все группы	Затраты на содержание 1 м ² (тыс. руб.)
Всего						3 200,58		2 783	569 536,24	567 063,60	
Среднее			15,69	37,72	8,73		110,84				1,00
Бакалавриат, специалитет	Очное	1	23,08	35,86	14,00	323,12	432,60	516	166 729,92	223 221,60	0,75
		2	31,49	42,34	13,00	409,37	401,70	472	193 222,64	189 602,40	1,02
		3	49,24	38,96	9,00	443,16	268,20	117	51 849,72	31 379,40	1,65
	Очно-заочное	1	5,77	35,86	8,00	46,16	36,80	51	2 354,16	1 876,80	1,25
		2	7,87	42,34	9,00	70,85	41,20	67	4 747,12	2 760,40	1,72
		3	12,31	38,96	4,00	49,24	16,10	4	196,96	64,40	3,06
	Заочное	1	2,31	35,86	12,00	27,70	21,60	634	17 559,26	13 694,40	1,28
		2	3,15	42,34	8,00	25,19	14,40	266	6 701,07	3 830,40	1,75
		3	4,92	38,96	10,00	49,24	18,00	22	1 083,28	396,00	2,74
Магистратура	Очное	1	23,08	32,17	13,00	300,04	313,70	144	43 205,76	45 172,80	0,96
		2	31,49	38,52	12,00	377,88	285,00	107	40 433,16	30 495,00	1,33
		3	49,24	36,82	9,00	443,16	206,60	10	4 431,60	2 066,00	2,15
	Очно-заочное	1	5,77	32,17	15,00	86,55	69,00	22	1 904,10	1 518,00	1,25
		2	7,87	38,52	11,00	86,60	49,10	6	519,59	294,60	1,76
		3	12,31	36,82	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
	Заочное	1	2,31	32,17	14,00	32,31	24,80	48	1 550,98	1 190,40	1,30
		2	3,15	38,52	14,00	44,09	24,80	9	396,77	223,20	1,78
		3	4,92	36,82	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Аспирантура	Очное	1	27,13	37,23	5,00	135,65	90,40	92	12 479,80	8 316,80	1,50
		2	35,48	42,81	4,00	141,92	77,60	135	19 159,20	10 476,00	1,83
		3	43,56	34,74	2,00	87,12	37,00	8	696,96	296,00	2,35
	Очно-заочное	1	6,78	37,23	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
		2	8,87	42,81	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
		3	10,89	34,74	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
	Заочное	1	2,71	37,23	2,00	5,43	3,60	39	211,61	140,40	1,51
		2	3,55	42,81	2,00	7,10	3,60	12	85,15	43,20	1,97
		3	4,36	34,74	2,00	8,71	2,70	2	17,42	5,40	3,23

на содержание имущества на фактический контингент и фактически имеющегося учебно-лабораторного комплекса образовательной организации.

Применяемые в настоящее время методы и технологии определения затрат на содержание имущественного комплекса образовательных организаций не позволяют выявить объекты использующиеся неэффективно, что определяет актуальность разработки методики определения нормативов обеспеченности объектами недвижимого имущества на одного обучающегося с учетом выделения данного имущества на учебно-лабораторный комплекс; социально-культурные объекты; вспомогательные площади; прочие площади и определения соответствующих коэффициентов, направленную на повышение эффективности управления имущественным комплексом.

Таким образом, предлагаемый инструмент расчета затрат на содержание имущественного комплекса, а также обеспеченности имущественным комплексом образовательной организации предназначен для проведения анализа фактического состояния и идентификации потребности в имущественном комплексе, в соответствии с требованиями к реализации образовательных программ. Также данный инструмент позволяет выявить недостатки фактического состояния имущественного комплекса, что обеспечивает повышение эффективности принятия управленческих решений в отношении

управления имущественным комплексом образовательных организаций.

Список литературы

1. Федеральный закон от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».
2. Боровская М.А., Богомолова И.С., Задорожная Е.К. Совершенствование финансового обеспечения деятельности вузов // Фундамент. исследования. 2015. № 2. С. 538–542.
3. Боровская М.А., Ястребова О.К., Цветкова А.В., Михалькова Е.Е. Групповые нормативы затрат по специальностям и направлениям подготовки как ключевой этап реформы финансирования вузов // Высш. образование в России. 2012. № 6. С. 3–14.
4. Боровская М.А., Федосова Т.В., Масыч М.А., Паничкина М.В. Финансовое обеспечение организаций профессионального образования и практика определения нормативных затрат // Фундамент. исследования. 2014. № 12. С. 169–173.
5. Зубова О.Г. Стратегическое управление имущественным комплексом // Изв. Нижегород. агроуниверситет. комплекса: наука и высшее профессиональное образование. 2006. № 4 (4). С. 108–111.
6. Приказ Минобрнауки России на 2016 год 01 декабря 2015 г. № АП-117/18вн.
7. Приказ Минобрнауки России от 30 октября 2015 г. № 1272 «О Методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки) и укрупненным группам специальностей (направлений подготовки)».

DOI 10.15826/umj.2016.104.031

M. A. Borovskaya¹, A. V. Lobachyova², M. R. Bechvaya¹, K. G. Kuleshova^{1*}

¹*Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*

²*Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Moscow, Russia*

TOOL FOR ASSESSING SECURITY AND MAINTENANCE OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS PROPERTY COMPLEX: THE REGULATORY PER CAPITA APPROACH

Key words: assessment tool, a property complex, educational organization, the cost of maintaining the property complex, the availability of the property complex, calculator, normative capitation approach.

Abstract. The article substantiates the need to develop tools and provide an assessment of the contents of the property complex of educational institutions with regulatory and per capita approach, according to which, at the moment, is calculated and reported financial support for the state order. This problem is solved by the use of normative per capita

**Marina A. Borovskaya* – Doctor of Sciences (Economics), professor, rector of the Southern Federal University, bma@sfnu.ru

Albina V. Lobachyova – Deputy Director Department of subordinate organizations of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

Maria R. Bechvaia – Doctor of Sciences (Economics), Head of the Department of economic analysis and calculation of the Southern Federal University, mrbechvaia@sfnu.ru

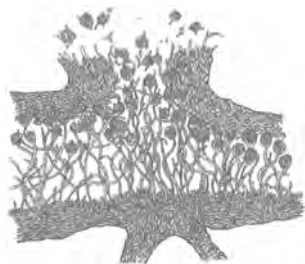
Ksenia G. Kuleshova – Researcher, vice-rector, the head of the apparatus of the Southern Federal University, kgkuleshova@sfnu.ru

approach, as the normative cost per student includes a significant portion of the costs for the maintenance of the institution property, but it does not take into account significant differences in the property complex of the universities. This calculator allows you to carry out model calculations maintenance costs per 1 square meter of property on cost groups, levels of training and forms of learning and security of the property complex and the calculation of the actual costs for the maintenance of one square meter of real estate on cost groups, levels of training and forms of learning and security of the property complex. This tool has been tested in the Southern Federal University. As the result of conducted analysis with the use of a calculator we substantiate the necessity of security standards of real estate objects per student, in the context of cost groups. Using the calculator in the educational organization will allow for analyzing the actual state and what is necessary for running the property complex on the basis of which effective management decisions can be taken regarding the management of the property complex.

The article substantiates the need to develop tools and provide an assessment of the contents of the property complex of educational institutions with regulatory and per capita approach, according to which, at the moment, is calculated and reported financial support the state order. This problem is solved by the use of normative per capita approach, as in the regulatory cost per student allocated a significant portion of the costs for the maintenance of the institution of property, but it does not take into account significant differences in the property complex of the universities. A calculator allows you to carry out model calculations maintenance costs 1 square meter of property on cost groups, levels of training and forms of learning and security of the property complex and the calculation of the actual costs for the maintenance of one square meter of real estate on cost groups, levels of training and forms of learning and security of the property complex. This tool has been tested in the Southern Federal University. The analysis, by means of the use of a calculator determining the necessity of security standards of real estate objects per student, in the context of cost groups. Using the calculator in the educational organization will allow an analysis of the actual state and the need to ensure that the property complex on the basis of which can be taken effective management decisions regarding the management of the property complex.

References

1. Federal'nyj zakon ot 8 maja 2010 goda № 83-FZ «O vnesenii izmenenij v otдел'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii v svyazi s sovershenstvovaniem pravovogo polozhenija gosudarstvennyh (municipal'nyh) uchrezhdenij» [Federal Law of May 8, 2010 № 83-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation in connection with the improvement of the legal status of state (municipal) institutions"].
2. Borovskaja M. A., Bogomolova I. S., Zadorozhnaja E. K. Sovershenstvovanie finansovogo obespechenija dejatel'nosti vuzov [Improving the financial support of universities], *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2015, № 2, p. 538–542.
3. Borovskaja M. A., Jastrebova O. K., Cvetkova A. V., Mihal'kova E. E. Gruppovyje normativy zatrat po special'nostjam i napravlenijam podgotovki kak ključevoj etap reformy finansirovaniya vuzov [Group standards of expenses for specialties and the preparation directions as a key stage of reform of financing higher education], *Vysshee obrazovanie v Rossii* [University management: practice and analysis], 2012, № 6, p. 3–14.
4. Borovskaja M. A., Fedosova T. V., Masyh M. A., Panichkina M. V. Finansovoe obespechenie organizacij professional'nogo obrazovaniya i praktika opredeleniya normativnyh zatrat [Financial support for vocational education institutions and the practice of determining regulatory costs], *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2014, № 12, p. 169–173.
5. Zubova O. G. Strategicheskoe upravlenie imushchestvennym kompleksom [Strategic management of the property complex], *Izvestiya nizhevolzhskogo agrouniversitetskogo kompleksa: nauka i vysshee professionalnoe obrazovanie* [News Nizhnevolzhsky Agrouniversitetskogo complex: science and higher professional education], 2006, № 4 (4) p. 108–111.
6. Prikaz Minobrnauki Rossii na 2016 god 01 dekabrja 2015 g. № AP-117/18vn [Order of the Russian Ministry for 2016 December 1, 2015 number AP-117 / 18vn].
7. Prikaz Minobrnauki Rossii ot 30 oktjabrja 2015 g. № 1272 «O Metodike opredeleniya normativnyh zatrat na okazanie gosudarstvennyh uslug po realizacii obrazovatel'nyh programm vysshego obrazovaniya po special'nostjam (napravlenijam podgotovki) i ukрупnennym gruppam special'nostej (napravlenij podgotovki)» [Order of the Ministry of Education of Russia on October 30, 2015 № 1272 "On the Methodology of normative definition of the cost of providing public services for the implementation of higher education in the field of educational programs (training areas) and integrated groups of specialties (training areas)"].



*Н. А. Бухарин, С. В. Пупенцова***Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕДВИЖИМОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

К л ю ч е в ы е с л о в а: конкурентоспособность университета; аудиторный фонд; имущественный комплекс; управление недвижимостью вуза; эксплуатация недвижимости вуза; показатели эффективности использования недвижимости.

Проблема оптимизации использования ресурсов и организация грамотной эксплуатации инфраструктуры объектов высшего образования сегодня стоит достаточно остро. Отметим, что на текущий момент отсутствуют стандарты и нормативы по эксплуатации и продуктивности использования недвижимости в отрасли высшего образования. Учитывая сложившуюся ситуацию, в статье предложены основные критерии, позволяющие оценить интенсивность использования аудиторного фонда учебных корпусов высшего учебного заведения.

В работе выполнен сравнительный анализ структуры имущественного ресурса зарубежных и отечественных университетских кампусов, обобщены существующие показатели, позволяющие оценить продуктивность использования аудиторного фонда высшего учебного заведения. Для выведения удельных показателей используются статистические методы оценки.

В работе предлагается модифицировать используемые в настоящее время показатели фондоотдачи и фондоемкости. Кроме показателей загрузки и занятости, для качественного анализа эффективности использования недвижимости высшего учебного заведения предлагается учитывать общие коэффициенты, связанные с доходами и расходами вуза. В статье получен максимально возможный коэффициент использования аудиторного фонда высшего учебного заведения.

В целом результаты выполненной работы позволят получить ряд показателей, характеризующих интенсивность использования учебных помещений внутренними силами любого вуза, а также дают основания для вывода о целесообразности продолжения исследований современных инновационных технологий управления использованием недвижимости, в том числе недвижимости университетов. В работе предложен список исходной информации для расчета интегрального показателя качества использования недвижимости вуза, показана необходимость создания единой системы сбора и анализа информации.

Статья предназначена для департаментов стратегического планирования и развития имущественного комплекса любого вуза. В работе впервые получен максимально возможный коэффициент использования аудиторного фонда высшего учебного заведения, обобщены существующие показатели для оценки продуктивности использования аудиторного фонда высшего учебного заведения. В статье предлагается расширить перечень удельных показателей, применяемый на практике, а показатели фондоотдачи и фондоемкости модифицировать. Впервые для оценки эффективности использования недвижимости вуза предлагается учитывать общие коэффициенты, связанные с доходами и расходами вуза. Предлагаемый в статье перечень позволит оценивать интенсивность использования учебных помещений во время учебного процесса.

На основании предварительного анализа зарубежной практики было выдвинуто предположение о том, что применение инновационных подходов в сфере управления недвижимостью может значительно увеличить эффективность функционирования и конкурентоспособность отечественных вузов. Отмечается, что проблема оптимизации использования ресурсов и организация грамотной эксплуатации инфраструктуры объектов высшего образования сегодня стоит достаточно остро [9].

Отметим, что на текущий момент отсутствуют стандарты и нормативы по эксплуатации и продуктивности использования недвижимости в отрасли высшего образования. Учитывая сложившуюся ситуацию, в статье предложены основные критерии, позволяющие оценить интенсивность использования аудиторного фонда учебных корпусов высшего учебного заведения. Для достижения поставленной цели в работе выполнен сравнительный анализ структуры имущественного ресурса зарубежных

**Бухарин Николай Алексеевич* – кандидат технических наук, доцент, директор МИПК СПбПУ Петра Великого (центра менеджмента, инвестиций и производственного контроля Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого); 195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29, +7 (812) 534–03–34; nbukharin@mail.ru.

Пупенцова Светлана Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента недвижимости и технологий Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29, +7 (812) 534–20–29; pupentsova@spbgpu-dreem.ru.

и отечественных университетских кампусов, обобщены существующие и предложены новые показатели, позволяющие оценить продуктивность использования недвижимости высшего учебного заведения.

Полученные результаты работы могут быть использованы при совершенствовании и модернизации систем управления образовательным процессом в отечественных вузах в качестве инструмента обеспечения безусловной конкурентоспособности за счет повышения эффективности использования одного из основных стратегических ресурсов – недвижимого имущества.

Для структуризации имущественного ресурса университетских кампусов предлагается применять отечественную классификацию помещений высшего учебного заведения, приведенную в СНиП 2.08.02–89 [1]. В более актуальной версии выбранного норматива необходимая классификация помещений высшего учебного заведения отсутствует [2,5]. Указанные нормативы рекомендуется использовать при проектировании высшего учебного заведения. Кроме данных нормативов, при проектировании учитывается набор технологического оборудования и мебели в помещении, их размещение, условия эксплуатации, а также существующие нормативы в части соответствия технологическим, санитарно-гигиеническим, эвакуационным и другим требованиям. Отметим, что определяющими факторами при выполнении расчета количества и назначения помещений вузов являются расчетное количество временного персонала – студентов и постоянного состава, включая профессорско-преподавательский, учебно-научно-вспомогательный и административно-управленческий персонал (далее – сотрудников).

Анализ структуры имущественного ресурса зарубежных и отечественных университетских кампусов показал, что основные группы выбранной классификации совпадают с американской классификацией FICM 2006 [3] (табл. 1).

Сравнительный анализ структуры имущественного ресурса государственных вузов США, приведенной в табл. 1, и государственных высших учебных заведений г. Санкт-Петербурга позволил авторам статьи установить совпадение в отобранных группах вузов доли учебных помещений, на которые приходится около 30 % от общей площади имущественного комплекса. Несмотря на то, что на аудиторный фонд, включающий учебные аудитории и лаборатории, отводится всего 17 % общей площади имущественного комплекса высшего учебного заведения [3], вопрос эффективности его использования затрагивается во многих работах.

По данным Stanford University, рекомендуемый диапазон удельной общей площади имущественного комплекса вуза составляет $2,3 \div 4,6 \text{ м}^2$ [4]. Указанный удельный показатель рассчитан как отношение общей площади всего имущественного комплекса к потенциальной вместимости аудиторного фонда. Под вместимостью аудиторного фонда будем понимать количество предоставляемых рабочих мест для студентов в учебных помещениях (далее количество посадочных мест). Отметим, что в отобранных для сравнительного анализа группах вузов удельные показатели вошли в рекомендуемый диапазон. Рекомендуемые удельные показатели учебных помещений в зависимости от количества посадочных мест приведены в [2, 3] и представлены на рис. 1.

Разумность приведенных на рис. 1 рекомендуемых показателей не вызывает сомнения и подтверждается эмпирической проверкой в государственных вузах г. Санкт-Петербурга.

При характеристике использования учебных помещений рекомендуется рассчитывать удельные показатели площади на количество временного и постоянного персонала [8–11], в данном случае одного студента или сотрудника. Среднее

Таблица 1

Распределение площадей, рекомендованное для вузов США

Общая площадь (100 %)			
Полезная площадь (73,6 %)	Иные площади		
Учебные помещения (30 %), в т. ч.: – аудитории (2,4 %), – лаборатории (14,6 %), – учебно-вспомогательные помещения (13 %) Научно-исследовательские помещения (2,2 %) Помещения специального назначения (3 %) Офисы (20 %) Жилые помещения (11,7 %) Помещения общего пользования (6,7 %)	Подсобная площадь (16,3 %)	Производственная площадь (2,1 %)	Техническая площадь (8 %)

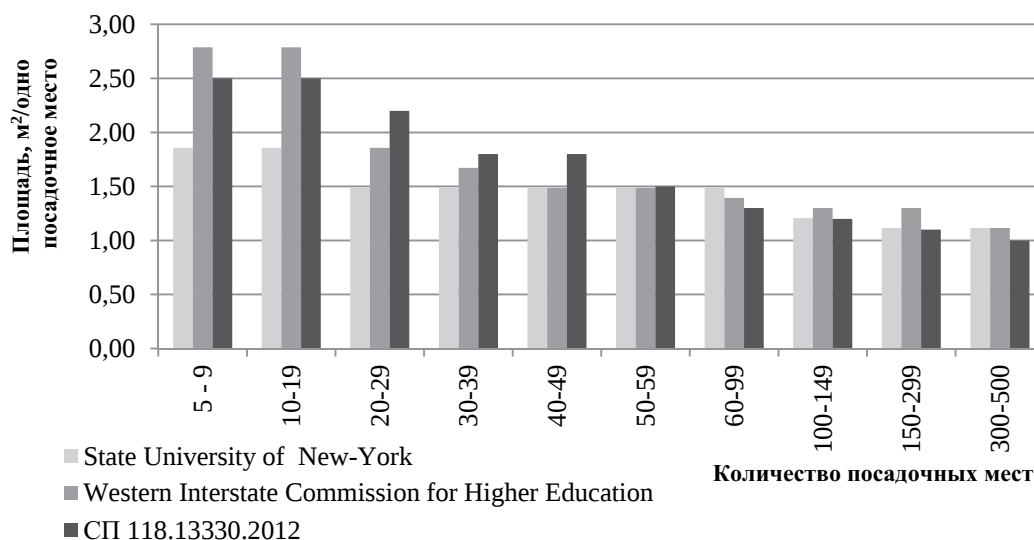


Рис. 1. Рекомендуемые удельные показатели для учебных помещений

значение удельной площади аудитории на одного студента по данным State University of New York и Western Interstate Commission for Higher Education составляет 1,5 м² [3]. В своде правил [2] при проектировании вузов рекомендуются более комфортные условия: в среднем 1,7 м² площади аудитории на одного студента.

Показателем уровня эффективности использования основных средств в бюджетных образовательных учреждениях является фондоотдача, определяемая отношением количества студентов к стоимости имущественного комплекса [7]. Причем стоимость имущественного комплекса определяется суммированием балансовой стоимости основных средств и кадастровой стоимости земельных участков. Обратный фондоотдачи показатель *фондоёмкости* показывает удельную стоимость имущественного комплекса на одного студента. Так, в среднем для вузов Министерства сельского хозяйства России в 2001 г. приходилось 240 тыс. руб. стоимости имущественного комплекса на одного студента [7].

Таким образом, в анализируемых работах к основным показателям эффективности использования основных средств вузов отнесены удельные показатели площади (на одного студента, сотрудника или количество предоставляемых мест в учебных помещениях), показатели фондоотдачи и фондоёмкости. К удельным показателям оценки материально-технической базы вуза добавлен существенный критерий *обеспеченности* общежитиями, определяемый отношением числа нуждающихся студентов к числу получивших общежитие [12].

Перечисленные удельные показатели не отражают интенсивность использования учебных

помещений во время учебного процесса и неинформативны при оптимизации использования недвижимости вуза. Поэтому в данной работе установленный перечень предлагается расширить, а использованные ранее показатели фондоотдачи и фондоёмкости модифицировать.

Интенсивность использования во время учебного процесса аудиторного фонда предлагается оценивать расчетом нижеприведенных коэффициентов.

По еженедельным расписаниям учебных групп дневного и вечернего обучения для каждой аудитории и в целом для корпуса предлагается рассчитать три коэффициента, основанные на потенциально возможной вместимости аудиторного фонда в текущем использовании помещений:

- коэффициент загрузки, показывающий среднее заполнение аудиторий студентами во время занятий;

- коэффициент занятости, отражающий востребованность аудиторий в учебном процессе;

- коэффициент использования, который учитывает интенсивность использования аудиторий в неделю и равен произведению вышеприведенных коэффициентов.

Отметим, что для расчета указанных коэффициентов, необходимо дополнительно к еженедельной потребности по расписанию учесть потребность для разовых мероприятий (установочных лекций для заочников, курсов повышения квалификации, научных семинаров и т. п.), проводимых в помещениях корпуса. Нерегулярные занятия очно-заочных и заочных форм обучения, пересчитать в еженедельную нагрузку и разнести по аудиториям ведущей кафедры.

Коэффициент загрузки i -й аудитории определяется отношением усредненного количества студентов n_i , занимающихся в данной аудитории, к числу мест в i -й аудитории в указанное в расписании время:

$$k_{di} = \frac{n_i}{n_{oi}}, \quad (1)$$

где n_{oi} – вместимость (количество специально оборудованных рабочих мест для студентов – посадочных мест, или максимально возможное количество студентов при использовании) i -й аудитории, чел. Под рабочим местом студента будем понимать определенную часть площади учебной аудитории с наиболее оптимальным расположением на ней необходимой для учебного процесса мебели (например, места за партой и стула); n_i – усредненное количество студентов, занимающихся в i -й аудитории, рассчитанное по формуле:

$$n_i = \frac{\sum_{j=1}^g n_{ij} \cdot t_{ij}}{\sum_{j=1}^g t_{ij}}, \quad (2)$$

где $j = 1, \dots, g$ – порядковый номер группы, g – количество учебных групп, занимающихся по расписанию в учебном корпусе;

$i = 1, \dots, m$ – порядковый номер аудитории, m – количество учебных аудиторий;

n_{ij} – количество студентов в j -й учебной группе, занимающихся в i -й аудитории за неделю;

t_{ij} – еженедельное время, отведенное j -й учебной группе для занятий в i -й аудитории по расписанию, академ. ч в неделю.

Коэффициент занятости i -й аудитории – доля времени, в течение которого в i -й аудитории проходят занятия по расписанию всех групп. Коэффициент занятости i -й аудитории k_{bi} рассчитывается по формуле:

$$k_{bi} = \frac{t_i}{t_{ef}}, \quad (3)$$

где t_i – еженедельное время, отведенное для занятий в i -й аудитории по расписанию, академ. ч в неделю;

t_{ef} – эффективная занятость или эффективное время использования учебных аудиторий, которое рассчитано по формуле:

$$t_{ef} = t_{max} \times (1 - K), \quad (4)$$

t_{max} – потенциально возможное время занятости соответствует 90 академ. ч в неделю, исходя из шестидневной недели, включающей восемь пар (2 академ. ч) в будние дни и пять пар в субботу;

K – средний коэффициент допустимой незанятости принят равным 5 %, исходя из требуемых резервных аудиторий на разовые мероприятия (например, ремонт аудитории и т.п.).

Коэффициент использования i -й аудитории, как было сказано выше, определяется произведением коэффициентов загрузки k_{di} и занятости k_{bi} , полученных для i -й аудитории по формулам (1) и (3):

$$K_i = k_{di} \times k_{bi}, \quad (5)$$

где k_{di} – коэффициент загрузки i -й аудитории, рассчитанный по формуле (1);

k_{bi} – коэффициент занятости i -й аудитории, рассчитанный по формуле (3).

Коэффициент использования помещений аудиторного фонда корпуса рассчитывается как средневзвешенное значение коэффициентов использования i -х аудиторий, по формуле (6):

$$K = \frac{\sum_{i=1}^m n_{oi} \cdot K_i}{\sum_{i=1}^m n_{oi}}, \quad (6)$$

где $i = 1, \dots, m$ – порядковый номер аудитории, соответственно, m – количество учебных аудиторий;

K_i – коэффициент использования i -й аудитории;

n_{oi} – вместимость i -й аудитории.

Коэффициент занятости помещений аудиторного фонда корпуса равен как средневзвешенному значению коэффициентов занятости i -х аудиторий, где как и в формуле (6) в качестве веса выступает вместимость аудитории:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^m n_{oi} \cdot k_{bi}}{\sum_{i=1}^m n_{oi}}, \quad (7)$$

где $i = 1, \dots, m$ – порядковый номер аудитории, соответственно, m – количество учебных аудиторий;

k_{bi} – коэффициент занятости i -й аудитории, рассчитанный по формуле (3);

n_{oi} – вместимость i -й аудитории.

Средняя занятость аудиторного фонда в расчете одного студента рассчитывается по формуле:

$$t = \frac{\sum_{j=1}^g n_j (t_j + t_{rj})}{\sum_{j=1}^g n_j}, \quad (8)$$

где $j = 1, \dots, g$ – порядковый номер группы,

g – количество учебных групп, занимающихся в учебном корпусе;

n_j – количество студентов в j -й учебной группе;

t_j – время потребности в учебных помещениях корпуса в неделю по расписанию для j -й учебной группой;

t_{rj} – время потребности в учебной аудитории для разовых мероприятий, получено как отношение суммарного времени разовых мероприятий в семестр к продолжительности семестра в неделях (по учебному плану в семестре 18 недель).

Коэффициент занятости учебного корпуса равен отношению потребности в аудиториях для всех групп, занимающихся в учебном корпусе по расписанию, к максимально возможному времени использования всех аудиторий корпуса:

$$K_b = \frac{\sum_{j=1}^g (t_j + t_{rj})}{t_{ef} \times m}, \quad (9)$$

где $j = 1, \dots, g$ – порядковый номер группы, g – количество учебных групп, занимающихся в учебном корпусе;

t_j – время потребности в учебных помещениях корпуса в неделю по расписанию для j -й учебной группой;

t_{rj} – время потребности в учебной аудитории для разовых мероприятий;

t_{ef} – эффективное время использования учебных аудиторий, рассчитанное по формуле (4);

m – количество аудиторий в корпусе.

Коэффициент использования учебного корпуса, с учетом полной нагрузки, рассчитывается по формуле:

$$K_d = \frac{\sum_{p=1}^P t_{o_p} \cdot n_{o_p} + \sum_{p=1}^P t_{z_p} \cdot n_{z_p} + \sum_{p=1}^P t_{oz_p} \cdot n_{oz_p}}{N \times t_{ef}}, \quad (10)$$

где $p = 1, \dots, P$ – номер подразделения,

P – количество подразделений;

t_o, t_z, t_{oz} – средняя занятость на 1 студента для очной (о), заочной (з) и очно-заочной (оз) форм обучения, полученная по формуле (8);

n_o, n_z, n_{oz} – общее количество студентов, обучающихся на кафедре по очной (о), заочной (з) и очно-заочной (оз) формам обучения;

t_{ef} – эффективное время использования учебных аудиторий, рассчитанное по формуле (4);

N_e – эффективная вместимость аудиторного фонда, рассчитанная по формуле:

$$N_e = N_f \times (1 - Kv), \quad (11)$$

где N_f – общее фактическое количество мест в учебном корпусе;

Kv – коэффициент вакантной вместимости (или допустимая незанятость аудитории), принят на уровне 20 % (т.е. в аудитории вместимостью 20 мест должны быть свободны четыре места).

Коэффициент вакантной вместимости вводится для возможности размещения дополнительных слушателей. Например, вольных слушателей, добровольно записавшихся на авторский курс ведущего преподавателя института. Введенный коэффициент вакантной вместимости позволит безболезненно пережить увеличение численного состава групп.

Отметим, что при существующем количестве студентов, гибкой планировке и оптимально составленном расписании *максимально возможный коэффициент использования аудиторного фонда* вуза равен отношению общей потребности в аудиториях к эффективной вместимости аудиторного фонда вуза и рассчитан по формуле:

$$K_{max} = \frac{t_{cp} \cdot N}{t_{ef} \cdot N_o \cdot (1 - Kv)}, \quad (12)$$

где t_{cp} – средняя потребность в учебных аудиториях для одного студента по всем учебным планам института всех форм обучения;

N – общее количество студентов института;

t_{ef} – эффективное время использования учебных аудиторий, рассчитанное по формуле (4);

N_o – количество посадочных мест, рассчитанное по условным нормам проектирования [2];

Kv – коэффициент вакантной вместимости (или допустимая незанятость аудитории), принят на уровне 20%.

Например, для расчета максимально возможного коэффициента использования аудиторного фонда выберем:

– среднее значение потребности в учебных аудиториях на одного студента в семестр: $t_{cp} = 16$ академ. ч;

– общее количество студентов института, допустим, составляет $N = 6000$ чел.,

– посадочные места, рассчитанные по нормам проектирования, допустим $N_o = 2500$ мест.

Тогда, максимально возможный коэффициент использования для одного семестра равен

$$K_{max} = \frac{16 \cdot 6000}{86 \cdot 2500 \cdot (1 - 0,2)} = 0,55.$$

Возвращаясь предложенному в [7] к *показателю фондоотдачи*, заменим балансовую стоимость основных средств образовательного

учреждения на *кадастровую стоимость* имущественного комплекса, оцененную в соответствие со стандартом оценки [6]. Дополнительный показатель фондоотдачи, характеризующий эффективность использования учебных заведений, рассчитывается по формуле:

$$Fo = \frac{N}{V}, \quad (13)$$

где N – общее количество студентов института, шт.; V – кадастровая стоимость имущественного комплекса, млн руб.

Показатель фондоотдачи основных средств широко применяется при анализе эффективности деятельности на всех уровнях экономики. Показатель фондоотдачи (13) определяет количество студентов на 1 млн руб. имущественного комплекса вуза.

Так как показатель фондоотдачи предлагается рассчитывать на основании *кадастровой* (а не балансовой!) *стоимости имущественного комплекса*, то и фондоемкость, являясь обратным показателем фондоотдачи, будет отражать рыночно обоснованную сумму средств имущественного комплекса вуза, приходящуюся на одного студента.

Кроме приведенных выше показателей, для качественного анализа эффективности использования недвижимости высшего учебного заведения необходимо учитывать:

- общие расходы на недвижимость;
- общие расходы на недвижимость, приведенные на одного студента и сотрудника;
- долю расходов подразделений (кафедр, факультетов/институтов) от общих расходов;
- удельные расходы кафедр, приведенные к площади;
- коэффициент общих расходов, приходящихся на недвижимость, от общих доходов вуза;
- удельные доходы, приведенные на 1 м² площади по структурным подразделениям;
- прибыль от учебных помещений, приведенную на 1 м² учебных помещений;
- прибыль от исследовательских помещений, приведенную на площадь исследовательских помещений.

Обеспеченность такой информацией предоставляет возможность менеджерам на всех уровнях понимать, как используется недвижимость, и на основании этого принимать верные управленческие решения. Сбор представленных показателей позволит рассчитать интегральный показатель качества использования недвижимости вуза с помощью построения, например, квалиметрической модели

(подробно см. [13–14]). Для организации системы бенчмаркинга конкурентоспособности вузов требуется создание единой системы сбора и анализа информации в учреждениях высшего образования, основывающейся на показателях продуктивности. Необходимо представить статистическую базу данных в доступном виде (разместить в сети Интернет или других источниках информации), для того чтобы университеты могли использовать ее для анализа, сравнения и определения приоритетных направлений улучшения качества использования недвижимости. Отметим, что в развитых странах существуют специальные организации, которые занимаются разработкой и публикацией нормативной документации. В их обязанности входит:

- сбор информации об использовании недвижимости вузов по всей стране;
- публикация нормативов, включающие не только удельные показатели площадей, но и показатели эффективности использования недвижимости;
- публикация материалов, моделей и методов по оптимизации использования помещений;
- своевременная актуализация данных.

Таким образом, при создании подобных стандартов размещения вузы могли бы использовать государственные материалы для оценки эффективности своей работы.

В заключение следует уточнить, что создание стандартов размещения являются лишь частью предмета управления использованием и в общем случае играют вспомогательную (рекомендательную) роль. Среди главных его задач в первую очередь выделяют оптимизацию использования недвижимости в процессе эксплуатации, за счет применения новейших технологий и методов в зданиях, которые были спроектированы и построены по устаревшим нормативам.

В целом результаты выполненной работы позволяют получить ряд показателей, характеризующих интенсивность использования учебных помещений внутренними силами любого вуза, а также дают основания для вывода о целесообразности продолжения исследований современных инновационных технологий управления использованием недвижимости, в том числе недвижимости университетов.

Список литературы

1. Общественные здания и сооружения: СНИП 2.08.02–89. М.: Науч.-архитект. центр общ. и производ. зданий и сооружений Госкомархитектуры, 2003. 26 с.
2. СП118.13330.2012 Свод правил. Общественные здания и сооружения. Утв. Приказом Минрегиона России

от 29.12.2011 № 635/10 (ред. от 07.08.2014) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

3. Postsecondary Education Facilities Inventory and Classification Manual (FICM) / U. S. Department of Education, National Center for Education Statistics, 2006 [Электронный ресурс]. URL: http://facilities.wsu.edu/Resources/pdf/ficm/FICM2006_Foreward.pdf (дата обращения: 15.12.2015).

4. Space and Furniture Planning Guidelines. Developed by Department of Capital Planning and Space Management // Stanford University. 2009 [Электронный ресурс]. URL: https://portal.slac.stanford.edu/sites/ard_public/Documents/DCPSM_SpaceandFurniturePlanningGuidelines_v3_April_2009.pdf (дата обращения: 15.11.2015).

5. Проектирование высших учебных заведений и институтов повышения квалификации / Гос. науч. - проект. ин-т учеб. - воспит., торг. - быт. и досуг. зданий. М.: Стройиздат, 1992. 111 с.

6. Федеральный стандарт оценки «Определение кадастровой стоимости (ФСО № 4)», утв. приказом Минэкономразвития России № 508 от 22.10.2010 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/> (дата обращения: 15.12.2015).

7. Бондаренко С.И. Методика анализа эффективности использования земельно-имущественного комплекса в бюджетных образовательных учреждениях : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ФГБОУ ВПО РГАЗУ,

2012 [Электронный ресурс]. URL: http://www.rgazu.ru/db/avtorefdoc/bondarenko_sa.pdf (дата обращения: 25.12.2015).

8. Озеров Е.С. Управление недвижимой собственностью. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. 392 с.

9. Степанов Ф.А. Технологии управления использованием недвижимости университета : дис. ... степ. магистра. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. 117 с.

10. Тарасевич Е.И. Управление использованием недвижимости университетских кампусов. СПб., 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.spbgpu-dreem.ru/download/files/campus.pdf> (дата обращения: 25.12.2015).

11. Тарасевич Е.И. Управление эксплуатацией недвижимости. СПб.: Изд-во «МКС», 2006. 838 с.

12. Учреждения высшего профессионального образования и научные организации в условиях модернизации экономики, финансов, менеджмента в социальной сфере города: науч.-информ. материалы. М.: Фин. академия при Правительстве РФ, 2009 [Электронный ресурс]. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/_budgetfin/_obrprog/1_1.pdf (дата обращения: 20.12.2015).

13. Киреева Н.А., Пупенцова С.В. Оценка инвестиционной привлекательности объекта недвижимости с использованием квалитетического моделирования // Науч.-техн. ведомости СПбПУ. Эконом. науки. 2012. Вып. 4 (151). С. 163–167.

14. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Квалитетрия и бизнес // Менеджмент инноваций. 2011. Вып. 4 (16). С. 284–296.

DOI 10.15826/umj.2016.104.032

N.A. Bukharin, S.V. Pupentsova*

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF USING REAL ESTATE ASSETS OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

Key words: The competitiveness of the university, classroom fund, property complexes, real estate management of the university, exploitation of real estate of the university, indicators of performance of efficiency of the real estate.

The article falls under research category.

The problem of optimizing resources use and organization of competent operation of infrastructure objects of higher education today is quite acute because of the lack of standards and regulations for the operation and efficiency of using real estate in the higher education sector. Application of innovative approaches in the field of real estate management can significantly increase the efficiency of the functioning and competitiveness of the domestic higher educational institutions. Considering the existing situation the article suggests main criteria allowing for evaluating intensity of using classes in campuses of higher education institution.

In this paper authors made a comparative analysis of the structure of property resources of foreign and domestic university campuses, summarized the existing indicators, which allow for estimating efficiency of using of classroom fund of higher education. In this paper, we proposed to expand the list of installed and previously used indicators of capital productivity and asset intensity to be modified.

*Nikolay A. Bukharin, associate Professor, candidate of technical sciences, Director of Center of management, investment, and production control Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 29 Politechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251, Russia, +7 (812) 534–03–34, nbukharin@mail.ru

Svetlana V. Pupentsova, associate Professor, candidate of economic sciences, associate professor in the Department of Economics and management, real estate and technology Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 29 Politechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251, Russia, +7 (812) 534–20–29, pupentsova@spbgpu-dreem.ru

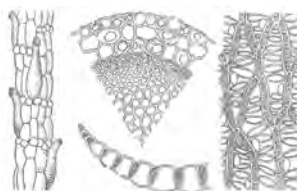
Besides indicators of load and occupancy for qualitative analysis of the effectiveness of using real estate of higher education institution authors suggest taking into account the general factors related to income and expenses of the university. The article presents the highest possible utilization factor of classroom fund of higher education.

The results of performed analysis provide a set of indicators, describing intensiveness of classroom funds use by any university and provide justification for continuing research into modern information technologies of university real estate assets. The article suggests the list of basic information for calculating integral indicator of university real estate assets utilization quality and demonstrates the need for creating single system of information collection and analysis.

The article is of interest for departments of strategic planning and campus development of any university. For the first time the article gets maximum possible coefficient of using classroom funds of a university. It also provides an overview of existing indicators of classroom funds usage efficacy. Authors suggest broadening the list of applied indicators and modify capacity and return indicators. For the first time authors suggest using general coefficients related to university income and expenses in order to evaluate university real estate assets. The list of indicators presented in the article allows for evaluating efficacy of classroom funds utilization during the teaching process.

References

1. *Obshchestvinnie zdaniya i sooruzheniya*: SNiP 2.08.02–89 [Public buildings and facilities: SNiP 2.08.02–89] Moscow, Think architecture centre public and industrial buildings and structures of Moskomarhitektury, 2003, 26 p.
2. *SPI118.13330 Svod pravil. Obshchestvinnie zdaniya i sooruzheniya* [SPI118.13330. The 2012 rulebook. Public buildings and facilities. Approved]. By order of the Ministry of regional development of Russia dated 29.12.2011 no. 635/10 (as amended from 07.08.2014) available at: <http://base.consultant.ru/> (accessed 20.12.2015).
3. Postsecondary Education Facilities Inventory and Classification Manual (FICM). U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, available at: http://facilities.wsu.edu/Resources/pdf/ficm/FICM2006_Foreward.pdf (accessed 15.12.2015).
4. Space and Furniture Planning Guidelines. Developed by Department of Capital Planning and Space Management. *Stanford University*, 2009. available at: https://portal.slac.stanford.edu/sites/ard_public/Documents/DCPSM_SpaceandFurniturePlanningGuidelines_v3_April_2009.pdf (accessed 15.11.2015).
5. *Proektirovaniye vischikh uchebnikh zavedeniy i institutov povicheniya kvalifikatsii* [Designing higher educational institutions and training institutes] Moscow, State research and design Institute for studies in education, trade and entertainment buildings, 1992, 111 p.
6. *Federalniy standart otsenki «Opredeleniye kadasrovoy stoimosti (FSO no.4)»*, utverzhdeniy prikazom Minekonomrazvitiya Rossii no. 508, 22.10.2010. [Definition of cadastral cost (FSO no.4)] available at: <http://base.consultant.ru/> (accessed 15.12.2015).
7. Bondarenko S.I. *Metodika analiza effektivnosti ispolzovaniya zemelno-imushchestvennogo kompleksa v byudzhetskikh obrazovatel'nykh uchrezhdeniy* [The method of analysis of efficiency of use of land and property complex in the budget of educational institutions] Doctor's thesis, Moscow, 2012, available at: http://www.rgazu.ru/db/avtorefdoc/bondarenko_sa.pdf (accessed 25.12.2015).
8. Ozerov E. S. *Upravleniye nedvizhimoi sobstvenost'yu* [Management of real property] St. Petersburg. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2014, 392 p.
9. Stepanov F. A. *Tehnologii upravleniya ispolzovaniem nedvizhimosti universiteta* [Technology management real estate University]: Magistrate thesis, St. Petersburg, 2011, 117 p.
10. Tarasevich E. I. *Upravleniye ispolzovaniem nedvizhimosti universitetskikh kampusov* [Management of property of University campuses] available at: <http://www.spbgpu-dreem.ru/download/files/campus.pdf> (accessed 25.12.2015)
11. Tarasevich E. I. *Upravleniye ekspluatatsiei nedvizhimosti* [The operation management of real estate] St. Petersburg, MKS, 2006, 838 p.
12. *Uchrezhdeniya vsshego professional'nogo obrazovaniya i nauchnye organizatsii v usloviyakh modernizatsii ekonomiki, finansov, menedzhmenta v sotsial'noi sfere goroda* [Institution of higher professional education and scientific organizations in the conditions of modernization of economy, Finance, management in social sphere of the city] available at: http://www.mirkin.ru/_docs/_budgetfin/_obrprog/1_1.pdf (accessed 20.12.2015)
13. Kireyeva N. A., Pupentsova S. V. *Evaluation of investment attractiveness of the property using qualitative simulation* [Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbPU. Ekonomicheskiye nauki], 2012, iss. 4 (151), pp. 163–167.
14. Azgaldov G. G., Kostin A. V. *Kvalimetriya i biznes* [Management of innovations], 2011, iss. 4(16), pp. 284–296.



*О. С. Кобякова, И. А. Деев, И. П. Шибалков***Сибирский государственный медицинский университет, Томск, Россия*

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ ВУЗА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Ключевые слова: экономика здравоохранения; оптимизация расходов; высшее образование; бюджет университета; стратегический менеджмент.

Статья относится к категории кейсов и описывает опыт организации управления вузами, раскрывает суть реализованных управленческих подходов и технологий, практики университетского менеджмента на примере ГБОУ ВПО «Сибирского государственного медицинского университета» Минздрава России.

Целью написания статьи является представление опыта и особенностей оптимизации расходов в медицинских вузах и описание комплекса мероприятий, позволяющих обеспечить оптимизацию расходов бюджета университета.

При помощи SWOT-анализа, проведенного в рамках разработки комплексной программы развития университета, была сформирована логически согласованная схема взаимодействия сильных и слабых сторон вуза, возможностей и угроз внешней среды. Результаты проведенного SWOT-анализа и детальное изучение текущего состояния позволили обозначить перспективные цели и задачи комплексной программы развития по каждому направлению деятельности университета, а также проработать основные направления оптимизации.

Проведенные мероприятия позволили сэкономить свыше 3% от общего финансирования университета, следовательно, комплекс мер и реализованный подход были эффективными.

В условиях ограничения бюджетного финансирования и повышения конкуренции университетам необходимо активно применять политику оптимизации расходов и повышения их эффективности.

Статья будет полезна для всех менеджеров в сфере высшего образования, особенно для управленцев медицинских вузов.

Актуальность

В условиях кризиса, который переживает в последние годы российская экономика, особую актуальность для всех хозяйствующих субъектов приобретает оптимизация собственной деятельности, т.е. выбор из всех возможных вариантов использования ограниченных ресурсов тех, которые позволяют добиться наилучших результатов и, соответственно, обеспечивают конкурентное преимущество [1].

Поскольку возможности постоянного наращивания государственного финансирования медицинских образовательных учреждений, имеющих в составе собственные клиники, практически исчерпаны, в практику активно внедряются инструменты для более эффективного функционирования данных вузов. При этом в течение последнего десятилетия создана конкурентная среда, позволяющая улучшить качество предоставляемых услуг в социальной сфере путем внедрения рыночных механизмов, обеспечивающих равноценное участие организаций всех форм собственности.

Конкуренция усиливается благодаря глобализации во всех сферах деятельности, в том числе в образовании. Существенное увеличение мобильности населения с предыдущего столетия, обусловленное развитием транспортной инфраструктуры (внутри и межстрановой) и развитие дистанционных технологий в обучении – важные факторы усиления глобализации. Это, с одной стороны, обеспечивает дополнительный приток потенциальных студентов (страны Азии), с другой – позволяет потребителям классических интернациональных рынков (страны СНГ) получать услуги в европейских вузах. При этом в нашей стране происходит увеличение количества вузов, имеющих в своем составе медицинские факультеты, и частных образовательных организаций, предоставляющих подобные услуги.

Наряду с этим для отечественного рынка происходит снижение числа потребителей – «демографический кризис» в России конца предыдущего столетия (обуславливает снижение числа русскоязычного населения и малочисленное поколение 90-х, которое стало абитуриентами)

**Кобякова Ольга Сергеевна* – доктор медицинских наук, профессор, ректор ГБОУ ВПО «Сибирского государственного медицинского университета» Минздрава России, 634050, Томск, Московский тракт, 2, +7 (3822) 90-98-23; rector@ssmu.ru.

Деев Иван Анатольевич – доктор медицинских наук, проректор по развитию – первый проректор ГБОУ ВПО «Сибирского государственного медицинского университета» Минздрава России, 634050, Томск, Московский тракт, 2, +7 (3822) 90-98-24; prorector.first@ssmu.ru.

Шибалков Иван Петрович – ассистент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья факультета поведенческой медицины и менеджмента ГБОУ ВПО «Сибирского государственного медицинского университета» Минздрава России, 634050, Томск, Московский тракт, 2, +7 (3822) 51-60-48; shibalkov.ivan@yandex.ru.

и завершающийся в странах СНГ демографический переход от традиционной к современной модели.

Все это позволяет рассматривать университеты медицинского профиля как полноценные (с некоторыми особенностями) субъекты рыночной экономики, что делает необходимым применение соответствующих методов управления для победы в конкурентной борьбе, в частности внедрение системы стратегического менеджмента [2] и финансового менеджмента как его неотъемлемой части.

Одним из способов повышения эффективности функционирования университета является оптимизация расходов и деятельности учреждения в целом: необходимо выделить приоритеты своего развития и заставить все системы работать на их достижение, т. е. высвободить необходимые для реализации стратегических целей организации ресурсы [3]. Не существует универсальных рецептов, которые позволили бы любой организации быстро и безболезненно сократить издержки. При этом можно выделить ряд мероприятий, неоднократно доказавших свою эффективность и возможность внедрения в практику, которые, несомненно, стоит рассмотреть любому учреждению.

В данной статье оптимизация расходов в медицинских вузах в кризисный период будет рассмотрена на примере ГБОУ ВПО «Сибирского государственного медицинского университета» Минздрава России, г. Томск (далее – СибГМУ), который является одним из старейших вузов России: основан в 1888 г. и до 1930 г. функционировал как медицинский факультет Императорского Томского университета; в 1930 г. преобразован в Томский медицинский институт, который в 1992 г. одним из первых медицинских вузов России получил статус университета. В современных реалиях рыночной экономики СибГМУ накопил определенный опыт проведения оптимизационных мероприятий, который может быть полезен для других образовательных, научных, медицинских учреждений.

Методология

Сегодня СибГМУ осуществляет деятельность по трем основным направлениям: образование, оказание медицинской помощи и научно-исследовательская деятельность. Консолидированный бюджет университета на начало 2015 г. составил 1 546,9 млн руб., из которых 57 % приходилось на финансирование

образовательной деятельности, 42 % – на финансирование клиник университета, и только 1 % – на науку.

В СибГМУ обучается более 11 тыс. человек из 53 регионов РФ и 10 стран ближнего и дальнего зарубежья, включая все формы обучения. В структуре университета шесть факультетов: лечебный, педиатрический, фармацевтический, поведенческой медицины и менеджмента, факультет повышения квалификации и последипломной подготовки специалистов, медико-биологический факультет.

СибГМУ – один из немногих медицинских вузов России, имеющих собственную мощную клиническую базу, которая представлена многопрофильными клиниками. Общая мощность клиник – 749 коек круглосуточного стационара и 64 койки дневного стационара, в 2015 г. в клиниках в условиях круглосуточного и дневного стационара было пролечено более 18 тыс. пациентов.

Также в СибГМУ создана полноценная научно-инновационная инфраструктура, включающая центральную научно-исследовательскую лабораторию, центр внедрения технологий, сеть междисциплинарных научно-образовательных центров и центр трансляции медицинских технологий, которые позволяют вести научную деятельность по широкому профилю направлений.

Множество структурных подразделений и обширная хозяйственная база требуют системного и систематически осуществляемого управления и контроля, а современные экономические реалии – применения эффективных методов управления, в том числе стратегического и финансового менеджмента. Поэтому в рамках разработки комплексной программы развития университета в 2014 г. был проведен SWOT-анализ СибГМУ (аббревиатура SWOT состоит из первых букв английских слов *strengths* – сильные стороны, *weaknesses* – слабые стороны, *opportunities* – возможности, *threats* – опасности, угрозы) [4]. Данный анализ позволил сформировать логически согласованную схему взаимодействия сильных и слабых сторон вуза, возможностей и угроз внешней среды (так называемая основная матрица SWOT-анализа, табл. 1). Попарное сопоставление элементов матрицы между собой рождает ряд стратегических реакций (*Приложение*). Результаты проведенного SWOT-анализа и детальное изучение текущего состояния позволили обозначить перспективные цели и задачи комплексной программы развития по каждому направлению деятельности университета, а также проработать основные направления оптимизации деятельности университета.

Таблица 1

SWOT-анализ ГБОУ ВПО СибГМУ Минздрава России (основная матрица)

Сильные стороны (S) СибГМУ	Слабые стороны (W) СибГМУ
S1 – высокий кадровый потенциал, 80 % ППС имеют ученую степень; S2 – активное участие ППС в жизни российского и мирового научного сообщества (конференции, съезды и т. п.); S3 – наличие объектов социальной инфраструктуры; S4 – один из 10 медицинских вузов России, имеющих собственные клиники (один из двух крупнейших многопрофильных медицинских центров Томской области). S5 – функционирующие научные школы; S6 – известный бренд университета; S7 – взаимодействие в рамках образовательной и научной деятельности с другими вузами и инновационными институтами (в рамках ИНОТомск)	W1 – устаревающая материально-техническая база; W2 – высокий уровень затрат, непосредственно не связанных с образовательной, медицинской и научной деятельностью; W3 – избыточная численность вспомогательного персонала; W4 – несоответствие организационной инфраструктуры современным потребностям и эффективным моделям, используемым в мировой практике; W5 – географическое положение: удаленность от основных транспортных путей; W6 – дефицит мест в общежитиях; W7 – старение ППС
Возможности (O) внешней среды	Угрозы (T) внешней среды
O1 – внедрение современных способов оплаты труда; O2 – развитый рынок клининговых услуг, кейтеринга и других видов аутсорсинга; O3 – широкий доступ к современным технологическим инфраструктурным решениям, в том числе в сфере повышения энергоэффективности	T1 – ограниченное финансирование за счет федерального бюджета и Территориального фонда ОМС Томской области и увеличение конкуренции за объемы медицинской помощи; T2 – ужесточение критериев эффективности деятельности федеральных организаций со стороны государства (например, уровень оплаты труда научных и медицинских работников); T3 – ужесточение требований законодательства в сфере государственных закупок; T4 – угроза перетока высококвалифицированных специалистов в другие организации, регионы и страны; T5 – снижение числа русскоязычных абитуриентов

Результаты

Оптимизационные мероприятия в бюджетных организациях социальной сферы призваны повысить эффективность расходования средств по разным направлениям деятельности [5]. Однако часто подобные меры не просто позволяют экономить денежные средства, но и защищают от будущих расходов (например, повышение минимального размера оплаты труда, который устанавливается на федеральном уровне). При этом каждое оптимизационное мероприятие должно быть проанализировано с точки зрения рисков: всегда существует определенный предел оптимизации, за которым дальнейшее снижение расходов может привести к снижению качества предоставляемых услуг [6]. Сокращению должны подвергаться не все, а только нерациональные и непродуктивные затраты, также важно понимать, как уменьшение тех или иных расходов повлияет на организацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе [7].

В результате проведенного анализа были выработаны следующие оптимизационные мероприятия:

- оптимизация штатной численности;

- аутсорсинг непрофильных функций и инсорсинг;

- оптимизация технического обеспечения деятельности университета (установление узлов учета тепловой энергии, внедрение IP-телефонии и т. д.);

- централизация государственных закупок;
- упорядочение командировочных расходов;
- оптимизация деятельности объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих университету.

Оптимизация штатной численности

Кадровый потенциал является основой стратегического управления любой организации, а для медицинских вузов кадры играют еще более важную роль, чем для обычных субъектов экономики. Классические направления деятельности университета (образование, наука, клиническая деятельность) не осуществимы без достаточного количества высококвалифицированного персонала, обладающего набором актуальных относительно вызовов внешней среды компетенций.

Численность работников ГБОУ ВПО СибГМУ Минздрава России на 01.10.2015 составила 2867 человек. Исторически в университете сформировался уникальный профессорско-преподавательский состав: 80 % сотрудников имеют ученые степени и звания, в том числе в университете работают 251 доктор наук, пять академиков РАН. При этом, как и в любой крупной организации, работу основных сотрудников обеспечивает масса вспомогательного персонала, которая постоянно растет и обрастает дублирующими функциями, что требует увеличения финансирования, несопоставимого полезному эффекту от их деятельности. Оптимизация штатного расписания, в том числе в части соотношения численности профессорско-преподавательского состава (ППС) и учебно-вспомогательного персонала (УВП), позволила сократить неэффективные расходы на оплату труда. Так, сокращение численности сотрудников УВП (лаборанты, методисты) стало возможно за счет автоматизации части выполняемой ими работы и ведения документооборота с использованием электронно-цифровых технологий. В вузе разработан и принят ученым советом документ, обеспечивающий нормирование УВП, например, на кафедрах морфологического и фармацевтического профиля установлена 1 ставка лаборанта на 2,5 штатных единицы ППС, а на кафедрах гуманитарного и теоретического профиля достаточно 1 ставки УВП на 10 штатных единиц ППС. Высвобождаемый фонд оплаты труда был перераспределен между другими сотрудниками, в том числе был направлен на увеличение заработной платы оставшегося учебно-вспомогательного персонала.

В результате университетом успешно реализуются мероприятия Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мерах по реализации государственной социальной политики» в части повышения заработной платы медицинским работникам и преподавателям [8], а экономический эффект от проведенных мероприятий оценивается в 22,6 млн руб. в год. В рамках данного направления планируется дальнейшая оптимизация штатной численности, а также перевод сотрудников на эффективный контракт.

Аутсорсинг непрофильных функций и инсорсинг

Известно, что аутсорсинг позволяет оптимизировать деятельность университета за счет сокращения персонала, занятого выполнением непрофильных, вспомогательных функций немедицинских услуг и обеспечивает концентрацию

усилий на научно-образовательном и лечебном процессе [9]. В СибГМУ на аутсорсинг передан клининг (уборка) учебных корпусов и общежитий, охрана и прачечная. Основным эффектом от передачи вспомогательных функций на аутсорсинг – это повышение качества административно-хозяйственного обеспечения деятельности университета, рациональное и целевое использование средств [10]. Однако иногда экономически более выгодно выполнять некоторые функции за счет внутренних ресурсов организации (так называемый инсорсинг) вместо того, чтобы нанимать внешнего исполнителя [11]. Инсорсинг позволяет снизить издержки неиспользуемой мощности: так, объединение двух существовавших в университете пищеблоков в один существенно повысило производительность данного подразделения. Еще одним примером инсорсинга служит реорганизация транспортной санитарной службы: ранее свои санитарные бригады были в каждом отделении клиник, однако, как показала практика, одна мобильная бригада способна обслуживать несколько объектов и демонстрировать при этом более эффективную работу. В денежном выражении экономия, достигнутая путем реализации вышеуказанных мер, составила 4,1 млн руб. в год.

Оптимизация технического обеспечения деятельности университета (установление узлов учета тепловой энергии, внедрение IP-телефонии и т.д.)

Немаловажным аспектом деятельности любой организации является уровень развития ее инфраструктуры. Это обеспечивающая среда, которая позволяет достигать поставленных целей в других сферах деятельности организации [12]. На сегодняшний день инфраструктура университета является достаточно развитой и включает в себя комплекс учебных корпусов, общежитий, корпусов клиник и автопарк – все это широкие возможности для оптимизации расходов.

Политика энергосбережения позволяет относительно простыми мерами снизить финансовую нагрузку на университет и реализуется за счет быстро окупаемых мероприятий: так, установление узлов учета тепловой энергии позволяет повысить энергоэффективность и экономить до 2,5 млн руб. в год. Аналогично внедрение IP-телефонии в масштабах университета привело к снижению расходов на содержание абонентской линии на 0,7 млн руб. в год.

Значительный эффект принесла оптимизация работы автопарка университета: была

организована система учета и контроля заявок на использование служебного автотранспорта; введены ограничения по лимиту пробега для автомобилей служебного пользования; изменены экспедиторские функции (по доставке документов служебным транспортом между клиниками СибГМУ и прочими организациями). Также была пересмотрена логистика передвижения автомобилей клинических служб в период дежурства по скорой помощи в части сопровождения больных до других медицинских учреждений. Установка и использование системы мониторинга транспорта и контроля топлива «ГЛОНАСС» для автомобилей служебного пользования в совокупности с другими мерами позволили снизить расходы на топливо на 40 %.

Централизация государственных закупок

В деятельности любого государственного университета как бюджетного учреждения существенное значение имеет процедура государственных закупок для обеспечения его хозяйственных, образовательных, научных и других нужд. Планирование закупок товаров, работ, услуг, определение поставщиков, заключение гражданско-правовых договоров и другие особенности исполнения контрактов в целях повышения результативности, гласности и прозрачности осуществления таких закупок жестко регулируются Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [13]. Однако внутренняя организация работы по осуществлению государственных закупок, наряду с другими вопросами, входит в компетенцию менеджмента университета и может быть оптимизирована.

Так, до 2014 г. у каждой кафедры университета был отдельный бюджет на приобретение товаров, работ и услуг для собственных нужд (например, канцелярии, оборудования), что закономерно приводило к необоснованному росту расходов. Централизация полномочий по снабжению позволила университету упорядочить процесс планирования закупок и проведения всех необходимых процедур и экономить порядка 7,8 млн руб. в год.

Упорядочение командировочных расходов

Служебные командировки являются объективной необходимостью как для

профессорско-преподавательского состава, который регулярно посещает научные и образовательные конференции, семинары, съезды в рамках своей основной деятельности, так и для административно-управленческого персонала, выполняющего представительские функции. Однако не всегда подобные поездки являются действительно необходимыми для всех специалистов. В целях повышения прозрачности и обоснованности направления сотрудников в командировки в СибГМУ были разработаны определенные требования к сотрудникам, имеющим право на приоритетное направление в командировки. В частности, среди этих критериев учитываются публикационная активность за предшествующий период и наличие финансирования текущей научной деятельности сотрудника за счет грантов. Все деловые поездки должны быть согласованы на всех уровнях управления и включены в план командировок. Данная мера привела к сокращению соответствующих расходов на 4,0 млн руб. в год.

Оптимизация деятельности объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих университету

Социальная инфраструктура университета обеспечивает удовлетворение не связанных с профессиональной деятельностью потребностей профессорско-преподавательского состава, других его работников и студентов. Она может включать в себя библиотеки, общежития и жилые дома, предприятия общественного питания и торговли, бытового обслуживания, медицинские и санаторно-курортные учреждения, детские сады, спортивные сооружения, учреждения культуры, отдыха и др. Социальная инфраструктура выполняет важнейшую функцию создания комплекса материальных условий учебы, быта и досуга студентов и аспирантов, труда и отдыха преподавателей и сотрудников университета, способствует подъему учебной и трудовой активности, повышению эффективности учебного процесса, достижению высоких результатов в науке, поэтому оптимизация расходов на объекты социальной инфраструктуры требует не менее серьезного подхода [14].

В качестве примера оптимизационных мероприятий, связанных с социальной инфраструктурой университета, можно рассмотреть передачу в аренду с обязательствами по проведению капитального ремонта детского сада. Ранее при кафедре поликлинической педиатрии с курсом преемственности детских болезней СибГМУ существовала группа по уходу за детьми сотрудников

университета, которая формально не являлась детским садом. Однако наличие подобного объекта в структуре университета требовало не только значительных объемов финансирования (заработная плата, затраты на питание и т.п.), но и строгого соблюдения требований к его содержанию. Передача данных площадей в аренду для открытия частного детского сада, в котором сохранились квоты для детей сотрудников университета, позволила не только сэкономить 8,0 млн руб. в год, но и усовершенствовать его материально-техническую базу.

Обсуждение

Общая экономия от проведенных СибГМУ оптимизационных мероприятий составила

49,7 млн руб., или 3,2%, консолидированного бюджета университета на начало 2015 г. Выработка конкретных управленческих решений осуществлялась с использованием инструментария SWOT-анализа, наметившего наиболее острые проблемы и актуальные перспективные пути их решения, которые могут быть успешно реализованы на практике с учетом существующих возможностей и угроз окружающей среды. Не претендуя на новаторство или уникальность, наш опыт тем не менее свидетельствует о том, что оптимизация деятельности университета позволяет не только снизить затраты, но и улучшить организацию труда, обеспечить сотрудникам конкурентный уровень заработной платы, внедрить систему мотивации ресурсосбережения, повысить эффективность отдельных подразделений и организации в целом.

Приложение

SWOT-анализ ГБОУ ВПО СибГМУ Минздрава России (вспомогательная матрица)

Пара	Описание взаимодействия	Стратегическая реакция
S1:O1	Внедрение современных способов оплаты труда, в том числе мотивационных и стимулирующих механизмов, для укрепления кадрового потенциала университета	Оптимизация штатной численности
S1:T2	Необходимость выполнения мероприятий Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мерах по реализации государственной социальной политики» в части повышения заработной платы медицинским работникам и преподавателям	
S1:T4	Поддержание конкурентоспособного уровня оплаты труда для предотвращения перетока высококвалифицированных специалистов	
W3:O2	Использование возможностей аутсорсинга для решения проблемы избыточной численности вспомогательного персонала	
W3:T2	Сокращение избыточной численности вспомогательного персонала в целях достижения соответствия ужесточающимся критериям эффективности деятельности федеральных организаций (например, уровень оплаты труда научных и медицинских работников)	
S4:O2	Использование возможностей рынка клининговых услуг, кейтеринга и других видов аутсорсинга для повышения качества предоставляемых пациентам услуг в клиниках университета	Аутсорсинг непрофильных функций (клининг, охрана, стирка, питание)
W2:O2	Использование возможностей рынка клининговых услуг, кейтеринга и других видов аутсорсинга для снижения затрат университета, непосредственно не связанных с образовательной, медицинской и научной деятельностью	
W1:O3	Использование доступа к современным технологическим инфраструктурным решениям для решения проблемы устаревания материально-технической базы	Оптимизация технического обеспечения деятельности университета
W4:O3	Использование доступа к современным технологическим инфраструктурным решениям (в том числе в сфере повышения энергоэффективности) для решения проблемы несоответствия инфраструктуры университета современным потребностям и эффективным моделям, используемым в мировой практике	
W2:T3	Усиление контроля над уровнем расходов на покупку товаров, работ и услуг для нужд университета в целях соблюдения требований законодательства в сфере государственных закупок	Централизация государственных закупок
W4:T3	Изменение организационной инфраструктуры в целях соблюдения требований законодательства в сфере государственных закупок	

Пара	Описание взаимодействия	Стратегическая реакция
S2:T2	Повышение прозрачности и обоснованности направления сотрудников в командировки в целях достижения соответствия ужесточающимся критериям эффективности деятельности федеральных организаций	Упорядочение командировочных расходов
W2:T1	Снижение затрат, непосредственно не связанных с образовательной, медицинской и научной деятельностью (например, представительские расходы), для предотвращения финансового дефицита	
S3:W2	Принадлежащие университету объекты социальной инфраструктуры требуют значительного объема финансирования и при этом напрямую не влияют на осуществление основной деятельности	Оптимизация деятельности объектов социальной инфраструктуры, принадлежащих университету
W2:T1	Снижение затрат на содержание объектов социальной инфраструктуры для предотвращения финансового дефицита	

Список литературы

1. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2011. 924 с.
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Рос. газета. 2014. 3 июля.
3. Котова Т. В., Черникина Е. В. Особенности финансового планирования в образовательных учреждениях // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Серия: экономика. 2015. № 1. С. 83–88.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 342 с.
5. Lechowicz T. Strategies as an instrument of cost optimization [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ur.edu.pl/file/21667/23.pdf> (дата обращения: 05.08.2016).
6. Trussel J. M., Bitner L. N. Strategic cost management: an activity – based management approach // Management Decision. 1998. Vol. 36, Is. 7. P. 441–447.
7. Apak S., Erol M. The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 41. P. 528–534.
8. О мерах по реализации государственной социальной политики: Указ Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 597 // Рос. газета. 2012. 9 мая.
9. Marzo G. Making Strategic Investment Decisions – Real Options Theory and Strategic Cost Management [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/228318904_Making_Strategic_Investment_Decisions_-_Real_Options_Theory_and_Strategic_Cost_Management_Two_Bottles_for_the_Same_Wine (дата обращения: 05.08.2016).
10. Абидуева Е. В. Приживется ли аутсорсинг в госучреждениях [Электронный ресурс]. URL: <http://www.budgetnik.ru/art/95188> (дата обращения: 05.08.2016).
11. Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5437> (дата обращения: 05.08.2016).
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 330 с.
13. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05 апреля 2013 г. № 44-ФЗ // Рос. газета. 2013. 12 апреля.
14. Freedman M. Strategic cost management // Strategic Change. 1993. Vol. 2, Is. 5. P. 261–265.

DOI 10.15826/umj.2016.104.033

O. S. Kobayakova, I. A. Deev, I. P. Shibalkov*

Siberian State Medical University, Tomsk, Russian Federation

UNIVERSITY COSTS OPTIMIZATION: PRACTICAL SOLUTIONS

Key words: public health economics, cost optimization, higher education, university budgets, strategic management.

***Olga S. Kobayakova** – doctor of sciences, medicine, professor, rector of Siberian State Medical University, 2 Moskovsky trakt, Tomsk, 634055, 8(3822)909823, rector@ssmu.ru.

Ivan A. Deev – doctor of sciences, medicine, first vice-rector, vice-rector for development of Siberian State Medical University, 2 Moskovsky trakt, Tomsk, 634055, 8(3822)909824, prorector.first@ssmu.ru.

Ivan P. Shibalkov – assistant professor of health organization and public health division of Siberian State Medical University, 2 Moskovsky trakt, Tomsk, 634055, 8(3822)516048, shibalkov.ivan@yandex.ru.

The article falls under the case category and describes experience of organizing university management, unveils the idea of implemented managerial approaches and technologies, university management practice using the experience of Siberian State Medical University of Ministry of Health of the Russian Federation.

The aim of the article is to present the experience and peculiarities of costs optimization in medical universities and description of a set of measures aimed at optimizing university costs.

Using SWOT-analysis conducted in the framework of formulating university complex development program authors formulated logical scheme of interaction of university weak and strong aspects, opportunities and external threats. The results of conducted SWOT analysis and detailed study of the current state of affairs allowed for defining perspective aims and objectives of complex development program in each university activities area as well as formulating main development areas.

Conducted activities allowed for saving more than 3% of overall university budget and therefore complex of measures and implemented approach were effective.

In the context of limited budget financing and increased competition universities need to be active in optimizing costs and improving their efficacy.

The article can be useful for all managers in the field of higher education, particularly those working in the field of medical education.

References

1. Tompson-m. A.A., Striklend A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases], Moscow, Vil'yams, 2011, 924 p.
2. O strategicheskoy planirovani v Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon ot 28 iyunya 2014 g. № 172-FZ [On the strategic planning in the Russian Federation: federal law dated 28 June 2014 No. 172-FZ], *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2013, July 3.
3. Kotova T. V., Chernikina E. V. Osobennosti finansovogo planirovaniya v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh [Financial planning features in educational institutions]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Series: Economics* [Vestnik Of Astrakhan state technical university. Series: Economics], 2015, vol. 1, pp. 83–88.
4. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment. Klassicheskoe izdanie* [Strategic Management. The classic edition], St. Petersburg, Piter, 2009, 342 p.
5. Lechowicz T. *Strategies as an instrument of cost optimization*, available at: <https://www.ur.edu.pl/file/21667/23.pdf> (accessed: 05.08.2016).
6. Trussel J.M., Bitner L.N. Strategic cost management: an activity – based management approach, *Management Decision*, 1998, vol. 36, issue 7, pp. 441–447.
7. Apak S., Erol M. The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 41, pp. 528–534.
8. O merakh po realizatsii gosudarstvennoi sotsial'noi politiki: Ukaz Prezidenta RF ot 07 maya 2012 g. № 597 [On measures for the implementation of the state social policy: Russian Federation Presidential Decree dated 7 May 2012 No. 597], *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2012, May 9.
9. Marzo G. *Making Strategic Investment Decisions – Real Options Theory and Strategic Cost Management*, available at: https://www.researchgate.net/publication/228318904_Making_Strategic_Investment_Decisions_-_Real_Options_Theory_and_Strategic_Cost_Management_Two_Bottles_for_the_Same_Wine (accessed: 05.08.2016).
10. Abidueva E. V. *Prizhivetsya li outsorsing v gosuchrezhdeniyakh* [Whether outsourcing is maintained within the state institutions], available at: <http://www.budgetnik.ru/art/95188> (accessed 05.08.2016).
11. Kurbanov A. Kh. Metodika otsenki tselesoobraznosti ispol'zovaniya outsorsinga [Methods of assessing the feasibility of outsourcing]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2015, vol. 1, available at: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5437> (accessed: 05.08.2016).
12. Mintsberg G., Al'stend B., Lempel G. *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategii menedzhmenta* [Teaching strategies. Strategic safari excursion in the wilds of management strategies], St. Petersburg, Piter, 2001, 330 p.
13. O kontraktnoi sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd: Federal'nyi zakon ot 05 aprelya 2013 g. № 44-FZ [On contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs: federal law dated 5 April 2013 No. 44-FZ], *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2013, April 12.
14. Freedman M. Strategic cost management, *Strategic Change*, 1993, vol. 2, issue 5, pp. 261–265.



Л. А. Крохмаль, Ю. А. Ковшун*

Дальневосточный государственный аграрный университет, Благовещенск, Россия

ПЕРЕВОД НЕПРОФИЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА НА АУТСОРСИНГ

К л ю ч е в ы е с л о в а: аутсорсинг; непрофильные виды деятельности; образовательная услуга; университет.

Статья подготовлена по материалам исследования методов перехода на предпринимательскую модель университета и описывает практический опыт применения аутсорсинга в университете.

Целью данной статьи является обоснование причин и необходимости передачи непрофильных видов деятельности университетов специализированным компаниям на условиях аутсорсинга.

Дорожная карта развития высшего образования в России требует от университетов соблюдения норматива соотношения между численностью профессорско-преподавательского и вспомогательного персонала. Инструментом, способным исключить непрофильные для университетов виды деятельности и реализовать целевой норматив, является аутсорсинг.

Кроме того, как показывает практика, существует множество внутренних факторов, сдерживающих процессы развития университетов. Одним из самых существенных из них является сложившаяся за многие годы практика расширения непрофильных видов деятельности и необоснованное направление ресурсов университетов на их содержание.

Цель статьи достигнута за счет обзора литературы по применению аутсорсинга, анализа нормативных и иных правовых актов, описания процедуры внедрения использования аутсорсинга в деятельность университета и описание проблем, возникающих в процессе внедрения.

В результате проведенного исследования были определены причины негативного влияния содержания непрофильных видов деятельности для университетов: высокая доля затрат на них, экономия на масштабе, противоречие целей менеджеров непрофильных видов деятельности целям университета, возможность злоупотреблений со стороны работников непрофильных подразделений и пр.

Изучение литературы показало, что важнейшим преимуществом аутсорсинга является концентрация усилий на требующих повышенного внимания направлениях деятельности и возможность высвобождения ресурсов для развития новых.

Практическими рекомендациями, сформулированными на основании опыта внедрения аутсорсинга в университете, является выделение ряда задач, которые необходимо решить при внедрении аутсорсинга: определение основных и вспомогательных видов деятельности; оценка факторов принятия решения об аутсорсинге; определение уровня ответственности принятия решения; решение вопроса об использовании производственного аутсорсинга. Проведена оценка экономической целесообразности перевода бригады электриков и сантехников университета на аутсорсинг.

К научной новизне данной статьи можно отнести использование существующих в университете ограничений, связанных с неэффективным использованием ресурсов и превращением их в инструмент развития. Результаты исследования доказывают, что управление развитием университета через снятие ограничений доступно, практично и понятно.

Университетам в процессе организации своей деятельности по оказанию образовательных услуг часто приходится заниматься непрофильными видами работ и услуг. Основная часть этих видов связана с дополнительными услугами, но производятся и работы, например, по ремонту зданий, изготовлению мебели и т. д. Долгое время в России считалось хорошей практикой, когда предприятия и организации способны были обеспечить себя всем необходимым самостоятельно.

Для организации производства всего этого комплекса работ и услуг университеты вынуждены принимать в штат работников, которые не относятся к основному персоналу. Это приводит к увеличению организационных издержек, усложнению внутриуниверситетских связей и в конечном счете к потере контроля над внутренними процессами. Проблема стала настолько масштабной, что численность прочего персонала в отдельных университетах стала кратно превышать

*Крохмаль Лариса Александровна – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный аграрный университет», 675005, г. Благовещенск, ул. Политехническая, 86, +7 (914) 538–10–56; krokhmal_la@mail.ru

Ковшун Юлия Анатольевна – кандидат экономических наук, главный бухгалтер Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный государственный аграрный университет», 675005, г. Благовещенск, ул. Политехническая, 86, +7 (924) 670–76–29; uakovshun@gmail.com

численность основного персонала. Неслучайно одна из позиций «дорожной карты» развития учреждений высшего образования предусматривает достижение показателя соотношения прочего и основного персонала¹. Университеты должны последовательно прийти к соотношению 62/38, которое означает, что из всей численности работников университетов 62 % должно приходиться на основной персонал, и только 38 % – на прочий. По нашему мнению, такое соотношение должно учитывать различные факторы производственной деятельности университетов и не может устанавливаться в одинаковой пропорции для всех вузов. Но, несмотря на то, что споры вокруг этого норматива соотношения продолжаются, нельзя отрицать наличие выявленной проблемы в системе высшего образования России. Мы склонны считать, что она имеет более тяжелые последствия для университетов, чем для организаций других сфер. Свою позицию мы объясняем следующими заключениями. Университеты сегодня могут быть представлены в виде многоотраслевого комплекса, в который входят как подразделения, занятые производством образовательных услуг, так и вспомогательные подразделения, обслуживающие инфраструктуру, организующие производство услуг, обеспечивающих жизнедеятельность студентов и преподавателей. Сфера деятельности этих подразделений настолько разнообразна, а функции настолько широки, что охарактеризовать ее кратко практически невозможно: от самостоятельного вывоза мусора до услуг в области информационных технологий.

Утверждение, что содержание непрофильных видов деятельности имеют для университетов более тяжелые последствия, чем для предприятий других сфер основано на том, что университеты, как мы уже отмечали раньше [1], плохо адаптируются к условиям бизнес-среды и часто не способны предложить комплекс мероприятий по ограничению негативных явлений. Плохая адаптация, по нашему мнению, обусловлена рядом причин.

Во-первых, руководители университетов зачастую относятся к непрофильным видам деятельности как к чему-то незначительному, не обращают внимания на затраты, которые несут эти подразделения, считая, что они не могут оказывать существенного влияния на результативность вуза. Поэтому менеджерам университетов, сосредоточенным на основных видах деятельности, производственные процессы вспомогательных структур непонятны, а мотивы, которые бы

стимулировали их к тому, чтобы разобраться в специфических особенностях непрофильных подразделений, отсутствуют.

Во-вторых, самостоятельно производимые работы и услуги в непрофильных структурах отличаются высокими затратами на оплату труда из-за того, что университеты долгое время не были заняты вопросами нормирования труда. Инструменты измерения, которые используются университетами сегодня при определении трудоемкости в основной деятельности, сильно отличаются от инструментов, которые используются предприятиями других сфер. Кроме того, набор этих инструментов крайне ограничен и определен установленными стандартами². Действительно, трудоемкость преподавательской деятельности характеризуется контактной работой преподавателей со студентами³. В качестве унифицированной единицы измерения трудоемкости контактной работы используется зачетная единица⁴. Измерение трудоемкости в других сферах основано на затратах труда на единицу продукции или услуги. Основным инструментом измерения трудоемкости являются хронометражные наблюдения. В результате, как показывает практика, численность вспомогательных подразделений превышает нормативную, ставки вводятся не из норм труда, а на основании личных мнений руководителей непрофильных подразделений. В одном из университетов, в положении о предприятии питания, мы встретили такую фразу: «численность работников столовой определяется, исходя из разумной достаточности». Именно такой подход был, а иногда еще и остается, определяющим в организации деятельности непрофильных структур вузов. Поэтому непрофильные виды деятельности, как показывает практика, находясь вне зоны основных интересов университетов и оставаясь

² Контактная работа может быть аудиторной и внеаудиторной. Максимальный и минимальный объем занятий лекционного и семинарского типов определяется учебным планом образовательной программы в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов или стандартами университета, а также локальными актами университета.

³ Контактная работа преподавателя с обучающимися может включать занятия лекционного типа; занятия семинарского типа; лабораторные занятия; групповые консультации; индивидуальную работу преподавателя с обучающимися; аттестационные испытания – промежуточную и государственную итоговую аттестацию обучающихся. Кроме того, контактная работа может охватывать иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую и индивидуальную работу преподавателя с обучающимися, что должно быть отражено в образовательных программах университета.

⁴ Зачетная единица для образовательных программ, разработанных в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, эквивалентна 36 академическим часам (при продолжении академического часа 45 минут).

¹ К этой категории относится профессорско-преподавательский и научный персонал.

«без присмотра», аккумулировали в себе излишние затраты труда.

В-третьих, кроме нормирования труда, для университетов практически всегда недоступны процессы нормирования ресурсов, используемых в производственных процессах. Предприятия, специализирующиеся в видах деятельности, которые являются непрофильными для университетов, располагают целым комплексом инструментов, использование которых гарантирует эффективность использования ресурсов. Менеджеры этих компаний умеют не только нормировать ресурсы, но и приобретать их на рынке по ценам ниже, чем цены, по которым приобретают аналогичные ресурсы университеты. Это явление в экономике принято называть «экономией на масштабе»⁵. Поэтому себестоимость товаров и услуг специализированных компаний всегда ниже, чем у университетов.

В-четвертых, предприятия и организации других производственных сфер, достаточно хорошо адаптированные на рынке, научились отличать реальные цели поведения работников от целей декларируемых. Руководителей и менеджеров таких организаций трудно ввести в заблуждение относительно результата, который преследуют работники. Кроме того, в их арсенале есть инструменты, использование которых способствует ограничению проявления таких негативных явлений. Речь здесь идет еще об одной особенности, которая наблюдается в работе непрофильных подразделений. Любая деятельность предприятий сопровождается комплексом требований, которые предъявляются контролирующими органами. Руководителям специализированных компаний хорошо известны такие правила и требования, как, например, университетам хорошо известны правила и требования со стороны органов, осуществляющих контроль в сфере образования. Работники непрофильных подразделений часто преувеличивают эти требования в своих личных интересах, чтобы избежать особо сложных и трудоемких работ. Например, аварийно-ремонтные бригады в случае аварий, которые они способны устранить самостоятельно, ссылаясь на отсутствие специальных допусков, инициируют вызов специализированных бригад. Тем самым затраты их труда сокращаются при сохранении заработной платы, а университет несет

дополнительные затраты по оплате вызова специализированных бригад. Таким же образом иногда решаются вопросы по приобретению инструментов, спецодежды и т. д.

В-пятых, непрофильные структурные подразделения, пользуясь отсутствием надлежащего контроля их деятельности, получают заказы со стороны, выполняя услуги и производя товары на оборудовании университета, используя материалы, комплектующие изделия, другие ресурсы, которые также принадлежат университету. При этом реализуемые непрофильными подразделениями заказы по стоимости оказываются ниже тех, которые реализуют специализированные в этой сфере компании. Фактически речь идет о том, что под прикрытием университета непрофильные подразделения превращаются часто в частные компании, которые организуют свою деятельность без уплаты налогов, без затрат на оборудование, материалы и ресурсы, получая, как минимум, двойной эффект от использования своего труда.

Университеты не должны тратить время и силы на выяснение всех этих обстоятельств и перейти к рассмотрению вопросов о передачи непрофильных видов деятельности специализированным компаниям, обеспечивая тем самым не только экономию ресурсов, но главное – сосредотачивая их на продвижении основного направления своей деятельности – производстве образовательных услуг. Надежным механизмом реализации этой работы является аутсорсинг⁶.

Концепция аутсорсинга построена на соблюдении трех принципов [2]:

- 1) каждый должен заниматься исключительно своим делом и иметь возможность сконцентрироваться только на нем;
- 2) решение сопутствующих задач следует поручить тому, кто может с ними лучше справиться;
- 3) распределение работы экономит ресурсы заказчика и приносит доход исполнителю.

⁶ Возникновение аутсорсинга относят к периоду «великого противостояния» двух американских автомобилестроительных компаний – Ford Motor Company и General Motors. Впервые методология аутсорсинга была применена в 1920 г., за 70 лет до появления данного термина в научной литературе, генеральным директором General Motors, изобретателем современного менеджмента Альфредом Слоуном (1875–1966). Он заметил, что специализированные фирмы выполняют ряд основных функций качественнее и дешевле, чем собственное предприятие. Поэтому в основу своего проекта он положил метод кооперации узкоспециализированных производств внутри компании и за ее пределами, сконцентрировав General Motors на выполнении только ключевых функций. Внедрение аутсорсингового проекта Слоуна позволила компании General Motors занять лидирующие позиции на мировом рынке легковых автомобилей, существенно потеснив основного конкурента – Ford Motor Company. Уже в 1927 г. доля General Motors составила 43,5%, при этом Ford Motor Company занимала менее 10%.

⁵ Эффект масштаба связан с изменением стоимости единицы продукции в зависимости от масштабов ее производства фирмой. Рассматривается в долгосрочном периоде. Снижение затрат на единицу продукции при укрупнении производства называется экономией на масштабе. Вид кривой долгосрочных издержек связан с эффектом масштаба производства.

Слово аутсорсинг (*outsourcing*) происходит от английского глагола *to outsource*. В Оксфордском словаре английского языка его смысл связан с получением товаров или услуг от внешнего или иностранного источника в обмен на внутренний [3]. Чаще всего под аутсорсингом понимают передачу компанией внутренних бизнес-процессов на внешний подряд.

Нельзя не согласиться с определением аутсорсинга И. Д. Котляровым как «специфического инструмента повышения эффективности деятельности предприятия, основанного на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором, для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющие» [4].

Мы считаем, что университетам важно ориентироваться в своей работе по передаче непрофильных видов деятельности также на дополнение М. О. Искоскова о том, что аутсорсинг позволяет освобождать ресурсы для развития новых направлений деятельности и концентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания [5].

Классическая классификация аутсорсинговых услуг, предложенная исследовательской компанией Gartner Research [6], основана на специализации организаций и может быть представлена в следующем виде:

- аутсорсинговые услуги учетных функций (ведение бухгалтерского, налогового и кадрового учета);
- аутсорсинговые услуги информационных технологий (обслуживание ИТ-инфраструктуры, проектирование и планирование автоматизированных систем, постоянное развитие и сопровождение ИТ-систем);
- аутсорсинговые услуги обслуживания (эксплуатация объектов недвижимости, уборка помещений, рабочее питание и пр. услуги по обслуживанию).

Представленная классификация характеризует функциональный аутсорсинг. Этот вид аутсорсинга, получивший широкое распространение в последнее время, появился позже другого его вида – производственного (операционного). Под производственным аутсорсингом понимается передача на внешнее обслуживание процессов, связанных с основными видами деятельности компании. Производственный аутсорсинг получил свое развитие в сфере производства и основан на передаче компанией части существующей цепочки производственных процессов

или целиком всего цикла производства сторонней компании. Существует вариант продажи ряда собственных подразделений иным компаниям, а последующее взаимодействие с ними происходит в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет:

- сосредоточиться на разработке совершенно новых продуктов и услуг для обеспечения конкурентного преимущества;

- увеличить гибкость производства – осуществление перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции [7].

По результатам исследования, проведенного в 2009 г. аутсорсинговым подразделением группы BDO⁷ в России совместно с «РБК. Рейтинг», для российских компаний наиболее распространенным стал аутсорсинг следующих внутренних функций компании: «Физическая охрана», «Сфера обслуживания», «Транспорт и логистика». Среди других распространенных функций для передачи на аутсорсинг респонденты отметили «Подбор и обучение персонала», «ИТ-инфраструктура, хостинг», «Юридическое обеспечение деятельности» [8].

Университеты в настоящее время наиболее заинтересованы в функциональном аутсорсинге. Но в будущем можно будет рассматривать применение и производственного аутсорсинга.

Процесс перевода внутренних видов деятельности на аутсорсинг должен быть основан на взвешенном управленческом решении руководителя университета. Чрезвычайно ценным, по нашему мнению, является заключение И. Д. Котлярова, который считает, что существует пять условий эффективной организации аутсорсинга [4]:

- правильный выбор бизнес-процесса для передачи;
- правильное определение степени процесса для передачи;
- правильное определение сочетания рыночных и нерыночных методов в отношениях с аутсорсером;
- правильный выбор аутсорсера;
- правильно составленный договор об аутсорсинговом сотрудничестве.

Из всех представленных условий университетам сложнее всего выполнить условие «правильного выбора аутсорсера», поскольку основная часть передачи внутренних процессов внешнему исполнителю предполагает использование инструментов государственных закупок.

⁷ В международной практике используется аббревиатура BPO (Business Process Outsourcing), а в отечественной – АБП (аутсорсинг бизнес-процессов), обозначающая передачу на внешний подряд бизнес-процессов организации.

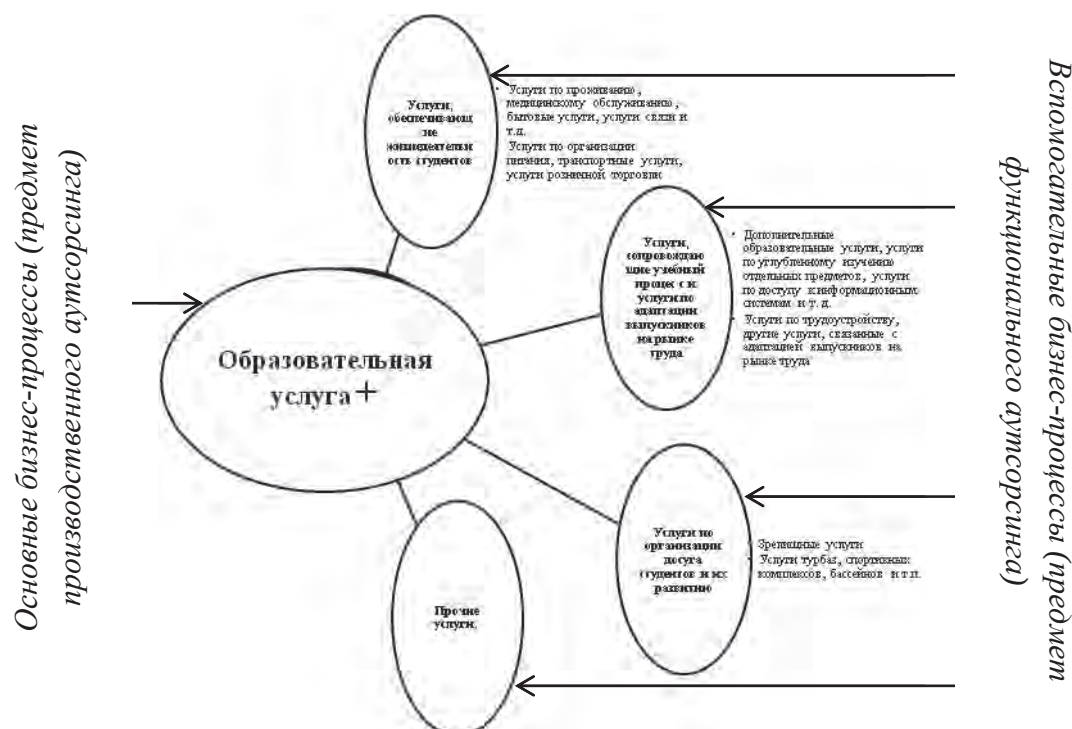


Рис. 1. Решение задачи определения основных и вспомогательных бизнес-процессов в университетах

Для перевода части внутренних процессов на аутсорсинг в университетах требуется решить следующие задачи:

- 1) определить, какие бизнес-процессы в университете являются основными, а какие – вспомогательными;
- 2) оценить, какие факторы являются определяющими при принятии университетом решения об аутсорсинге бизнес-процессов;
- 3) принять решение вопрос о возможности использования аутсорсинга.

Решение *первой задачи* определения основных и вспомогательных бизнес-процессов в университетах возможно на основе схемы пакетирования гибридного продукта «Образовательная услуга» (рис. 1). Университеты на всех этапах создания образовательной услуги присоединяют к себе все большее количество услуг. Образовательная услуга уже является на рынок в виде пакета, состоящего из множества видов услуг, присоединяемых на разных стадиях ее производства. Представленный на рисунке пакет условный, он содержит только самые необходимые услуги, на самом деле он может быть представлен в более широком виде. Объем пакета зависит от способности университета к селекции услуг разного вида. Для того чтобы определить, какие бизнес-процессы в университете являются основными, а какие – вспомогательными, достаточно

в представленном пакете выделить соответствующие составляющие.

Представленный механизм решения поставленной задачи позволяет также определить, что является для университетов предметом производственного, а что функционального аутсорсинга. К предмету производственного аутсорсинга относятся основные бизнес-процессы, а функционального – вспомогательные бизнес-процессы.

При решении *второй задачи* – оценка факторов, определяющих принятие решения – важно учитывать экономическую целесообразность затрат на их закупку на рынке услуг, они должны быть меньше затрат на выполнение функций собственными силами [9]. Это самый важный ответ на вопрос о факторах, влияющих на принятие университетом решения об аутсорсинге бизнес-процессов.

По словам генерального директора аутсорсингового подразделения группы BDO в России С. Тиунова, «аутсорсинг всегда считался привлекательным инструментом снижения затрат компаниями, сделавших прозрачность бизнеса своим принципом. Функции, переданные в управление подрядчиков, обладающих готовыми эффективными решениями, приобретают более высокое качество и надежность. Проведение совместного исследования позволит бизнесу проанализировать эффективность внутренних функций» [10].

При выборе компании на тендерных условиях, предоставляющей услуги аутсорсинга, особое внимание компании уделяют стоимости услуг провайдера, квалификации персонала, а также гарантии безопасности сохранения и конфиденциальности данных.

Согласно данным рейтинга популярности услуг аутсорсинга⁸ преимущества его использования заключаются в первую очередь:

- в снижении издержек и стремлении компаний оптимизировать затраты на непроизводственные функции;

- в возможности сфокусироваться на ключевых задачах бизнеса;

- в сокращении численности персонала и уменьшении риска «человеческого фактора»: совокупные затраты на обеспечение рабочих мест сотрудников, а также затраты ресурсов на формирование команды и организационной среды будут выше стоимости принятия решения об аутсорсинге бизнес-процессов;

- в снижении рисков (трудовые споры, ошибки управленческой отчетности) возникающих в ходе трудовой деятельности компании [8].

Не следует применять инструменты производственного аутсорсинга, пока университет «не очищен» от вспомогательных бизнес-процессов. Это утверждение строится на том, что целью производственного аутсорсинга в университетах является разработка совершенно новых образовательных услуг для обеспечения конкурентного преимущества и увеличение гибкости производства – осуществление перестройки процесса производства образовательных услуг на основе его диверсификации. Это чрезвычайно сложная, а главное – затратная в решении задача. Поэтому производственный аутсорсинг правильно реализовывать на основе высвобождающихся ресурсов от внедрения функционального аутсорсинга. Опережение по фазам внедрения производственного аутсорсинга функционального приведет к распылению ресурсов и может стать причиной неконтролируемых процессов, происходящих во внутренней среде университета.

Также нецелесообразно инициировать в университете одновременный перевод на аутсорсинг более одного бизнес-процесса. Перевод на аутсорсинг – это последовательный,

длительный по времени процесс, который должен сопровождаться оценкой результатов осуществленного перевода, выявлением ошибок, исправлением их, подготовкой расчетов планируемого перевода с учетом результатов предыдущего решения о переводе на аутсорсинг.

Не следует инициировать перевод следующего вида бизнес-процесса на аутсорсинг, пока не устранены ошибки прошлого перевода, не следует также «забывать» переведенные ранее на аутсорсинг процессов, постоянно контролируя их и внося корректировки. Корректировку университеты могут осуществлять с использованием инструментов государственных закупок.

Оценка экономической целесообразности перехода на аутсорсинг может проводиться в три этапа.

На первом этапе следует изучить рынок товаров и услуг, на котором работают компании, оказывающие услуги или производящие работы, аналогичные тем, какие выполняет подразделение университета, функции которого запланировано передать на аутсорсинг. Необходимо получать материалы о стоимости и перечне услуг, а также аналитические обзоры по рынку аутсорсинга. Этот этап важен, поскольку его результаты дают представление о целесообразности передачи функций подразделения на аутсорсинг. Результативность передачи будет тем выше, чем выше конкуренция на рынке. Следует также обратить внимание на отзывы других компаний, которые уже осуществили перевод на аутсорсинг аналогичные подразделения. Респонденты хотели бы получать материалы о стоимости и перечне услуг, а также аналитические обзоры по рынку аутсорсинга.

На втором этапе для университетов важно определиться с набором инструментов, которые можно использовать при оценке эффективности мероприятий аутсорсинга. Можно предложить два комплекта инструментов: нормирование труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов; составление смет на выполнение бизнес-процессов сторонними незаинтересованными организациями. Возможно использование либо одного, либо другого инструмента, но возможно использование двух инструментов одновременно. Одновременное использование гарантирует минимизацию рисков принятия решения о переходе на аутсорсинг. Такой подход позволяет не только сравнивать сложившиеся затраты на организацию вспомогательных бизнес-процессов с полученными расчетами, но и сравнивать расчетные затраты между собой. Однако

⁸ Рейтинг популярности услуг аутсорсинга среди иностранных компаний, представленных в России. Совместный проект аутсорсингового подразделения группы BDO и «РБК. Рейтинг». Авторы: Юлия Тимофеева, руководитель отдела маркетинга; Надежда Кузнецова, маркетолог-аналитик.

следует указать, что нормирование труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов – чрезвычайно сложный и трудоемкий процесс, в отличие от составления смет на выполнение бизнес-процесса сторонними незаинтересованными организациями. По сути сметный порядок также построен на нормировании затрат, но существенные ограничения этого метода связаны с наличием целого комплекса различных корректирующих коэффициентов, использование которых иногда непонятно не только экономистам университетов, но даже экономистам специализированных компаний.

Остановимся подробнее на каждом инструменте отдельно. Работа по нормированию труда и затрат вспомогательных бизнес-процессов должна осуществляться под руководством экономической службой университетов. Следует заметить, что это достаточно сложный процесс и занимает много времени. Методика организации работ по нормированию труда нами будет отдельно описана в следующем разделе. Остановимся лишь на некоторых ключевых моментах этой методики. Нормы труда для различных видов работ разрабатываются организациями, специализирующимися на этом виде деятельности. В России этой работой заняты, например, Институт труда⁹, а также Научно-исследовательский институт труда и социального страхования¹⁰. На сайте Института труда размещены сборники норм и нормативов по труду [11]. Сборники по нормированию труда публикуются и на сайте НИИ труда и социального страхования. Из предлагаемых нормативов следует выбрать те, которые описывают процессы производства, аналогичные тем, какие осуществляются вспомогательными подразделениями университетов, в отношении которых принято решение о переводе на аутсорсинг. На основе

нормативов осуществляется расчет нормативной численности и сравнивается с фактической численностью вспомогательного подразделения в университете. Как показывает практика, фактические затраты на оплату труда вспомогательных подразделений часто превышают нормативные.

Далее следует определиться с затратами, которые несет университет на обучение персонала вспомогательных подразделений, медицинские осмотры, на приобретение спецодежды, инструментов, материалов. Соответственно все эти затраты сравниваются с нормативными, которые также определены в специальных сборниках, а также установлены законодательными актами. Полученные нормативные затраты сравниваются с фактически сложившимися в университете.

Следующие расчеты также считаются трудоемкими, поскольку требуют нормативного подхода к определению расходных материалов. Сделать это возможно на основе журналов, в которых регистрируются заявки на работы, выполняемые соответствующим вспомогательным подразделением, и делаются отметки об их выполнении. На основе журналов составляется реестр работ, которые выполнены подразделением. Поскольку работы и услуги, которые выполняются вспомогательными подразделениями, носят часто сезонный характер, следует такую выборку сделать за год. На следующем этапе требуется привлечение специалистов, желательно сторонних организаций, которые могут правильно оценить затраты расходных материалов в соответствии с перечнем выполненных работ. После получения результатов сравниваются фактические и нормативные затраты.

Составление смет сторонними не заинтересованными организациями на выполнение бизнес-процессов, в отношении которых принято решение о передаче на аутсорсинг сокращает время перехода и не является такой трудоемкой работой, какой является самостоятельное нормирование. Однако, как мы говорили раньше, есть вероятность в ошибке, связанная с наличием целого комплекса различных корректирующих коэффициентов, использование которых иногда непонятно не только экономистам университетов, но даже экономистам специализированных компаний. Для организации работы по составлению таких смет следует исходить из следующей последовательности. На первом этапе составляется и подписывается договор, на основании которого

⁹ Институт труда является одним из ведущих поставщиков научно-исследовательских и консультационных услуг по трудовым вопросам в России и Восточной Европе. Предлагает широкий спектр высококвалифицированных услуг в области нормирования труда, реинжиниринга и регламентации трудовых процессов, оплаты и охраны труда, консультационных услуг, включая заказную разработку технологических и регламентационных карт, инструкций по охране и нормированию труда, положений по оплате труда, кадровый аутсорсинг.

¹⁰ НИИ труда и социального страхования – ведущий аналитический, образовательный и научно-исследовательский центр, проводящий прикладные и фундаментальные исследования по вопросам трудовых отношений, занятости, экономики труда, социального страхования, пенсионного обеспечения, государственной службы, социального партнерства и др. На базе накопленного опыта институт разрабатывает рекомендации, вырабатывает и реализует комплексные решения в профильных областях, предоставляет консультации по профильным вопросам на федеральном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях.

Оценка экономической целесообразности перевода бригады электриков и сантехников университета на аутсорсинг**

Наименование структурного подразделения, функции которого передаются на аутсорсинг	Фактические затраты университета на содержание бригады в 2014 г., млн руб.	Нормируемые затраты на содержание бригады по результатам расчетов, выполненных, млн руб.		Отклонение от фактических затрат по расчетам, млн руб., (+, -)		Решение о переводе на аутсорсинг
		экономической службы университета	сторонней специализированной организацией	экономической службы университета	сторонней специализированной организацией	
Бригада электриков и сантехников	9,9	6,9	7,2	-3,0	-2,7	Да

** Источник: составлено автором.

сторонняя специализированная организация будет составлять сметы на выполнение работ и услуг. Использование этого метода можно рассматривать в рамках метода составления «нулевого бюджета». В этом случае сторонней организации неизвестно, какие затраты нес университет ранее на анализируемые виды работ. Менеджерами университета готовится пакет документов на объекты, которые обслуживаются вспомогательным подразделением, передаваемым на аутсорсинг. Это могут быть (например, для сантехников или электриков) технические паспорта зданий и сооружений, перечень обслуживаемого оборудования и т. д. Объем исходной информации чрезвычайно большой, но именно эта информация, достоверная и целостная, гарантирует результативность. Договор со сторонней организацией на сметное проектирование считается выполненным, когда университет получает готовую смету на выполнение анализируемых работ.

На третьем этапе, после завершения всех расчетов, осуществляется их анализ методом сравнения. Представляем такой расчет из практики деятельности университета. Расчет сделан для бригады электриков и сантехников, которая входила в состав структурных подразделений этого университета.

Третья задача – принятие решения об использовании аутсорсинга – реализуется ректором университета. Следует отметить, что в рассматриваемом нами случае принято положительное решение, несмотря на то, что собственные расчеты университета показали лучший результат, но следует учитывать тот факт, что, используя механизм государственных закупок, можно достичь снижения начальной максимальной цены контракта¹¹.

¹¹ В представленном примере стоимость работ по смете будет являться начальной максимальной.

В случае положительного решения, контрактной службой университета готовится пакет документов для размещения заказа на выполнение услуг. В рассматриваемом примере в результате процедуры закупок произошло снижение стоимости контракта на 1 млн 300 тыс. руб. Таким образом, университет получил экономии в сумме 4 млн руб. в год.

Мы полагаем, что предложенная методика может помочь руководителям экономических служб решать непростую задачу повышения эффективности деятельности университетов. Методика неоднократно апробирована и используется в реальных условиях. Но одно замечание требуется сделать дополнительно. Экономическим службам следует в решении задач по передаче непрофильных видов деятельности сторонним организациям не жалеть времени и сил на активную пропаганду задач аутсорсинга и результатов его использования. Это позволит найти союзников в решении задачи среди академического сообщества и гарантирует успех.

Список литературы

1. Крохмаль Л. А. Детерминанты планового развития университетов // Дальневосточ. аграр. вестн. 2016. Вып. 1 (37). С. 84–93.
2. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития. М.: Агентство профессионального сервиса, 2002.
3. OxfordDictionaries. Definition of outsource in English // Oxford University Press. 2014. URL: <http://oxforddictionaries.com/> (accessed: 27.11.2014).
4. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. 2012. № 5 (96). С. 28–35.
5. Искосков М. О. Аутсорсинг как один из способов снижения транзакционных издержек // Экономика и управление. 2012. № 5 (79). С. 44–47.
6. Gartner Predicts 2016: Algorithms Drive Digital to the Next Level <http://www.gartner.com/technology/research/predicts/> (дата обращения: 01.05.2016).

7. Шимишрт Н.Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении : учеб. пособие. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2015. 172 с.

8. Аутсорсинг: иностранцы в России. URL: <https://iq.hse.ru/news/177672354.html>

9. Омаров М.М., Сергеев В.Ю. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Рос предпринимательство. 2011. № 1. Вып. 2. С. 147–152.

10. Тимофеева Ю., Кузнецова Н. Рейтинг популярности услуг аутсорсинга среди иностранных компаний,

представленных в России. Совместный проект аутсорсингового подразделения группы ВДО и «РБК. Рейтинг». URL: <http://opes.ru/data/2011/10/19/1233326887/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20BDO-%D0%A0%D0%91%D0%9A%20%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.ppt> (дата обращения: 14.05.2016).

11. Сборники норм и нормативов по труду. URL: <http://niitruda.com/katalog/category/view/47> (дата обращения: 01.05.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.104.034

L.A. Krokhmal, Y.A. Kovshun*

Far Eastern State Agrarian University, Blagoveshchensk, Russia

UNIVERSITY'S NONSPECIALIZED KINDS OF ACTIVITIES SWITCH TO OUTSOURCING

Key words: outsourcing, educational service, nonspecialized university's kinds of activities, university.

The article has been made up by using the materials of the research into methods of switching to the business model of university. It describes practical experience of using outsourcing at university.

The aim of this article is the substantiation of the reasons and need to transfer nonspecialized university's kinds of activities to the specialized companies on the terms of outsourcing.

The route of the development of higher education in Russia requires universities to be in compliance with the normative of proportion between the number of the teaching staff and support personnel. The instrument able to exclude nonspecialized university's kinds of activities and fulfill special normative is outsourcing.

Apart from that, in practice there is a number of internal factors restricting the processes of development of universities. One of the most important of them is a long-standing practice of expanding nonspecialized kinds of activities and unreasonable transfer of universities' resources to their maintenance.

The aim of the article has been achieved owing to review of the literature on the use of outsourcing, analysis of the normative and other legal documents, description of the procedure of applying outsourcing in the university activities and description of the problems arising in the process of its implementation.

As the result of the conducted research we have found out the following reasons of negative influence of nonspecialized kinds of activities on the universities: high costs, savings on standards, contradiction between the aims of managers of nonspecialized kinds of activities and aims of the university, possibility of abuse from the nonspecialized structures' staff and so on.

The study of literature showed that the most important advantage of outsourcing is the concentration of the efforts on such activities directions that need closer attention and possibility to release resources for development of new directions.

The practical recommendations, formed on the basis of applying outsourcing at the university, consist of defining certain goals to be solved when the outsourcing is applied: determination of main and additional kinds of activities; estimation of factors for making decision on outsourcing; determination of level of responsibility for making a decision; going into the question of applying industrial outsourcing. We have estimated economic reasonability of transition of university's team of electricians and sanitary technicians to outsourcing.

As to scientific newness of this article it can be related to the use of existing university's restrictions connected with inefficient use of resources and turning them into the instrument of development. The results of the research prove that the management of the university development through elimination of restrictions can be accessible, economical and clear.

References

1. Krokhmal' L.A. Determinanty planovogo razvitiya universitetov [Determinants of university development planning]. *Dal'nevostochnyi agrarnyi vestnik* [Far East

Agricultural journal], 2016, Vol. 1(37), pp. 84–93.

2. Ivlev A. G. *Autsorsing organizatsionnogo razvitiya* [Outsourcing of Organization Development]. M.:

*Larisa A. Krokhmal – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Vice-Rector for Economics of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Far Eastern State Agrarian University”, 86, Politekhnikeskaya St., Blagoveshchensk, 675005, +7 (914) 538–10–56; krokhmal_la@mail.ru.

Yuliya A. Kovshun – Candidate of Sciences (Economics), Chief accountant of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Far Eastern State Agrarian University”, 86, Politekhnikeskaya St., Blagoveshchensk, 675005, +7 (924) 670–76–29; uakovshun@gmail.com.

Agentstvo professional'nogo servisa [Professional Services Agency], 2002.

3. *Oxford Dictionaries. Definition of outsource in English.* Oxford University Press, 2014, available at: <http://oxforddictionaries.com> (accessed: 13.05.2016).

4. Kotlyarov I. D. Sushchnost' outsorsinga kak organizatsionno-ekonomicheskogo yavleniya [Outsourcing as an organizational-economic phenomenon]. *Kompetentnost'* [Competence], 2012, № 5 (96), pp. 28–35.

5. Iskoskov M. O. Outsorsing kak odin iz sposobov snizheniya transaktsionnykh izderzhek [Outsourcing as a way to reduce transaction costs]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 2012, № 5 (79), pp. 44–47.

6. Gartner Predicts 2016: Algorithms Drive Digital to the Next Level, available at: <http://www.gartner.com/technology/research/predicts> (accessed: 01.05.2016).

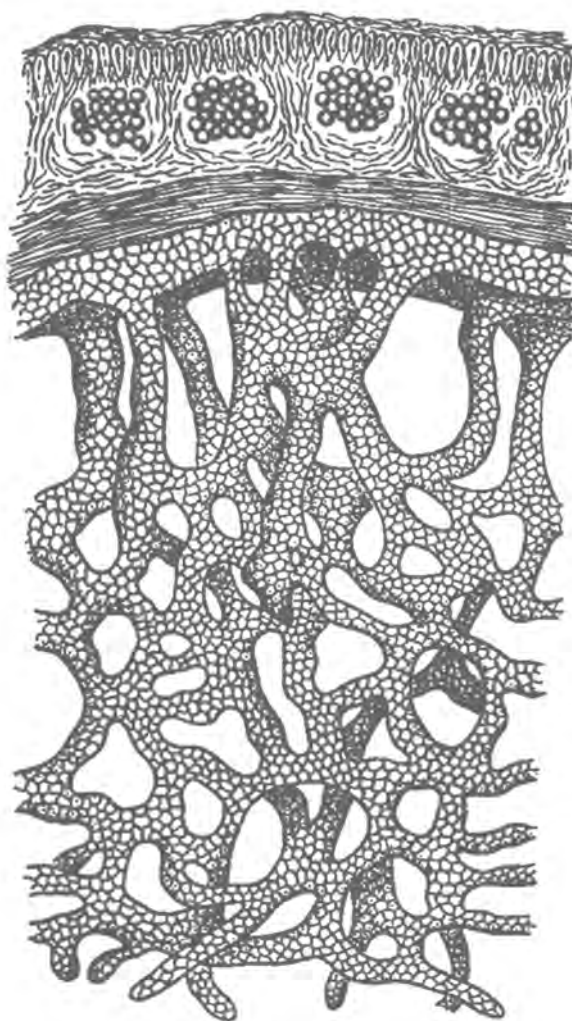
7. Shimshirt N. D. *Autsorsing v biznese i gosudarstvennom (munitsipal'nom) upravlenii* [Outsourcing in business and state (municipal) management]. Tomsk, Tomsk University Publishing, 2015, 172 p.

8. *Autsorsing: inostrantsy v Rossii* [Outsourcing: foreigners in Russia], available at: <https://iq.hse.ru/news/177672354.html> (accessed: 10.05.2016).

9. Omarov M. M., Sergeev V. Yu. Kontseptsiya realizatsii upravlencheskikh reshenii v predprinimatel'skikh strukturakh [The concept of implementing management solutions in business organizations]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2011, № 1, Vol. 2, pp. 147–152.

10. Timofeeva Yu., Kuznetsova N. *Reiting populyarnosti uslug outsorsinga sredi inostrannykh kompanii, predstavlennykh v Rossii* [A rating of popularity of outsourcing services among foreign companies represented in Russia], available at: <http://opec.ru/data/2011/10/19/1233326887/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20BDO-%D0%A0%D0%91%D0%9A%20%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.ppt> (accessed: 14.05.2016).

11. *Sborniki norm i normativov po trudu* [Standards and Regulations on work], available at: <http://niitruda.com/katalog/category/view/47> (accessed: 01.05.2016).



К. Г. Кулешова¹, А. В. Лобачева^{2}*¹*«Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия*²*Министерство образования и науки Российской Федерации, Москва, Россия*

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Ключевые слова: имущественный комплекс; система управления имуществом комплексом; инструменты управления имуществом комплексом; образовательная организация.

В статье обоснована необходимость разработки программного комплекса, способного хранить и обрабатывать данные технических паспортов, периодически проводимых осмотров, произведенных либо планируемых текущих и капитальных ремонтов с указанием освоенных средств, предписаний контролирующих органов с указанием объема выполненных работ, текущее состояние объекта и прилегающей территории, содержащий рекомендации по дальнейшей эксплуатации объектов и позволяющий контролировать их выполнение. Целью разрабатываемого электронного технического паспорта является реализация автоматизированного информационного учета основных и второстепенных параметров здания. Данные электронного технического паспорта используются в целях организации надлежащей технической эксплуатации каждого из объектов имущественного комплекса образовательной организации; адресного планирования капитального и текущего ремонта; расчета затрат на содержание и ремонт общего имущественного комплекса образовательной организации, получения объективных данных об объеме используемых энергетических ресурсов; определения показателей энергетической эффективности; оптимизации затрат путем внедрения программы энергоэффективности и ресурсосбережения; определения экономической модели устойчивого развития образовательной организации. Обновление базы данных проводится не реже двух раз в год в период проведения плановых технических обследований (осмотров) объектов имущественного комплекса – весеннего и осеннего. Данная актуализация с указанием параметров физического износа конструктивных элементов и инженерных систем будут способствовать своевременному направлению необходимых финансовых и материальных средств на восстановление эксплуатационных показателей каждого конкретного объекта имущественного комплекса. Совершенствование механизмов принятия управленческих решений на основе применения электронного технического паспорта как инструмента автоматизированного информационного учета основных и второстепенных параметров здания позволит обеспечить условия для надежного функционирования и эффективного использования всех систем имущественного комплекса, поддерживающих деятельность университета.

Управление имуществом представляет собой систему механизмов, основанную на методах, инструментах и принципах принятия и реализации управленческих решений, связанных с эффективным использованием объектов имущественного комплекса в различных сферах деятельности, в разноразмерных системах и отдельных организациях [1, с. 6]. Система управления имуществом отношениями по средствам развития совершенствования пообъектного управления имуществом комплексом организации соответствует признакам открытой и сложной социально-экономической системы.

Имущественный комплекс закрепляется за организацией его собственником на праве оперативного управления. Это влечет передачу определенной части прав, которые характеризуются экономической категорией, определяемые как:

– владение как обладание имуществом и соответственно возможность числить данное имущество на своем балансе;

– пользование предполагает использование или эксплуатацию имущества с целью извлечения из него пользы;

– распоряжение как экономическая категория определение правовой направленности имущества путем изменения его принадлежности, состояния или назначения и соответственно переданное имуществом в пределах, установленных законом, и в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества [2]. Таким образом, фактически права организации в отношении такого имущества достаточно ограничены. Помимо этого, собственник имущества вправе изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое

**Кулешова Ксения Геннадьевна* – проректор-руководитель аппарата ректора Южного федерального университета, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42, +7 (863) 218–40–27; kgkuleshova@sfnu.ru.

Лобачева Альбина Викторовна – заместитель директора департамента управления сетью подведомственных организаций Министерства образования и науки Российской Федерации; lobacheva-av@mon.gov.ru.

не по назначению имущество, и распорядиться им по своему усмотрению.

Положением о Министерстве образования и науки Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства РФ от 15 мая 2010 г. № 337 [3], предусмотрено, что Минобрнауки России осуществляет в пределах, определенных законодательством и нормативными правовыми актами, полномочия собственника в отношении федерального имущества, переданного организациям, подведомственным министерству (пп. 5.5.1); в установленном порядке осуществляет финансирование закупки образцов приборов, оборудования, комплектующих изделий, научно-технической литературы (пп. 5.25); осуществляет федеральные требования к образовательным организациям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений (пп. 5.2.58); разрабатывает и реализует меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на их развитие (пп. 5.16).

Главная цель государственного управления имуществом комплексом – повысить эффективность его использования. Управление имуществом комплексом образовательной организацией обеспечивается выполнением общих типовых функций управления – учет (регистрацию), оценку, экспертизу, анализ, планирование, прогнозирование и контроль [4, с. 57].

Стратегическое управление имуществом комплексом это комплексная система постановки и реализации стратегических целей развития функционирования имущественного комплекса, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее.

Анализ в образовательных организациях наличия и использования имущественного комплекса представляет собой ряд последовательных этапов. В соответствии с законодательством Российской Федерации проведение инвентаризации обязательно перед составлением годового бухгалтерского баланса, однако на практике проводится лишь камеральная проверка – без фактического осмотра объектов. В результате у организаций имеется множество объектов, в первую очередь недвижимого имущества, которые либо не учтены в составе основных средств, либо фактически уже утрачены, но продолжают числиться в составе активов (объекты могут быть снесены, уничтожены вследствие физического износа, имеются случаи и незаконного изъятия объектов третьими лицами без ведома организаций – титульных владельцев).

Прежде всего необходимо установить бухгалтерские и статистические данные (в динамике за ряд лет) общей площади объекта, сооружений и земельных участков, балансовой стоимости объектов недвижимости. Эти данные берутся за основу определения эффективности использования имущественного комплекса в учреждениях образования. За этот период следует выяснить движение основных средств – поступление и выбытие их, а также проводимую переоценку (дооценку, уценку), отражение этих операций в бухгалтерском учете и отчетности. Важным является выявление возникновения прав образовательной организации на использование имущества, полноту оформления прав на недвижимое имущество, особо ценное движимое имущество и земельные участки (во всех местах их расположения). Так, в одном из московских вузов было выявлено, что 114 объектов недвижимости общей площадью 40,8 тыс. м², а также 33 земельных участка общей площадью 1432,9 тыс. м² не внесены в реестр федерального имущества. При выяснении причин такого положения оказалось, что отсутствует техническая документация на сооружения, введенные до 1994 г. собственными силами, не проводилась и техническая инвентаризация данных объектов с целью последующего их внесения в реестр федерального имущества. Такое длительное неоформление права собственности Российской Федерации на земельные участки и объекты недвижимого имущества носит характер неэффективного использования имущественным комплексом. Процесс управления земельно-имущественным комплексом представляет собой сложное, комплексное мероприятие, включающее социально-экономические, организационные, правовые, экологические и другие действия (рис. 1).

В утвержденных программах развития образовательных организаций уделено должное внимание модернизации их материально-технической базы, позволяющей создать мощную основу для совершенствования учебного процесса и научных исследований; развитию инфраструктуры образовательной и научно-инновационной деятельности. В целях реализации основных направлений реформирования и совершенствования образовательного процесса в университете следует создавать новые и развивать существующие учебно-научные инновационные комплексы; открывать новые учебно-научные лаборатории (в том числе интернет-лаборатории); создавать единую информационную систему управления вузом, затрагивающую все стороны деятельности университета: учебно-научно-инновационную,



Рис. 1. Схема управления земельно-имущественным комплексом образовательной организации

хозяйственную, административную. Особое внимание в образовательных организациях необходимо уделять развитию и эффективному использованию той части имущественного комплекса, которая составляет инфраструктуру, – удовлетворение социальных, бытовых, спортивных и культурных потребностей обучающихся. Важным аспектом фактического использования имущественного комплекса является загруженность в учебном процессе и научных исследованиях зданий, сооружений и оборудования.

В современных экономических условиях необходимы методы и инструменты управления, способные повышать эффективность управления и выполнять задачи, возложенные учредителем, т. е. последовательное и системное регулирование процессов, направленных на эффективное управление имуществом комплексом образовательной организации.

Система управления имуществом комплексом должна строиться на основе неразрывного единства следующих взаимосвязанных элементов:

- цели собственника;
- анализ наиболее эффективного использования объекта;
- определение управляющих локаций (лиц ответственных за управление каждым конкретным объектом недвижимости) и системы их мотивации;
- контроль за объектами управления и деятельностью управляющих локаций;
- предоставление отчетности о результатах управления;

- принятие управленческих решений на основании анализа результатов контроля и отчетности;
- ответственность за результаты управления;
- постоянное поступление, обработка и анализ информации о работе управляющих и состоянии объектов управления [5, с. 36].

В целях повышения эффективности управления имуществом комплексом необходима разработка и внедрение информационной системы мониторинга технического состояния зданий и сооружений [6]. Для эффективного управления системой мониторинга, автоматизации системы хранения и обработки технической информации необходимо разработать программный комплекс, способный хранить и обрабатывать данные технических паспортов, периодически проводимых осмотров, произведенных либо планируемых текущих и капитальных ремонтах с указанием освоенных средств, предписаний контролирующих органов с указанием объема выполненных работ, текущее состояние объекта и прилегающей территории, содержащий рекомендации по дальнейшей эксплуатации объектов и позволяющий контролировать их выполнение.

Начальным этапом формирования информационной системы мониторинга технического состояния зданий и сооружений является создание его информационной модели – электронного технического паспорта здания.

Целью разработки электронного технического паспорта является осуществление автоматизированного информационного учета основных и второстепенных параметров здания.

Электронный технический паспорт зданий и сооружений – это автоматизированная система хранения и обработки данных технических паспортов зданий и сооружений, позволяющая систематизировать соответствующую техническую информацию и включающая инструментарий для работы с графической информацией. Информационная система предполагает содержание интерактивной модели здания, что позволит более реально и полно отобразить объект и его свойства.

Система электронной паспортизации позволит хранить каталог с проектной, эксплуатационной и технической документацией, а также контролировать выполнение рекомендаций по эксплуатации объектов благодаря различным способам сигнализации о необходимом выполнении предписаний. В программный комплекс возможно включение функции создания отчетов о текущем техническом состоянии здания.

Данные электронного технического паспорта используются в целях:

- организации надлежащей технической эксплуатации каждого из объекта имущественного комплекса образовательной организации;
- адресного планирования капитального и текущего ремонта;
- расчета затрат на содержание и ремонт общего имущественного комплекса образовательной организации,
- получения объективных данных об объеме используемых энергетических ресурсов;
- определения показателей энергетической эффективности;
- оптимизации затрат путем внедрения программы энергоэффективности и ресурсосбережения; определения экономической модели устойчивого развития образовательной организации. Обновление базы данных проводится не реже двух раз в год в период проведения плановых технических обследований (осмотров) объектов имущественного комплекса – весеннего и осеннего. Данная актуализация с указанием параметров физического износа конструктивных элементов и инженерных систем послужит своевременному направлению необходимых финансовых и материальных средств на восстановление эксплуатационных показателей каждого конкретного объекта имущественного комплекса.

При работе с системой различным категориям пользователей могут быть назначены различные права, что обеспечивает уровень защиты от несанкционированного использования программы. Главная цель создания

информационной системы – обеспечить более оперативное и эффективное управление технической эксплуатацией зданий и сооружений, повысить надежность и безопасность эксплуатируемых объектов посредством упорядочения хранения всей документации по конкретному объекту, повышения эффективности работы служб эксплуатации.

Информационная система, сведения электронного технического паспорта здания, помогут точнее составлять годовые планы ремонтов и мероприятий по обеспечению безопасности объектов, отслеживать их выполнение. На основе полученной информации возможно будет выполнить прогноз материальных затрат образовательной организации на эти цели на срок до пяти лет.

Совершенствование механизмов принятия управленческих решений на основе применения электронного технического паспорта как инструмента позволит обеспечить условия для дальнейшего повышения качества образования, развития научного потенциала, обеспечит надежное функционирование и эффективное использование всех систем имущественного комплекса, поддерживающих деятельность университета.

Список литературы

1. Мирошникова Т. К. Управление имуществом. Владивосток: ВГУЭС, 2009. 108 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс]. <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=5142> (дата обращения: 20.07.2016).
3. Постановление Правительства РФ от 15 мая 2010 г. № 337 «О Министерстве образования и науки Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=147328&fld=134&dst=1000000001,0&nd=0.2155966415844215> (дата обращения: 18.07.2016).
4. Кошкин Л. И. Основные принципы, структура и механизмы системы государственного управления земельно-имущественными отношениями // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 56–58.
5. Хан О. К. Модель государственной системы управления территориальным комплексом объектов недвижимости // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 35–38.
6. Бузало Г. А., Рак В. И., Якименко И. В. Реляционная модель базы данных информационно-аналитической системы мониторинга технического состояния производственных зданий [Электронный ресурс]. Новочеркасск: Южно-Российский государственный технический университет, 2009. URL: <http://pamag.ru/src/pressa/160.pdf> (дата обращения: 20.07.2016).

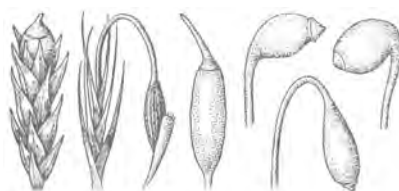
K. G. Kuleshova¹, A. V. Lobachyova^{2*}¹*Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*²*Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Moscow***CONTROL SYSTEM PROPERTY COMPLEX: PRINCIPLES AND TOOLS**

Key words: property complex control system of the property complex, the property complex management tools, educational organization.

The article substantiates the need for a software system that can store and process data of technical certificates, periodic inspections made or planned current and capital repairs, with an indication of the resources requirements of regulatory bodies specifying the volume of work performed, the current state of the object and the surrounding area containing recommendations for the further operation of objects and allows you to monitor their implementation. The aim of developing an electronic data sheet is to implement automated information accounting major and minor building parameters. This electronic data sheet is used in order to provide adequate technical operation of each of the facilities of the property complex of the educational organization; address the planning overhaul and repair; calculation of costs for maintenance and repair of the educational organizations common property complex to obtain objective data on the volume of use of energy resources; determination of energy efficiency; cost optimization through the implementation of energy efficiency programs and resources; determining the economic model of sustainable development of the educational organization. Database Update shall be held not less than twice a year at the time of the planned technical surveys (inspections) facilities of the property complex—spring and fall. This updating of the parameters indicating the physical deterioration of the structural elements and engineering systems will contribute to the timely referral of the necessary financial and material resources to restore the operating characteristics of each individual object property complex. Improving mechanisms for management decision-making through the use of electronic data sheet, as a tool for automated information accounting major and minor parameters of the building, will provide the conditions for reliable operation and effective use of all the property complex of systems that support the activities of the University.

References

1. Miroschnikova T. K. *Upravlenie imushchestvom* [Administration of assets], VGUHS, Vladivostok, 2009, p 6.
2. *Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii* (chast' pervaya) dated 30 November 1994 No. 51 available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW; n=5142> (accessed 20.07.2016).
3. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15 maya 2010 g. N 337 «O Ministerstve obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii»* [About the Russian Federation Ministry of Education and Science]: Resolution of the Government of the Russian Federation dated 15 May 2010 No 337] available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=147328&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.2155966415844215> (accessed 18.07.2016).
4. Koshkin L. I. Osnovnye principy, struktura i mekhanizmy sistemy gosudarstvennogo upravleniya zemel'no-imushchestvennymi [The basic principles, structure and mechanisms of public administration of land and property relations], *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2007, iss 3, Pp. 56–58. available at: <http://dis.ru/library/561/25935/> (accessed 20.07.2016).
5. Han O. K. Model' gosudarstvennoj sistemy upravleniya territorial'nym kompleksom ob'ektov nedvizhimosti [The model of territorial state property management], *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2004, iss. 6, pp. 35–38.
6. Buzalo G. A., Rak V. I., Yakimenko I. V. *Relyacionnaya model' bazy dannyh informacionno-analiticheskoy sistemy monitoringa tekhnicheskogo sostoyaniya proizvodstvennyh zdaniy* [Relational database model of information-analytical system of monitoring of technical condition of industrial buildings], Novocherkassk, Yuzhno-Rossiiskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2009, available at: <http://pamag.ru/src/prensa/160.pdf> (accessed 20.07.2016).



*Ksenia G. Kuleshova—Researcher, vice-rector, the head of the apparatus of the Southern Federal University, kgkuleshova@sfedu.ru

Albina V. Lobachyova—Deputy Director Department of subordinate organizations of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, lobacheva-av@mon.gov.ru

*Д. Г. Сандлер, А. Д. Преснякова, Д. А. Мельник, С. В. Макишанова, Н. А. Останина**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ «НАРОДНОГО» ЭНДАУМЕНТА НА ПРИМЕРЕ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Ключевые слова: молодой университет; пожертвования; финансовая модель; университетский эндаумент; народный эндаумент; краудфандинг; организационная стратегия.

В статье описан опыт создания и развития университетского эндаумент-фонда. Анализ влияния большого размера и реорганизационных процессов университета на организационную стратегию эндаумента позволяет утверждать, что выявлен ряд результативных решений для молодого большого университета. Приведенный в статье опыт формирования и функционирования целевых капиталов, созданных за счет большого количества небольших пожертвований, позволяет выявить ряд типовых особенностей деятельности «народного эндаумента», приближающего его к моделям краудфандинга. Применение долгосрочного финансового моделирования позволяет более точно определить два основных преимущества и одновременно ограничения действующей модели деятельности: опора исключительно на волонтерский труд и фокусировка на сегменте небольших пожертвований. В статье выдвинут ряд гипотез относительно параметров долгосрочной стратегии эндаумент-фонда.

Введение

Формирование университетского эндаумента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (далее – УрФУ) сопровождалось целым рядом решений, не совпадающих ни с общепринятой российской практикой, ни с представлениями о том, что является оптимальной моделью в международной практике. Данная статья призвана осмыслить четыре года деятельности и представить вниманию заинтересованных лиц оригинальный и полезный, на наш взгляд, опыт. Мы убеждены, что реальная реализация смыслов, заложенных в создание федеральных университетов [1], невозможна без адекватных миссии этих университетов эндаументов.

Часть 1.

Специфики организационной стратегии деятельности эндаумента для молодого большого университета

1.1. Особенности целеполагания, внешней и внутренней среды

Целью создания фонда по формированию целевого капитала на развитие УрФУ (далее – эндаумент-фонд) было создание дополнительного

по отношению к структуре УрФУ центра, обеспечивающего инициацию и реализацию проектов, нацеленных на развитие УрФУ. Данный центр обеспечивал эти проекты всеми видами ресурсов, в т. ч. финансовыми, политическими, информационными.

Год создания эндаумент-фонда – 2012-й, пришелся на второй год жизни объединенного университета. Поэтому мы называем УрФУ молодым университетом, хотя и УГТУ-УПИ и УрФУ имели 90-летнюю историю. Процесс интеграции двух университетов с различной культурой происходил не без трудностей [2]. В связи с этим отдельной задачей фонда было содействие консолидации сообщества и формирование лояльности новому университету. Основными факторами, которые повлияли на принятие ключевых решений в части организационной стратегии и финансовой модели деятельности эндаумент-фонда, стали:

1. Относительная молодость, т. е. созданный в 2010 г. на базе двух сильнейших вузов Урала – Уральского государственного технического университета – УПИ и Уральского государственного университета имени А. М. Горького, федеральный университет не унаследовал автоматически лояльности выпускников, партнеров и сотрудников.

*Сандлер Даниил Геннадиевич – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике и стратегическому развитию УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–46–45; d.g.sandler@urfu.ru.

Преснякова Анастасия Дмитриевна – заместитель председателя по работе с партнерами Союза студентов УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 389–94–18; a.d.cherepanova@urfu.ru.

Мельник Дмитрий Анатольевич – начальник управления стратегического развития и маркетинга УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–47–98; d.a.melnik@urfu.ru;

Макишанова Светлана Владимировна – начальник отдела по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства нового университетского кампуса УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Софьи Ковалевской, 5, +7 (343) 375–41–38; s.v.makchanova@urfu.ru.

Останина Наталия Андреевна – руководитель аналитического направления управления стратегического развития и маркетинга УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–93–96; n.a.ostanina@urfu.ru.

2. Постоянный процесс организационных изменений. Продолжающиеся радикальные изменения, затрагивающие наименования образовательных единиц и программ, дезориентируют чувство признательности у выпускников.

3. Масштаб деятельности. Более 50 000 студентов и слушателей, 8 млрд рублей годового бюджета, более 7 000 выпускников ежегодно создают специфические трудности и неожиданные возможности.

4. Многообразие. Сотни кафедр и основных образовательных программ по всем видам деятельности сделали неизбежной ситуацию множества конфликтующих субкультур и идентичностей.

5. Отсутствие якорных доноров. Отчасти этому виной была независимая и политически сбалансированная политика фонда.

Конечно, учитывались и общие трудности развития университетских эндаументов. В частности, на данный момент сформировано около 120 целевых капиталов в сфере образования [3]. Нами была изучена динамика создания таких фондов на начало 2016 г., представленная на рис. 1 (на основании информации, опубликованной фондами целевого капитала):

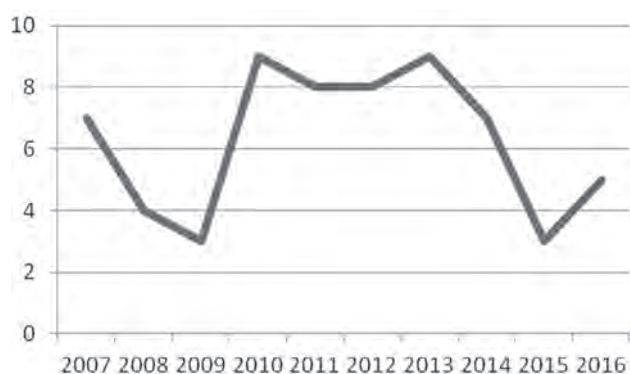


Рис. 1. Динамика создания фондов целевого капитала

Вышеприведенная статистика говорит о несоответствии количества созданных на протяжении четырех лет фондов целевого капитала показателям, определенным в рамках государственной программы «Развитие образования на 2013–2020 годы» [4], в т. ч. показателю удельного веса числа

организаций высшего образования, сформировавших фонды целевого капитала не менее 100 млн руб. в общем их числе (табл. 1).

Вышеуказанная информация позволяет сделать вывод о наличии не преодоленных пока барьеров для достижения этих показателей. То есть проблемы развития университетских эндаументов не решены и в частных случаях, и в общероссийском масштабе. Авторы данной статьи выделяют из числа перечисляемых в ряде исследований [5–9] следующие трудности:

1. Недостаточный объем налоговых и иных льгот и стимулов для жертвователей в фонды целевого капитала.

2. Проблема эффективности управления целевым капиталом, в т. ч. по причине законодательного ограничения способов и рынков, на которых размещаются средства. Особенно часто именно высокая инфляция, съедающая доходность, удерживает средних и крупных доноров от пожертвований в эндаумент.

3. Зависимость интереса к эндаумент-фондам от динамики экономической конъюнктуры.

4. Порядок использования доходов от целевого капитала образовательным учреждением – получателем дохода (распределение средств, выбор проектов, контроль за расходованием).

5. Неразвитость в России культуры и традиции благотворительности в отношении университетов.

Однако, несмотря на все трудности, мы убеждены, что в российской практике достижимы и реализуемы преимущества функционирования университетских эндаументов: укрепление финансового положения университета, усиление их конкурентных преимуществ путем выстраивания долгосрочных отношений с внешней средой, улучшение процессов стратегического планирования.

Один из принципов, которые УрФУ закладывал в организационную стратегию как прошедший реорганизацию «молодой» большой университет, – сбалансированность интересов исторически сформировавшихся заинтересованных групп. Например, при формировании перечня учредителей эндаумент-фонда. Учредителями выступили персоны, олицетворяющие более чем 20-летнюю историю двух крупнейших вузов

Таблица 1

Удельный вес числа организаций высшего образования, сформировавших фонды целевого капитала не менее 100 млн руб.

Показатель	Год								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
%	1	2	3	5	8	12	15	18	20

Урала: президент университета (по состоянию на 06.03.2012), член-корреспондент РАН, профессор С. С. Набойченко, член-корреспондент РАН, профессор В. Е. Третьяков (длительный срок оба были ректорами УГТУ-УПИ и УрГУ соответственно); ректоры УГТУ-УПИ и УрГУ, приведшие вузы к объединению, первые проректоры А. И. Матерн и Д. В. Бугров, ректор УрФУ В. А. Кокшаров.

1.2. Специфика созданной модели эндаумента для молодого большого университета

В качестве отправной точки для анализа различных способов формирования целевого капитала и осмысления практики эндаумент-фонда УрФУ нами была выбрана структура доноров по их количеству и размеру пожертвований, вносящих основной вклад (табл. 2).

Каждая из вышеприведенных моделей имеет свои особенности, изложение которых достойно отдельного исследования. В случае эндаумент-фонда УрФУ сформировано семь целевых капиталов, один находится на стадии формирования (табл. 3).

Эндаумент-фонд УрФУ должен рассматриваться как совокупность семи вышеперечисленных целевых капиталов, сформированных в одном юридическом лице, и с этой точки зрения имеет ряд отличительных характеристик:

- «народность» фонда, т. е. существенный вклад небольших пожертвований;
- децентрализованная система управления;
- мероприятия как основной инструмент сбора пожертвований и главное направление расходования доходов от управления целевыми капиталами;
- опора на студенчество при инициации проектов и сборе пожертвований;
- участие организаций – активных партнеров университета в процессе формирования целевых капиталов;
- софинансирование проектов эндаумент-фонда со стороны университета;
- волонтерская основа деятельности.

Успешное функционирование в течение четырех лет позволяет утверждать, что выявлен один из возможных вариантов эндаумента для молодого большого университета. Модель «народного» фонда характеризуется большим количеством частных жертвователей (на данный момент более 6000 человек), а также их статусом – это студенты, преподаватели, сотрудники, члены Наблюдательного совета, активисты Ассоциации выпускников университета, иные лица, имеющие партнерские отношения с УрФУ.

Особенность модели выражена также и в количестве целевых капиталов эндаумент-фонда

Таблица 2

Типология моделей формирования целевого капитала

Пожертвования	Малые (до 100 тыс. руб.)	Средние (от 100 тыс. до 1 млн руб.)	Крупные (от 1 млн руб.)
Единичные (до 50)	—	Усредненная модель	Традиционная модель
Умеренные (50–500)	Усредненная модель	Нормальная модель	Качественная модель
Массовые (более 500)	«Народный» фонд	Модель широкого охвата	Идеальная модель

Таблица 3

Структура фонда по формированию целевого капитала на развитие УрФУ

№	Целевой капитал	Год формирования	Размер, руб.
1	Целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета»	2013	23 762 967,91
2	Целевой капитал на развитие УрФУ	2012	17 782 862,06
3	Целевой капитал «Казакстан»	2015	5 350 000,00
4	Целевой капитал Высшей школы экономики и менеджмента УрФУ	2013	5 237 569,76
5	Целевой капитал «Физтех»	2014	4 594 838,35
6	Целевой капитал «Истфак – чемпион!»	2015	3 123 560,00
7	Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»	2013	3 075 979,19
8	Целевой капитал «Студенческие отряды»	2016	340 900,00
	Общая сумма пожертвований		63 268 677,27

УрФУ. Каждый жертвователь может выбрать, что именно он хочет поддержать – университет в целом либо конкретный институт, крупный проект либо конкретных талантливых студентов и преподавателей, мероприятие либо благоустройство. Разнообразие интересов и целевых групп, их особенности и традиции, появившиеся до создания федерального университета и существующие до сих пор, обуславливают объективную потребность в нескольких целевых капиталах, что приводит к децентрализации управления эндаумент-фондом.

Особенностью портфеля проектов реализуемых эндаумент-фонда УрФУ является фокус на мероприятиях, в т. ч. с точки зрения сбора и расходования средств. Значительную часть пожертвований позволяет привлечь традиционное с 2012 г. мероприятие – торжественная церемония вручения дипломов выпускникам, в рамках которой большая половина выпускников благодарит *alma mater*, делая взнос в один из целевых капиталов. Это мероприятие привлекает внимание и сотрудников, и партнеров, создавая возможность для поддержки университета. Церемония чрезвычайно важная веха в формировании общности лояльной друг к другу и к *alma mater* без деления по признаку выпускающих кафедр и факультетов. Это дорогостоящее мероприятие и без финансовой поддержки эндаумент-фонда, оно не стало бы традицией. Данные о количестве жертвователей в рамках церемонии представлены в табл. 4.

Таблица 4

**Жертвователи Торжественной
церемонии вручения дипломов**

Год	Количество пожертвований выпускников	Сумма пожертвований выпускников, руб.
2013	1001	1 243 293
2014	1373	1 936 900
2015	2141	2 585 962
2016	1397	2 016 446

Следующий пример типового проекта эндаумент-фонда связан с другим масштабным мероприятием – Всероссийскими межвузовскими соревнованиями по защите информации (RuCTF). Однако, в отличие от предыдущего примера, основа для финансирования проекта была создана крупным пожертвованием партнера университета – ООО «Уральский центр систем безопасности». В течение пяти лет проект поддерживался ООО «УЦСБ» не через эндаумент-фонд, но в 2015 г. партнер приобрел статус «вечного», осуществив пожертвование в целевой капитал

«К 100-летию Уральского федерального университета». Важно, что тем самым он гарантировал финансовую поддержку мероприятия на годы вперед.

Были реализованы и менее формальные мероприятия, наиболее эмоционально окрашенным из них стала «Эстафета ежа Энди». Символ эндаумент-фонда – еж Энди в бронзовом исполнении – был передан из рук первого проректора университета лучшим студентам, выпускникам, партнерам УрФУ в день 95-летия вуза. Эстафета шла под девизом «95 дней – 95 друзей – 95 историй», каждый день еж переходил к новому представителю университета (приняли участие студенты, выпускники, сотрудники и руководство УрФУ), который делал взнос в целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета» и становился героем ежедневной статьи. За время проекта еж Энди принес 150 569 рублей.

Значимую роль в увеличении эндаумент-фонда играет Союз студентов университета. Именно студенты стали инициаторами многих фандрайзинговых проектов, в т. ч. вышеперечисленных «Эстафеты ежа» и Торжественной церемонии вручения дипломов, а также:

– карты студента УрФУ, при использовании которой 0,5 % от использованных средств возвращается студенту и 0,5 % перечисляется в эндаумент-фонд;

– центра фандрайзинговых инициатив – площадки в университете, где студенты и сотрудники могут получить подарок за пожертвование в виде натурального кофе или мягкого мороженого. За время работы было привлечено около 300 тыс. рублей.

Сравнение размеров пожертвований физических и юридических лиц в различные целевые капиталы изображено на графиках ниже (рис. 2–5).

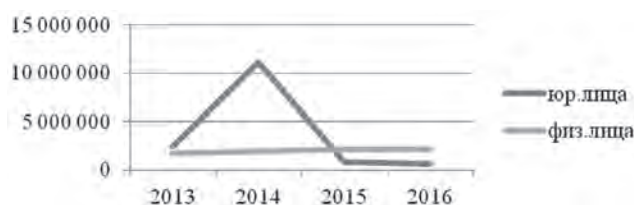


Рис. 2. Целевой капитал «К 100-летию
Уральского федерального университета»

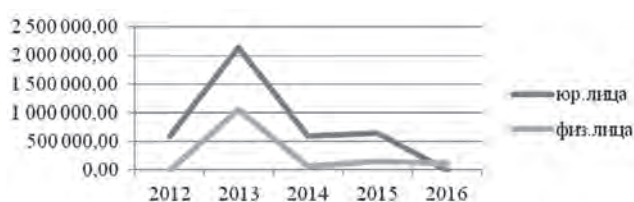


Рис. 3. Целевой капитал Высшей
школы экономики и менеджмента

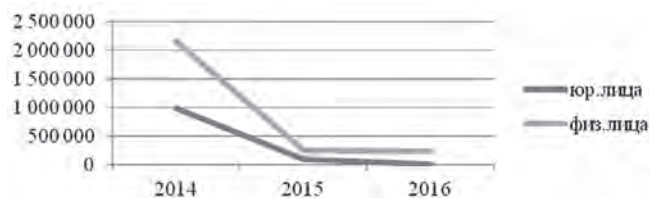


Рис. 4. Целевой капитал «Физтех»

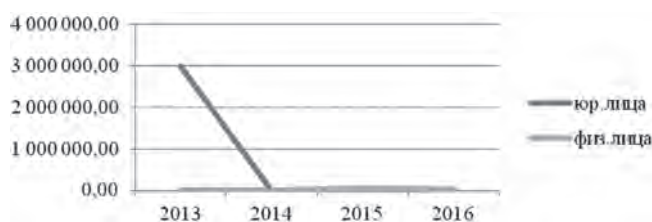


Рис. 5. Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»

Видно, что сумма, пожертвованная студентами и выпускниками, значима во всех представленных целевых капиталах, а порой и превосходит суммы, пожертвованные юридическими лицами.

Союз студентов стал одним из инициаторов создания целевого капитала «К 100-летию Уральского федерального университета» и оказал влияние на его формирование. Существует еще ряд целевых капиталов, которые были созданы при участии различных партнерских организаций. Главным действующим лицом при формировании целевого капитала «Казакстан» стала Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, целевой капитал «Физтех» был сформирован отчасти благодаря пожертвованию некоммерческого партнерства «Попечительский совет ФТИ», а существование целевого капитала «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук» стало возможно лишь благодаря пожертвованию компании «СКБ-Контур».

УрФУ со своей стороны также поддерживает проекты, реализуемые за счет финансирования эндаумент-фонда:

- День первый в Уральском федеральном – мероприятие для первокурсников, демонстрирующее возможности УрФУ и его студентов;

- «Чистота в УрФУ» – в рамках проекта был установлен питьевой фонтан в спортивном комплексе университета и закуплены урны для всех корпусов;

- Метеоритная антарктическая экспедиция под руководством профессора В. И. Гроховского, начавшаяся в декабре 2015 г., которая позволила найти два метеорита и около 30 кг образцов.

Вышесказанное уже характеризует финансовую модель, используемую на данном

этапе эндаумент-фондом как волонтерскую, т. е. не предполагающую прямых затрат на организацию деятельности. Данная модель характеризуется также следующими особенностями:

- стабильностью ежегодного привлечения пожертвований – в 2015 г. привлечено более 17 млн руб. и план на 2016-й тот же;

- высокой долей пожертвований размером до 100 тыс. руб., доля которых в структуре активов эндаумента превышает 40 %;

- приемлемой доходностью активов, превышающей уровень инфляции, – в 2015 г. доходность составила 14,95 % при уровне инфляции 12,9 %;

- низким уровнем административно-управленческих издержек на уровне 50–60 тыс. руб. в год.

Таким образом, в 2016 г. эндаумент-фонд УрФУ имеет довольно высокую финансовую эффективность и способен направлять на реализацию проектов до 7,875 млн руб. (92 % доходов от размещения активов).

В рамках проведенного анализа мы сравнили наш опыт с другими университетскими эндаумент-фондами. Эндаумент-фонд УрФУ находится на 15-м месте по размеру среди целевых капиталов вузов, опубликовавших информацию об их наличии. Эндаумент-фонд УрФУ был сопоставлен с представителями нескольких категорий фондов: крупнейшие фонды столичных вузов, крупнейшие фонды федеральных университетов и крупнейшие фонды других вузов в регионах. Сравнение произведено по категориям: год регистрации фонда, размер фонда, количество целевых капиталов, модель формирования, реализуемые проекты (табл. 5). Проведенный анализ подтвердил определенные ранее отличия эндаумент-фонда УрФУ, в т. ч.: децентрализацию, реализованную через большое количество целевых капиталов по сравнению с другими фондами, преимущественно массовую модель формирования целевых капиталов и большое внимание к относительно массовым мероприятиям как направлению расходования средств.

Часть 2.

Анализ возможностей будущего развития эндаумент-фонда УрФУ на основе долгосрочной финансовой модели

Важной особенностью организационной стратегии является то, что большая часть административно-управленческой деятельности эндаумента осуществляется на общественных началах, даже

Таблица 5

Сравнительный анализ фондов целевого капитала

№	Название фонда	Год регистрации фонда	Размер, руб.	Количество целевых капиталов	Модель формирования	Направления поддержки в 2015 г.
1	Фонд по формированию целевого капитала на развитие УрФУ [10]	2012	63,2 млн	7	Смешанная, но преимущественно массовая. Часть целевых капиталов сформирована благодаря нескольким крупным пожертвованиям, часть – благодаря большому количеству небольших и вклад массовых жертвователей наиболее значим	1. Научные конкурсы, конференции. 2. Поддержка научных проектов. 3. Организация студенческих мероприятий. 4. Исходящая мобильность приглашенных научно-педагогических работников. 5. Проведение грантового конкурса. 6. Выплаты стипендий и грантов. 7. Ремонтные работы. 8. Проведение экспедиций. 9. Издание исторической книги
2	Фонд развития МГИМО [11]	2007	1,4 млрд	2	Традиционная	1. Интернационализация университета. 2. Издание учебников и проведение научных исследований. 3. Научные мероприятия. 4. Деятельность корпоративных кафедр. 5. Поддержка студенческих инициатив. 6. Образовательные проекты для школьников. 7. Мероприятия для выпускников и партнеров: – деловые и общественные, – культурные и спортивные; – мероприятия по развитию всемирной сети выпускников МГИМО; – встречи выпускников МГИМО (регионы). 8. Ассоциация университетских эндаументов (УнивЭн). 9. IT-развитие и модернизация инфраструктуры. 10. Социальные проекты
3	Фонд управления целевым капиталом Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова [12]	2011	212,8	1	Традиционная	1. Академическая мобильность сотрудников и обучающихся. 2. Научные исследования. 3. Социальная поддержка обучающихся и сотрудников. 4. Развитие кадрового потенциала. 5. Развитие кампуса. 6. Проведение конференций. 7. Именные стипендии обучающимся
4	Фонд целевого капитала Томского политехнического университета [13]	2010	24,1	1	Традиционная	1. Стипендии предыдущих поколений. 2. Стипендии имени академика В. Е. Нагорякова. 3. Стипендии имени академика Л. И. Филимонова. 4. Стипендии имени академика В. А. Глухих. 5. Гранты (стипендии) «Газпромбанк» (акционерное общество) молодым ученым на научные исследования. 6. Стипендии Ассоциации выпускников ТПУ. 7. Приобретение оборудования для научного парка ТПУ

штатные сотрудники фонда трудятся за символическую оплату (1–2 тыс. руб. на сотрудника в месяц). Бремя по привлечению новых и информированию действующих жертвователей в ходе реализации проектов, финансируемых эндаумент-фондом, несут руководители соответствующих проектов и их добровольные помощники. Реализация волонтерской модели несет риски замедления темпов роста пожертвований в силу возможного снижения мотивации сотрудников эндаумент-фонда по мере роста нагрузки либо в силу разочарования в деятельности.

2.1. Инерционный сценарий развития

Вследствие предполагаемого снижения уровня доходности активов в 2016–2020 гг. даже при условии сохранения годовой суммы пожертвований, предполагается снижение объема средств, которые эндаумент-фонд УрФУ будет способен направлять на реализацию проектов (табл. 6).

Из инерционного сценария видно, что через несколько лет эндаумент-фонд может столкнуться с трудностями по финансированию проектов, несмотря на ежегодный рост активов. Инерционный сценарий развития волонтерской модели построен на следующих допущениях и ограничениях:

1. Основной прирост активов осуществляется за счет пожертвований по публичному договору (табл. 7) – именно этот тип жертвователей на сегодняшний день наиболее стабилен.

2. Количество целевых капиталов эндаумент-фонда УрФУ и количество финансируемых ими проектов не будет изменяться и составит семь целевых капиталов и 18 проектов на протяжении всего периода прогноза (влияет на административно-управленческую нагрузку).

3. Поступления, которые фонд может использовать для осуществления собственной деятельности в соответствии с Федеральным законом

Таблица 6

Инерционный сценарий развития волонтерской модели

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	68 241	115 604	183 486	264 500
– пожертвования текущего периода	10 748	13 310	12 896	17 783
– капитализация активов за счет экономии на расходах	322	399	387	533
Поступления фонда, итого	9086	5390	6563	8308
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	4724	5919	7419
– 5 % от пожертвований	537	666	645	889
Расходы, итого	8763	4991	6177	7775
– реализация проектов фонда	7875	4281	5368	6738
– вознаграждение управляющей компании	618	378	473	594
– административно-управленческие, в т. ч.:	335	407	423	543
• заработная плата	56	66	77	88
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	266	258	356
• ежегодный аудит деятельности фонда	64	75	88	99
Возврат отчислений в активы/дефицит АУР	322	399	387	533
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 896	92 527	125 339	158 455
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	7314	3366	3607	3977
– доля затрат на проекты в расходах	89,1 %	84,3 %	85,5 %	85,4 %
– отношение затрат на проекты к объему активов в предыдущем периоде (эффективность)	13,7 %	4,1 %	3,1 %	2,7 %

Таблица 7

Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом) в рамках инерционного сценария

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Модель предполагает увеличение жертвователей на одного человека каждые два года
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	47 844	162	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	22	146	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1969	3078	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодное привлечение пяти жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	58 859	283	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	121	237	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	266	415	156	
Пожертвования менее 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодное привлечение 700 жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	58 859	283	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	16 800	240	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Пожертвования по публичному договору				Модель предполагает ежегодное привлечение 5000 жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	117 506	1533	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	6386	76 386	1196	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.*	1,200	1,876	156	

*Средняя сумма пожертвований увеличивается пропорционально прогнозируемому уровню инфляции.

«О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [14], формируются из трех источников:

- отчисления с доходов от размещения активов в прошлом году на административно-управленческие расходы (далее АУР) (не более 10 % от доходов);
- отчисления от суммы привлеченных пожертвований на административно-управленческие расходы (не более 5 % от привлеченных пожертвований);
- отчисления с доходов от размещения активов в прошлом году на вознаграждение управляющей компании (не более 10 % от доходов).

4. Доходы фонда формируются от управления активами управляющей компанией за прошлый год. Модель предполагает снижение уровня доходности активов пропорционально снижению инфляции [15] (табл. 8).

5. Административно-управленческие расходы включают:

- затраты на заработную плату сотрудников, фактически составившие в 2015 г. 52 тыс. руб. и индексацию данных затрат на уровень инфляции;
- затраты на привлечение жертвователей – в среднем в размере 2 % от суммы привлеченных пожертвований (для различных целевых капиталов установлены

Таблица 8

Основные экономические допущения в модели, в %

Допущения	Год				
	2015	2016	2020	2025	2030
Инфляция [15]	12,9	6,8	4,0	2,9	2,6
Доходность активов	14,95	7,9	4,6	3,4	3,0
Доходность от размещения активов за вычетом инфляции	2,1	1,1	0,6	0,5	0,4
Процент вознаграждения управляющей компании от доходов	4,95	7,2	8,0	8,0	8,0

Нормативная калькуляция ежегодных затрат фонда

АУР в 2016 г.	Волонтер- ская модель	Норматив- ный расчет	Нормативы
ФОТ (фонд оплаты труда), включая социальные взносы	56	896	Рассчитано исходя из численности АУП (административно-управленческого персонала) – четыре сотрудника с занятостью 0,25 ставки и средней заработной платой 58 тыс. руб. в месяц (среднемесячный доход АУП УрФУ в 1 кв. 2016 г.), включая социальные взносы
Затраты на PR-эндаумента	—	121	Затраты на информирование одного донора: – категории свыше 1 млн руб. – 1400 руб. в год (фуршет и презентационные материалы); – от 100 тыс. руб. до 1 млн руб. – 700 руб. в год (кофе-брейк и материалы); – до 100 тыс. руб. – 26 руб. в год (брошюра); – публичные пожертвования – 7 руб. в год (листовка)
Аренда помещений для фонда	—	161	4,5 м ² на одно рабочее место и стоимости аренды 748 руб./м ² в мес.
Содержание рабочих мест	—	108	Офисная техника, иные расходы 27 тыс. руб. в год на одно рабочее место
Аудит деятельности фонда	64	64	Рыночная стоимость
Накладные расходы	—	150	Комиссии за РКО (расчетно-кассовое обслуживание), почта и т. п. из расчета 22 тыс. руб. в год на один целевой капитал
Агентские на привлечение пожертвований	215	215	2 % от суммы привлеченных пожертвований
ИТОГО	335	1713	
Средства фонда, которые могут быть направлены на АУР	1392		Рассчитаны как 10 % от доходов от размещения активов 855 и 5 % от привлеченных пожертвований 537
Профицит	+1057*	-321	

Примечание: *Профицит условный, так как в рамках «волонтерской» модели данные средства не изымаются из активов и затрат на финансирование проектов.

различные нормы отчислений от 0 до 5 %);

- вознаграждения управляющей компании – в среднем из расчета 8 % от суммы полученных доходов от размещения активов;
- «неиспользованные лимиты» расходов в рамках данной модели возвращаются в активы эндаумент-фонда.

Как было сформулировано ранее, ключевым риском «волонтерской» модели может оказаться реализация административно-управленческих функций и функций продвижения эндаумент-фонда фактически в волонтерском и эпизодическом режиме (табл. 9).

Исходя из нормативных расчетов условный недостаток средств на АУР в 2016 г. составляет 321 тыс. руб. При прогнозировании на 2017–2030 гг. дефицит средств на АУР имеет тренд к увеличению до 1–1,5 млн руб. в год в связи

со снижением уровня доходности активов, с одной стороны, и ростом издержек вследствие инфляции – с другой. К счастью, волонтерская модель делает этот дефицит условным. Однако почти двукратное снижение возможностей фонда по финансированию проектов вполне реально и требует новых решений от руководства фонда.

2.2. Сценарий перехода от волонтерской модели на экономически автономный режим

Нами оценена возможность достижения экономической автономии эндаумент-фонда к 2025 г. Основные параметры сценария экономической автономии представлены в табл. 10. Исходя из обозначенных ранее ограничений и нормативных подходов к расчету АУР, экономическая автономия может быть достигнута при следующих условиях:

- 1) объем активов фонда превысит 300 млн руб.;

Таблица 10

Сценарий достижения экономической автономии эндаумента к 2025 г.

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	67 918	136 709	321 980	756 415
– пожертвования текущего периода	10 748	23 334	48 754	118 765
– капитализация активов за счет экономии на расходах	—	—	—	—
Поступления фонда, итого	9407	7026	11 894	22 852
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	5257	9499	19 137
– 5 % от пожертвований	537	1167	2438	5938
Расходы, итого	9407	7026	11 936	25 050
– реализация проектов фонда	7076	4310	7789	15 671
– вознаграждение управляющей компании	618	421	760	1529
– административно-управленческие расходы, в том числе:	1713	2295	3345	5652
• фонд оплаты труда, включая социальные взносы	896	1048	1228	1400
• затраты на PR целевого капитала	121	216	481	1123
• аренда помещений для персонала фонда	161	189	221	252
• содержание рабочих мест	107	125	146	167
• аудит деятельности фонда	64	75	88	100
• накладные расходы	150	175	205	234
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	467	975	2375
Возврат отчислений в активы/дефицит на АУР	-321	-602	43	2197
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 594	109 419	219 927	452 363
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	6626	3450	5321	9388
– доля затрат на проекты в расходах	75,2 %	61,4 %	65,5 %	68,6 %
– отношение затрат на проекты к объему активов в предыдущем периоде (эффективность)	12,4 %	3,8 %	2,9 %	2,5 %

2) объем ежегодных пожертвований составит не менее 45 млн руб. в год;

3) количество целевых капиталов и финансируемых проектов неизменно.

Если исходить из сформировавшихся механизмов сбора средств, то для реализации данного сценария должны быть достигнуты значительные темпы прироста числа жертвователей, преимущественно за счет массовых жертвователей со средней суммой пожертвования от 1 до 5 тыс. руб. (табл. 11).

Видно, что переход на экономическую автономию невозможен без изменения размера пожертвований и организационной модели деятельности.

Очевидно, что показанный в таблице рост жертвователей нереален. Что говорит, на наш взгляд, о необходимости развития работы с жертвователями в категориях «крупные» и «средние» и о необходимости дальнейшего развития механизмов поддержки волонтерской деятельности. Важно также, что рост АУР не сопровождается ростом средств на проекты, что ставит перед нами в будущем задачу выработки новых, не типовых подходов к использованию наемного труда в проекте.

2.3. Сценарий превращения эндаумент-фонда во влиятельного стратегического партнера УрФУ

Рассматривая различные модели и сценарии развития эндаумент-фонда, необходимо отметить,

Таблица 11

**Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом)
при переходе на экономическую автономию**

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Модель предполагает увеличение жертвователей на одного человека каждые два года
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	47 844	162	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	22	146	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1969	3078	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодный прирост привлекаемых жертвователей на одного человека в год с пяти жертвователей в 2016 г. до 18 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	71 931	531	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	212	416	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	266	415	156	
Пожертвования менее 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодный прирост жертвователей на 25 % с 700 жертвователей в 2016 г. до 5 155 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	339 963	1635	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	82 046	1172	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Пожертвования по публичному договору				Модель предполагает ежегодное увеличение числа жертвователей на 500 человек с 5 000 жертвователей в 2016 г. до 19 000 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	293 194	3826	
Суммарное количество доноров, чел.	6386	181 386	2840	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1,200	1,876	156	

что все ранее рассмотренные варианты не обеспечивают возможности формирования за счет доходов эндаумент-фонда достаточного объема финансирования для оказания существенного влияния на развитие университета.

По итогам 2015 г. объем всех поступлений в УрФУ составил 8 млрд руб. Предположим, что эндаумент-фонд будет стратегическим партнером, если объем финансирования, генерируемый фондом, будет составлять не менее 1 % от бюджета УрФУ. С учетом инфляции в 2030 г. объем расходов эндаумента на проекты должен составить

не менее 130 млн руб. (табл. 12, 13) Данная мощность при заданных макроэкономических допущениях может быть достигнута в 2030 г. при выполнении следующих условий:

- 1) объем активов не менее 6 млрд руб.;
- 2) привлечение средств стратегических партнеров в общем объеме 5 млрд руб., так как предельные темпы роста за счет массовых, крупных и средних пожертвований исчерпаны в рамках предыдущего сценария;
- 3) количество целевых капиталов и финансируемых проектов неизменно.

Таблица 12

Сценарий достижения стратегического объема эндаумента в 2030 г.

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	67 918	1 192 268	3 504 742	6 094 597
Пожертвования текущего периода	10 748	23 334	51 454	118 687
Поступления фонда, итого	9086	55 167	122 269	185 483
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	54 000	119 697	179 549
– 5 % от пожертвований	537	1167	2573	5934

Продолжение табл. 12

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Расходы, итого	9407	55 167	122 269	185 483
– реализация проектов фонда	7076	44 280	98 151	147 230
– вознаграждение управляющей компании	618	4320	9576	14 364
– административно-управленческие расходы (АУР), в том числе:	1713	2298	3405	5659
• фонд оплаты труда, включая социальные взносы	896	1048	1228	1400
• затраты на PR целевого капитала	121	220	487	1132
• аренда помещений	161	189	221	252
• содержание рабочих мест	107	125	146	167
• аудит деятельности фонда	64	75	88	100
• накладные расходы	150	175	205	234
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	467	1029	2374
Возврат отчислений в активы/дефицит на АУР	-321	4269	11 138	18 230
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 594	954 266	2 394 092	3 651 104
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	6626	35 441	67 047	88 201
– доля затрат на проекты в расходах	75,2 %	87,0 %	88,3 %	88,0 %
– отношение затрат на проекты к активам в предыдущем периоде (эффективность)	12,4 %	3,8 %	2,9 %	2,5 %

Таблица 13

**Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом),
сценарий стратегический партнер**

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Предполагается увеличение доноров на одного человека каждые два года со средней суммой 2–3 млн руб. В 2019, 2024 и 2029 гг. предполагается разовые особо крупные пожертвования
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	5 049 890	17 095	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	26	173	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	1969	3078**	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодное прирост привлекаемых жертвователей на одного человека в год с пяти жертвователей в 2016 г. до 18 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	71 931	531	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	212	416	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	266	415	156	

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования до 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодный прирост жертвователей на 25 % с 700 жертвователей в 2016 г. до 5155 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	339 963	1635	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	82 046	1172	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Публичные пожертвования				Модель предполагает ежегодное увеличение числа жертвователей на 500 человек с 5000 жертвователей в 2016 г. до 19000 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	293 194	3826	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	6386	181 386	2840	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	1,200	1,876	156	

* Средняя сумма пожертвований увеличивается пропорционально прогнозируемому уровню инфляции.

** Без учета особо крупных пожертвований.

Таблица 14

Сравнительный анализ параметров экономической эффективности рассмотренных сценариев

Показатель экономической эффективности	Значения показателей в 2030 г.		
	Волонтерская модель (инерционный сценарий)	Сценарий достижения финансовой автономии к 2025 г.	Сценарий достижения стратегического объема в 2030 г.
Активы фонда, приведенные к 2015 г. с учетом дисконтирования, тыс. руб.	158 455	452 363	3 651 104
Денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г., тыс. руб.	3977	9388	88 201
Доля затрат на проекты в расходах	85,4%	68,6%	88,0%
Отношение затрат на проекты к активам в предыдущем периоде (эффективность)	2,7%	2,5%	2,5%
Год выхода эндаумента на автономное обеспечение АУР	—	2025	2019
Недостаток финансирования АУР (суммарно за 2016–2030 гг.), тыс. руб.	—	4471	1717
Критические ограничения, которые необходимо преодолеть для реализации сценария	Наличие волонтеров, осуществляющих административную работу и реализацию проектов на весь период	Интенсификация привлечения массовых пожертвований суммой до 100 тыс. руб. Наличие источников покрытия дефицита средств на АУР либо выработка новых инструментов организации деятельности	Привлечение особо крупных доноров на сумму 5 млрд руб. Интенсификация привлечения массовых пожертвований. Наличие источников покрытия дефицита средств на АУР либо выработка новых инструментов организации деятельности

Сравним три полученных сценария (табл. 14). Видно, что деятельность эндаумент-фонда в рамках реализуемой в сейчас волонтерской модели, несмотря на возможный рост активов к 2030 г. до 150–160 млн руб., не обеспечит значимого в масштабах университета потока финансирования. Кроме того, реализация данной модели в длительном периоде времени содержит значимые риски потери темпов роста и качества управления ввиду снижения заинтересованности волонтеров, осуществляющих административные и иные функции.

Перевод деятельности эндаумента в режим финансовой автономии, при котором АУР будут покрываться за счет поступлений фонда в рамках действующих законодательных ограничений, возможен при многократной интенсификации привлечения пожертвований. При этом не ясен механизм покрытия дефицита административно-управленческих издержек на период до момента достижения финансовой автономии (10 лет).

Формирование в течение 15 лет эндаумента, способного генерировать значимые для УрФУ объемы финансирования (более 1% от годового бюджета), не может быть достигнуто за счет роста количества пожертвований и возможно лишь при внесении особо крупных пожертвований объемом порядка 5 млрд руб.

Заключение

Модель реализации эндаумента для молодого большого университета в формате «народного» фонда пока уникальна для российских вузов. Для большинства из них свойственны формирование и пополнение целевых капиталов за счет относительно крупных пожертвований, единое руководство фондов, один целевой капитал.

Большое же количество жертвователей, чья поддержка индивидуализирована, разнообразие целевых капиталов и проектов создают необходимость эндаумент-фонду УрФУ быть максимально открытым и доступным для различных массовых аудиторий. Эта компетенция должна стать со временем дополнительным преимуществом, как и активное участие студенчества, которое позволяет с самого начала обучения информировать студентов о такой возможности поддержки университета, как эндаумент, и привлекать средства на всех крупных студенческих мероприятиях. Модель, «народный» фонд УрФУ имеет свои ограничения, одним

из которых в ближайшем будущем может стать ныне существующая «волонтерская» модель. Понимание этого ограничения заставит выработать новые механизмы поддержки добровольного участия в организации деятельности эндаумент фонда, в т. ч. по новому осмыслить цели и характер этого явления. Отдельной непростой задачей по дальнейшему развитию организационных механизмов может стать определение способов сочетания волонтерской и наемной деятельности.

Список литературы

1. Власенко М. В. Особенности создания и условия функционирования эндаумент-фондов в России и США // Человек. Сообщество. Управление. 2008. № 2. С. 37–44.
2. Губжева Л. А. Проблемы повышения эффективности формирования и использования целевого капитала в Российской Федерации // Основы экономики, управления и права. 2012. № 3 (3) [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-effektivnosti-formirovaniya-i-ispolzovaniya-tselevogo-kapitala-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 25.05.2016)
3. Исследование владельцев капиталов России 2015 // Центр управления благосостоянием и филантропии [Электронный ресурс]. URL: <http://wtc.skolkovo.ru/ru/wtc-home/research/vladeltsy-kapitalov-rossii> (дата обращения: 06.06.2016).
4. Миркин Я. М., Бахтараева К. Б. Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития : практ. руководство. М.: Финансовый университет, 2010. 144 с.
5. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций : Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2007/01/11/nko-kapital-dok.html> (дата обращения: 15.06.2016)
6. О создании федеральных университетов в Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах : Указ Президента Российской Федерации от 21.10.2009 г. № 1172 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/29995> (дата обращения: 16.05.2016).
7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.11.2012 года № 2148-р [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/3342/> (дата обращения: 16.05.2016).
8. Программа «Целевой капитал» [Электронный ресурс]. URL: <http://endowment.donorsforum.ru> (дата обращения: 07.06.2016).
9. Сандлер Д. Г., Зорина А. Д. Интеграция многообразия на основе ценностей развития // Университ. управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 35–50.

10. Субанова О. С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование : монография. М.: КУРС, 2011. С. 120

11. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 25.05.2016)

12. Фонд по формированию целевого капитала на развитие УрФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://urfu.ru/ru/endowment/> (дата обращения: 13.06.2016).

13. Фонд развития МГИМО [Электронный ресурс]. URL: <http://fund.mgimo.ru/> (дата обращения: 13.06.2016).

14. Фонд целевого капитала СВФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://s-vfu.ru/universitet/o-vuze/fond-tselevogo-kapitala> (дата обращения: 15.06.2016).

15. Фонд целевого капитала ТПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://endowment.tpu.ru/> (дата обращения: 13.06.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.104.036

D. G. Sandler, A. D. Presnyakova, D. A. Melnik, S. V. Makshanova, N. A. Ostanina*

Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

MASS ENDOWMENT IN THE URAL FEDERAL UNIVERSITY: ISSUES AND SPECIFICS

Key words: young university, endowment, financial model, university endowment fund, mass endowment, crowdfunding, organizational strategy.

The article describes the experience of creating and developing university endowment fund. Analysis of the influence of large size and university reorganization process on endowment organization strategy allows for stating that we have found a set of effective solutions for a large young university. The experience of target funds forming and functioning allows for identifying a set of public endowment typical features that bring it closer to crowd funding model. The use of long term financial modeling allows for more accurate definition of two basic advantages and at the same time limitations of existing activity model: reliance solely on volunteers and focusing on a small donations segment. The article presents a set of hypotheses concerning long term endowment fund strategy.

References

1. Vlasenko M. V. Osobennosti sozdaniya i usloviya funkcionirovaniya jendaument-fondov v Rossii i SShA [Features of the existence and modalities of charities in the United States and Russia]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie* [Human. Community. Management]. 2008, № 2, pp. 37–44.

2. Gubzheva L. A. Problemy povysheniya jeffektivnosti formirovaniya i ispol'zovaniya celevogo kapitala v Rossijskoj Federacii [Problems of increase of efficiency of formation and use of endowment in the Russian Federation]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava* [Basics of economics, management and law]. 2012. № 3 (3), available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-effektivnosti-formirovaniya-i-ispolzovaniya-tselevogo-kapitala-v-rossiyskoj-federatsii> (accessed: 25.05.2016).

3. *Issledovanie vladel'cev kapitalov Rossii 2015* [Investigation of the owners of capital in 2015]. Centr upravleniya blagosostojaniem i filantropii [Wealth

Transformation Centre], available at: <http://wtc.skolkovo.ru/ru/wtc-home/research/vladeltsy-kapitalov-rossii> (accessed: 06.06.2016).

4. Mirkin Ja. M., Bahtaraeva K. B. *Jendaument-fondy (fondy celevogo kapitala) gosudarstvennyh i municipal'nyh obrazovatel'nyh uchrezhdenij: organizacija dejatel'nosti, sostojanie i perspektivy razvitiya: Prakticheskoe rukovodstvo* [Endowment funds, state and municipal educational institutions: the organization of activities, status and development prospects: A practical guide]. M.: Finansovyy universitet, 2010. 144 p.

5. *O porjadke formirovaniya i ispol'zovaniya celevogo kapitala nekommercheskih organizacij* [On the order of formation and use of non-profit organizations endowment]. Federal'nyj zakon ot 30.12.2006 № 275-FZ, available at: <https://rg.ru/2007/01/11/nko-kapital-dok.html> (accessed: 15.06.2016).

***Daniil G. Sandler**—Candidate of sciences (economics), Associate Professor, Vice-Rector for Economics and Strategy, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin, Mira str., 19, Ekaterinburg, Russia, 620002, tel. +7 (343) 375–46–45, d.g.sandler@urfu.ru.

Anastasia D. Presnyakova—Deputy Chairman of the work with partners, Students' Union of Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 389–94–18; a.d.cherepanova@urfu.ru.

Dmitry A. Melnik—Head of the Office of Strategic Development and Marketing, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–47–98; d.a.melnik@urfu.ru.

Svetlana V. Makshanova—Head of the Division of Property management, Corporate performance and Providing construction of a new university campus, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Sofia Kovalevskaya Str. 5, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–41–38; s.v.makchanova@urfu.ru.

Natalia A. Ostanina—Head of Analytical Development at the Office of Strategic Development and Marketing, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–93–96; n.a.ostanina@urfu.ru.

6. *O sozdanii federal'nyh universitetov v Severo-Zapadnom, Privolzhskom, Ural'skom i Dal'nevostochnom federal'nyh okrugah* [On the creation of federal universities in North-Western, Volga, Urals and Far Eastern federal regions]: ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21.10.2009 g. № 1172 [Decree of the President date 21.10.2009 № 1172], available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/29995> (accessed: 16.05.2016).

7. *Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Razvitie obrazovaniya» na 2013–2020 gody* [About approving state program of the “Development of Education” for 2013–2020]: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 22.11.2012 goda № 2148-r [Russian Federation Government order date 22.11.2012 № 2148-r], available at: <http://government.ru/docs/3342/> (accessed: 16.05.2016).

8. *Programma «Celevoj kapital»* [The program «Endowment»], available at: <http://endowment.donorsforum.ru> (accessed: 07.06.2016).

9. Sandler D. G., Zorina A. D. Integracija mnogoobrazija na osnove cennostej razvitiya [Diversity Integration on the

basics of development values]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [Journal University Management: Practice and Analysis]. 2016, № 2 (102), pp. 35–50.

10. Subanova O. S. *Fondy celevykh kapitalov nekommercheskih organizacij: formirovanie, upravlenie, ispol'zovanie: monografija* [Funds targeted capital of non-profit organizations: the formation, management and use of: a monograph]. M.: KURS, 2011. 120 p.

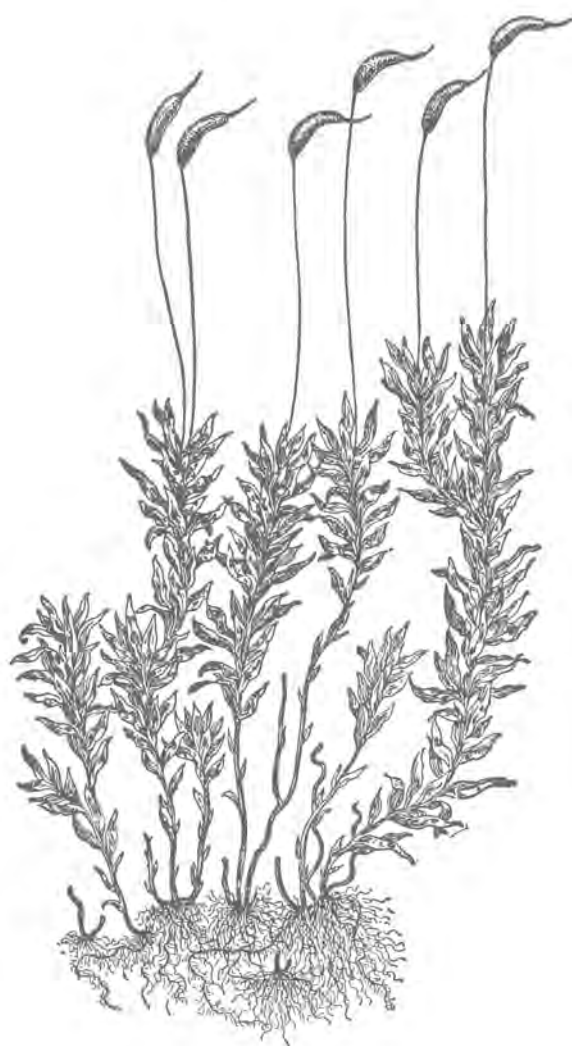
11. *Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki* [Federal State Statistics Service], available at: <http://www.gks.ru> (accessed: 25.05.2016).

12. *Fond po formirovaniju celevogo kapitala na razvitie UrFU* [Endowment fund for the UrFU Development], available at: <http://urfu.ru/ru/endowment/> (accessed: 13.06.2016).

13. *Fond razvitiya MGIMO* [MGIMO Development fund], available at: <http://fund.mgimo.ru/> (accessed: 13.06.2016).

14. *Fond celevogo kapitala SVFU* [Endowment fund NEFU], available at: <http://s-vfu.ru/universitet/o-vuze/fond-tselevogo-kapitala> (accessed: 15.06.2016).

15. *Fond celevogo kapitala TPU* [TPU Endowment fund], available at: <http://endowment.tpu.ru/> (accessed: 13.06.2016).



Г. В. Суровицкая¹, М. В. Чернецов², А. Ю. Сорокин^{2*}¹Пензенский государственный университет, Пенза, Россия²Пензенский казачий институт технологий, Пенза, Россия

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В УНИВЕРСИТЕТАХ

Ключевые слова: университет; инновационная деятельность; интеллектуальная собственность; механизмы управления; эффективность.

Статья подготовлена по материалам исследования механизмов управления интеллектуальной собственностью в российских университетах с различным статусом: университетах-участниках Проекта 5–100, федеральных университетов, национальных исследовательских университетов, классических университетов Приволжского федерального округа (ПФО), опорных университетах. Современный этап развития системы высшего образования РФ характеризуется усилением влияния трендов регионального развития на функционирование региональных университетов, их взаимодействие с акторами региональных инновационных систем, в том числе по вопросам формирования нематериальных активов. Целью данной исследовательской статьи является оценка эффективности механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах на основе бенчмаркинг-анализа с использованием данных мониторинга эффективности вузов 2013–2016 гг. Результаты исследования позволили выявить проблемные зоны, снижающие эффективность управления интеллектуальной собственностью в исследованных группах университетов. По результатам исследования было установлено, что в 2015 г. не получали дохода от использования результатов интеллектуальной 71 % университетов-участников Проекта 5–100, 70 % федеральных университетов, 69 % национальных исследовательских университетов, 79 % классических университетов ПФО, 91 % опорных университетов. В 2015 г. 4 из 21 (19 %) университетов – участников Проекта 5–100 и 5 из 11 (45 %) опорных университетов не имели лицензионных соглашений. В группе опорных университетов 45 % университетов имеют статус опорных организаций Федерального института промышленной и/или центров поддержки технологий и инноваций. Не наблюдается заметного роста численности научных работников в опорных университетах. Проведенное авторами исследование не претендует на полноту картины относительно всей группы потенциальных опорных университетов, так как охватывает лишь победителей конкурса 2015 г. Вместе с тем позволяет сформировать основные направления повышения эффективности механизмов управления интеллектуальной собственностью в опорных университетах.

Новизну и оригинальность статьи составляют следующие моменты: а) постановка новой задачи (совершенствование механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах на основе задействования резервов надвузовских, в том числе региональных уровней управления инновационной деятельностью); б) предложенный подход к ее решению на основе обобщения лучших практик процессного и проектного управления на корпоративном и региональном уровнях; в) предложенная концептуальная модель регионального стандарта управления интеллектуальной собственностью.

Практическая значимость исследования определяется тем, что менеджеры университетов получают механизм совершенствования управления интеллектуальной собственностью, которое должно быть поддержано развитием механизмов процессного управления (для проектирования и оптимизации процессов управления интеллектуальной собственностью в университетах), формированием в университетах проектно-ориентированной системы (для повышения эффективности проектной деятельности), внедрением механизмов ценностно-ориентированного управления (в целях максимального использования человеческого капитала университетов и регионов), развитием механизмов взаимодействия с акторами региональных инновационных систем (в целях максимального использования потенциала региональных инновационных и экономических систем).

Статья является одной из попыток оценить эффективность механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах и установить на этой основе пути их совершенствования. Она может представлять интерес для исследователей системы высшего образования в контексте совершенствования подходов к управлению инновационной деятельностью.

В настоящее время важнейшим условием перехода к инновационной экономике является существенный уровень развития механизмов распоряжения правами на результаты интеллектуальной деятельности и механизмов их внедрения. Механизмы управления интеллектуальной собственностью нацелены на обеспечение роста нематериальных активов предприятий,

*Суровицкая Галина Владимировна – доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник Научно-исследовательского института фундаментальных и прикладных исследований Пензенского государственного университета, 440026, Пенза, ул. Красная, 40, +7 (905) 367–36–98; gvs_kachestvo@inbox.ru.

Чернецов Михаил Владимирович – кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедры прикладной и бизнес-информатики Пензенского казачьего института технологий, 440026, Пенза, ул. Володарского, 6; +7 (906) 399–47–41, oksana_chernecov@mail.ru.

Сорокин Андрей Юрьевич – аспирант Пензенского казачьего института технологий, 440026, Пенза, ул. Володарского, 6, +7 (952) 198–72–93; andre-sorokin@mail.ru.

который должен опережать рост основного и оборотного капитала. Это связано с тем, что инвестирование в основные и оборотные средства без проведения инновационных преобразований в технологии производства недостаточно эффективно [1].

Особенностью текущего этапа является принятие мер по совершенствованию механизмов управления интеллектуальной собственностью в рамках модернизации Федеральной службы по интеллектуальной собственности за счет создания на базе Роспатента единого органа в сфере интеллектуальной собственности. Поставлена задача создания стратегии развития интеллектуальной собственности в РФ от подготовки кадров, образования до коммерциализации и поддержки зарубежного патентования [2].

В ряде регионов сформированы механизмы управления интеллектуальной собственностью. Так, Кабинетом министров Республики Татарстан принято Постановление от 15.01.2013 г. № 11 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие рынка интеллектуальной собственности в Республике Татарстан на 2013–2020 годы»». Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 31.03.2016 г. № 190 внесены изменения в Государственную программу РТ «Экономическое развитие и инновационная экономика Республики Татарстан на 2014–2020 годы» с включением в нее подпрограммы «Развитие рынка интеллектуальной собственности в Республике Татарстан на 2016–2020 годы», в рамках которой предусмотрено формирование действенного механизма получения экономических преимуществ за счет эффективного управления интеллектуальной собственностью.

С другой стороны, в сфере управления интеллектуальной собственностью заметным трендом является совершенствование механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах [3], что вытекает из тенденции повышения роли университетов в региональном развитии.

Управление интеллектуальной собственностью эффективно только при его координации с другими целями и политикой развития университета. Стратегическое управление интеллектуальной собственностью нацелено на получение выгод от эффективно управляемого портфеля объектов интеллектуальной собственности. Стратегическая цель управления интеллектуальной собственностью вуза заключается в коммерциализации объектов интеллектуальной собственности. Управление интеллектуальной собственностью вуза направлено на решение таких стратегических задач, как активизация научной и изобретательской

деятельности, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, создание нематериальных активов, повышающих конкурентоспособность вуза [4]. Процесс управления интеллектуальной собственностью вуза включает следующую последовательность действий: создание объектов интеллектуальной собственности, формирование комплекта документов для регистрации прав на объекты интеллектуальной собственности, оценка рыночной стоимости, постановка на учет, коммерциализация. Основной формой коммерческой реализации прав на объекты интеллектуальной собственности является их использование в качестве вклада в уставный капитал при образовании малых инновационных предприятий [5].

Организационная структура управления интеллектуальной собственностью в университетах, как правило, представлена подразделениями (кабинетом, отделом, иногда, с небольшим по численности и недостаточно квалифицированным персоналом), часто в составе управлений научно-исследовательской и инновационной деятельности [6].

Эффективность механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах России

При оценке эффективности механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах России использованы информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования [7]. Данный мониторинг реализован Министерством образования и науки РФ в 2013–2016 гг. (по итогам 2012–2015 гг.) с использованием моделей, в состав критериев которых входил ряд критериев, характеризующих эффективность механизмов управления интеллектуальной собственностью, в том числе и критерий «Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации». Анализ динамики значений данного критерия в срезе различных групп университетов показал наличие сходных проблемных ситуаций. При этом анализом были охвачены следующие группы университетов: университеты–участники Проекта 5–100, федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, классические университеты Приволжского федерального округа (ПФО), а также группа университетов,

победивших в 2015 г. в Конкурсе Минобрнауки РФ по созданию опорных региональных университетов (далее – Конкурс).

Почти половина университетов – участников Проекта 5–100 внедрили эффективные механизмы управления объектами интеллектуальной собственности и в 2013 г. получили доход от использования результатов интеллектуальной деятельности. Однако в 2014 и 2015 гг. подавляющее большинство данных университетов дохода от управления объектами интеллектуальной собственности не получили.

За время наблюдений (2012–2015) большинство федеральных университетов либо вообще не получали доходов от управления объектами интеллектуальной собственности, либо эти доходы были незначительны. В 2014 г. ни у одного федерального университета нет доходов от управления объектами интеллектуальной собственности. В 2015 г. ситуация немного улучшилась, причем наиболее весомых, хотя и не столь значительных, результатов удалось добиться Южному федеральному университету. По мнению авторов, этому способствовало принятие в системных мер, таких как введение в университете системы эффективных контрактов (приказ ректора Южного федерального университета от 26.11.2014 г. № 590-ОД «О введении в университете системы эффективных контрактов») и совершенствование системы менеджмента качества, в том числе в части разработки и актуализации документов с целью обеспечения результативного и качественного управления научной и инновационной деятельностью университета, основанного на принципах менеджмента качества и выполнения обязательных требований ГОСТ ISO 9001–2011 и ГОСТ РВ 0015–002–2012 (приказ ректора Южного федерального университета от 27.10.2015 г. № 461-ОД «Об утверждении документов системы менеджмента качества, разработанных и актуализированных в соответствии с требованиями ГОСТ РВ 0015–002–2016»).

Представители группы национальных исследовательских университетов в 2013 г. нашли подходы как к управлению объектам интеллектуальной собственности, так и к формированию эффективных механизмов повышения их качества через управление качеством инновационных проектов, но не удержали позиций в 2014 г. и не улучшили ситуацию в 2015-м. Причем по состоянию на 2013 г. из показателя доходов от НИОКР образовательных организаций в расчете на одного научно-педагогического работника (НПР) исключены средства бюджетов бюджетной

системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки, что привело к его заметному снижению у большинства университетов. Исключение составляют Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» и Пермский государственный национальный исследовательский университет. По-видимому, данное обстоятельство и ряд других мероприятий по совершенствованию механизмов управления объектами интеллектуальной собственности позволили Пермскому государственному национальному исследовательскому университету в 2013 г. существенно повысить удельный вес средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности, тогда как почти у половины национальных исследовательских университетов этот показатель в тот момент имел невысокие значения. Однако в 2014 и 2015 гг. университет практически не получил доходов от управления интеллектуальной собственностью.

Удельный вес средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности, в доходах большинства классических университетов ПФО незначителен. В данной группе доходы от управления интеллектуальной собственностью у большинства университетов без особого статуса практически отсутствуют. В 2014 г. многие классические университеты ПФО не получили дохода от управления объектами интеллектуальной собственности. В 2015 г. несколько преломить ситуацию удалось Саратовскому национальному исследовательскому университету им. Н. Г. Чернышевского, Мордовскому национальному исследовательскому университету им. Н. П. Огарева и Башкирскому государственному университету. Этому способствовала активизация работы по заключению лицензионных соглашений – у названных университетов в 2015 г. количество лицензионных соглашений возросло соответственно на 48, 75 и 23 %.

Большинство отмеченных тенденций наблюдается и для университетов, вошедших в формирующуюся в настоящее время группу опорных региональных университетов (табл. 1).

Таким образом, в рамках каждой сформированной на тот момент группы университетов в 2013 г. наметилась тенденция совершенствования процедур управления объектами интеллектуальной собственности, что способствовало сокращению числа университетов, не получающих доходов от управления объектами интеллектуальной собственности. Однако в 2014 г. данная тенденция не сохранилась. Улучшения, наблюдаемые по итогам 2015 г., пока незначительны.

Таблица 1

Удельный вес средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах опорных университетов*

Университет	Удельный вес средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах университета, %			
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Волгоградский государственный технический университет	15,53	15,43	0,43	0,00
Воронежский государственный технический университет	21,74	9,23	0,00	0,00
Вятский государственный университет	6,99	6,60	0,00	0,00
Донской государственный технический университет	0,00	0,02	0,00	0,00
Костромской государственный технологический университет	0,00	0,00	0,00	0,00
Омский государственный технический университет	0,22	0,01	0,02	0,02
Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева	0,00	0,00	0,00	0,00
Самарский государственный технический университет	0,00	0,96	0,00	0,00
Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева	0,00	0,00	0,00	0,00
Тюменский индустриальный университет	0,30	8,65	0,02	0,07
Уфимский государственный нефтяной технический университет	5,65	1,87	0,00	0,00
Среднее	4,58	3,89	0,04	0,01

*Составлено авторами с использованием данных мониторинга эффективности вузов 2013–2016 гг.

В 2015 г. не получали дохода от использования результатов интеллектуальной деятельности:

- 71 % университетов-участников Проекта 5–100 (2014 г. – 71 % университетов-участников Проекта 5–100 с момента его запуска);
- 70 % федеральных университетов (в 2014 г. – 100 %);
- 69 % национальных исследовательских университетов (в 2014 г. – 63 %);
- 79 % классических университетов ПФО (в 2014 г. – 73 %);
- 91 % опорных университетов.

Исследуя проблемы управления интеллектуальной собственностью в университетах, следует подчеркнуть важность показателей результативности управления интеллектуальной собственностью в стратегическом плане, к которым следует отнести: а) формат сотрудничества с Федеральным институтом промышленной собственности; б) прирост численности научных работников; в) количество лицензионных соглашений. Рассмотрим динамику последнего показателя в срезах групп университетов-участников Проекта 5–100 и опорных университетов.

Особенности современного этапа развития системы высшего образования в Российской Федерации

На современном этапе развития системы высшего образования России ключевыми проектами являются Проект 5–100 и проект по созданию опорных региональных университетов.

На заседании Совета по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов, состоявшемся 18–19 марта 2016 г., выделены три группы университетов-участников Программы 5–100 [8]. В соответствии Распоряжением Правительства РФ от 19.05.2016 г. № 960-р «О распределении субсидий, предоставляемых в 2016 г. из Федерального бюджета на поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности» университеты, вошедшие в Группу 1 участников Программы 5–100, в 2016 г. получают субсидии в размере 900 млн рублей, университеты, вошедшие в Группу 2 участников Программы 5–100, – в размере 511 млн рублей, университеты,

вошедшие в Группу 3 участников Программы 5–100, – в размере 150 млн рублей.

В информационно-аналитических материалах по результатам проведения мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования содержится информация о количестве лицензионных соглашений у вузов, охваченных мониторингом. На рис. 1–3 представлена динамика данного показателя в срезе групп университетов – участников Проекта 5–100.

Анализ рис. 1–3 показал, что ряд университетов – участников Проекта 5–100 обеспечил заметный рост количества лицензионных соглашений в 2015 г. Однако за этот год Национальный исследовательский технологический университет МИСиС и Национальный исследовательский Томский государственный университет не получили доходов от использования результатов интеллектуальной деятельности, в то время Сибирский федеральный университет (0,20 %),

Южно-Уральский государственный университет (0,15 %), Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (0,05 %), Национальный исследовательский Томский политехнический университет (0,01 %) получили доходы от использования результатов интеллектуальной деятельности (в скобках указано значение критерия «Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации» в 2015 г.).

В 2014 г. 5 из 21 (24 %) университетов – участников Проекта 5–100 не имели лицензионных соглашений, в 2015 г. – 4 из 21 (19 %).

На заседании Конкурсной комиссии по проведению конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования на финансовое обеспечение программ развития федеральных государственных образовательных организаций



Рис. 1. Количество лицензионных соглашений у университетов – участников Проекта 5-100 из Группы 1 (составлено авторами)

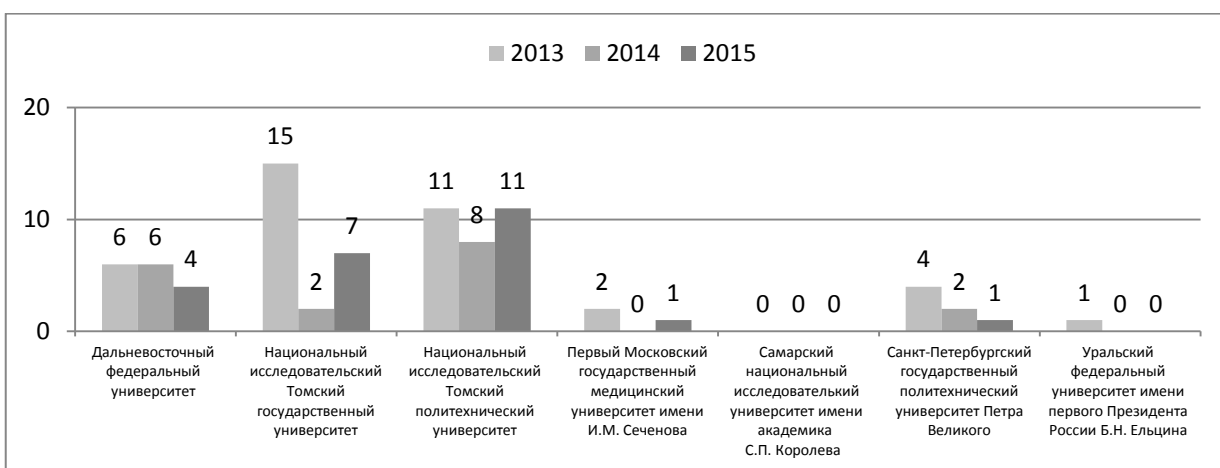


Рис. 2. Количество лицензионных соглашений у университетов – участников Проекта 5-100 из Группы 2 (составлено авторами)

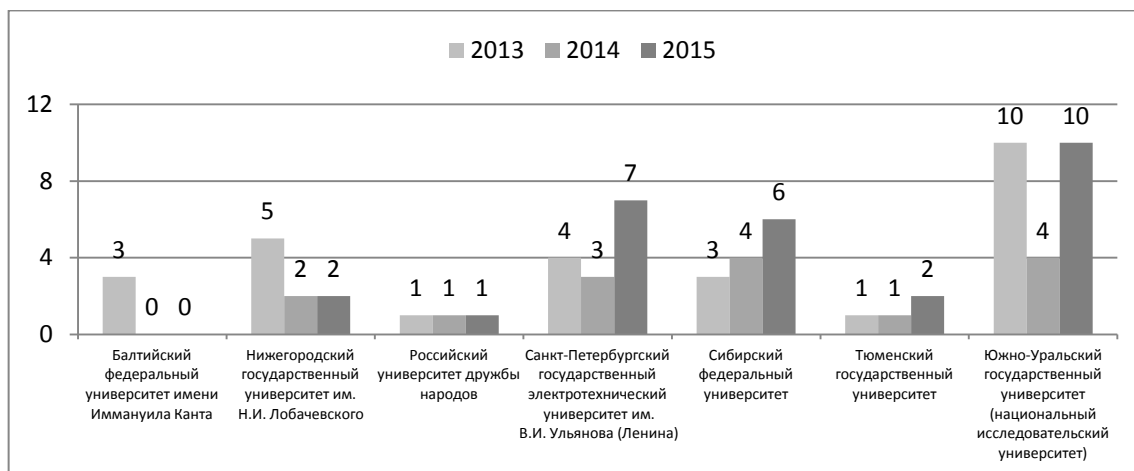


Рис. 3. Количество лицензионных соглашений у университетов – участников Проекта 5-100 из Группы 3 (составлено авторами)



Рис. 4. Количество лицензионных соглашений у опорных университетов из Группы 1 (составлено авторами)



Рис. 5. Количество лицензионных соглашений у опорных университетов из Группы 2 (составлено авторами)

высшего образования за счет средств федерального бюджета в 2016–2018 гг., состоявшемся 1 февраля 2016 г., выделены две группы опорных университетов [9]. Опорные университеты Группы 1 в 2016 г. получают субсидии в размере 150 млн

рублей, опорные университеты Группы 2 – в размере 100 млн рублей.

На рис. 4–5 представлена динамика количества лицензионных соглашений у вузов, охваченных мониторингом в срезе групп опорных университетов.

Анализ рис. 4–5 показал, что только Орловский государственный университет обеспечил существенный рост количества лицензионных соглашений в 2014 г. Однако и он за этот год не получил доходов от использования результатов интеллектуальной деятельности и не удержал позиций в 2015 г. Планомерный рост количества лицензионных соглашений демонстрирует Омский государственный технический университет. По мнению авторов, этому способствует эффективная информационная поддержка, в том числе и с задействованием официального портала информационно-патентного отдела университета.

В 2014 г. 4 из 11 (36 %) опорных университетов не имели лицензионных соглашений, в 2015 г. – 5 из 11 (45 %).

Говоря о формате сотрудничества опорных университетов с Федеральным институтом промышленной собственности, следует подчеркнуть, что 5 из 11 опорных университетов так или иначе включились в сотрудничество [10]:

- статус опорной организации и Центра поддержки технологий и инноваций имеют три опорных университета (Вятский государственный университет, Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева и Омский государственный технический университет);

- статус Центра поддержки технологий и инноваций имеют два опорных университета (Самарский государственный технический университет и Донской государственный технический университет).

По данным мониторинга эффективности вузов, прирост численности научных работников можно оценить только в сравнении значений показателя в 2014 и 2015 гг. (в 2012 и 2013 гг. данные по численности научных работников не собирались). В 2015 г. по сравнению с 2014 г. у четырех опорных университетов наблюдалось снижение численности научных работников (Вятский государственный университет (–8 человек), Воронежский государственный технический университет (–2), Донской государственный технический университет (–2), Уфимский государственный нефтяной университет (–2)), у пяти университетов – прирост численности научных работников (Волгоградский государственный технический университет (+1), Костромской государственный технологический университет (+4), Омский государственный технический университет (+1), Самарский государственный технический университет (+6), Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева (+4)).

Ряд специалистов, отмечая, что практика в сфере управления интеллектуальной собственностью показывает недостаточный уровень организационных и кадровых ресурсов, указывает на необходимость создания единой системы управления интеллектуальной собственностью, включающей отбор конкурентоспособных объектов интеллектуальной собственности и их дальнейшую коммерциализацию [11]. По мнению авторов, целесообразно задействовать резервы надуниверситетских уровней управления (в рамках системы высшего образования и на уровне региона). Так, в рамках региональных инновационных систем необходимо и важно решить ряд проблемных вопросов по выявлению, распределению, закреплению и оценке прав университетов на охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности. Проблемные вопросы в этой области можно условно выделить в три группы: 1) формирование и коммерциализация интеллектуальной собственности; 2) нормативно-правовое регулирование; 3) оптимизация организационно-штатной структуры [12].

Основные трудности, с которыми сталкиваются сегодня российские вузы в сфере создания, выявления и коммерциализации создаваемых в них результатов интеллектуальной деятельности, можно разделить на несколько категорий: проблемы правового характера (в частности, недостаточная проработанность локальной нормативной базы, отсутствие политики в области интеллектуальной собственности в ряде университетов), проблемы экономического характера (сложность осуществления стоимостной оценки прав на объекты интеллектуальной собственности для составления бухгалтерской и налоговой отчетности, недостаток средств для патентования наиболее успешных и перспективных разработок за рубежом), проблемы кадрового обеспечения (недостаточное число квалифицированных специалистов в области управления интеллектуальной собственностью) и организационно-управленческие проблемы (отсутствие стратегического подхода при выборе направлений и конкретных тематик исследований, неразвитость партнерских отношений вузов с профильными научными учреждениями) [13].

В настоящее время начата реализация программ развития опорных университетов, отобранных в рамках Конкурса в 2015 г. Другие университеты планируют участвовать в Конкурсе последующих годов и работают над программами развития. Поэтому мероприятия по совершенствованию механизмов управления интеллектуальной

собственностью в опорных университетах необходимо планировать комплексно с учетом требований конкурсной документации, актуальных рекомендаций по управлению интеллектуальной собственностью [3], а также современных подходов к планированию деятельности [14].

Подходы к повышению эффективности управления интеллектуальной собственностью в опорных университетах

В соответствии с требованиями конкурсной документации реализация программ развития опорных университетов должна обеспечить достижение соответствующих значений ключевых показателей эффективности (КПЭ), в состав которых входят показатели, достижению которых будет способствовать совершенствование механизмов управления интеллектуальной собственностью. К таким КПЭ, в первую очередь, следует отнести КПЭ «Доходы вуза из всех источников», а также «Число в расчете на 100 научно-педагогических работников публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитических системах цитирования Web of Science и Scopus». Последний показатель характеризует в том числе пригодность политик в области интеллектуальной собственности в части содействия и поощрения научных исследований. Достижению данных показателей будут способствовать мероприятия в рамках модернизации научно-исследовательской и инновационной деятельности и модернизации систем управления университетов.

Основные рекомендации по совершенствованию механизмов управления интеллектуальной собственностью в университетах нацелены на формирование единой системы управления интеллектуальной собственностью. Целесообразно выделить следующие направления совершенствования механизмов управления интеллектуальной собственностью в опорных университетах:

1. Мотивация и стимулирование персонала с целью формирования портфеля объектов интеллектуальной собственности и повышения его конкурентоспособности.

2. Совершенствование локальной нормативной базы управления интеллектуальной собственностью, в первую очередь в части разветвления политики в области интеллектуальной собственности.

3. Совершенствование организационной структуры управления интеллектуальной собственностью.

4. Повышение качества управления, в том числе через оптимизацию процессов управления интеллектуальной собственностью.

5. Формирование проектно-ориентированной системы (управление компетентностью и мотивацией проектного персонала, организационная и технологическая поддержка проектной деятельности).

Необходимо подчеркнуть, что одним из важнейших конкурентных преимуществ именно опорных университетов является новый формат активного взаимодействия в рамках региональных инновационных и экономических систем, к акторам которых относят и исполнительные органы государственной власти региона [15, 16]. Данное обстоятельство обуславливает целесообразность выявления, изучения и использования лучших практик в различных сферах. Так для целей совершенствования механизмов управления интеллектуальной собственностью опорных университетов с задействованием надуниверситетских уровней управления инновационной деятельностью может быть полезен опыт разработки и внедрения Регионального инвестиционного стандарта Агентства стратегических инициатив (АСИ) [17], по аналогии с которым целесообразно разработать Региональный стандарт управления интеллектуальной собственностью.

Концепция данного стандарта схематично представлена на рис. 6. В стандарте необходимо отразить четыре направления совершенствования механизмов управления интеллектуальной собственностью, связанные с развитием механизмов управления процессами, механизмов проектного управления, механизмов ценностно ориентированного управления и механизмов взаимодействия с акторами региональных инновационных систем.

Механизмы управления процессами, связанными с созданием и коммерциализацией результатов инновационной деятельности, лежат в основе функционирования региональной системы управления интеллектуальной собственностью. В части формирования структуры этой системы большой потенциал имеют рекомендации по управлению интеллектуальной собственностью в российских научных организациях и организациях высшего образования [3]. В соответствии с данными рекомендациями необходимо описать и при необходимости оптимизировать следующие процессы: процессы выявления, оформления и выбора режима защиты интеллектуальной собственности; процессы маркетинга интеллектуальной собственности; процессы бренд-менеджмента

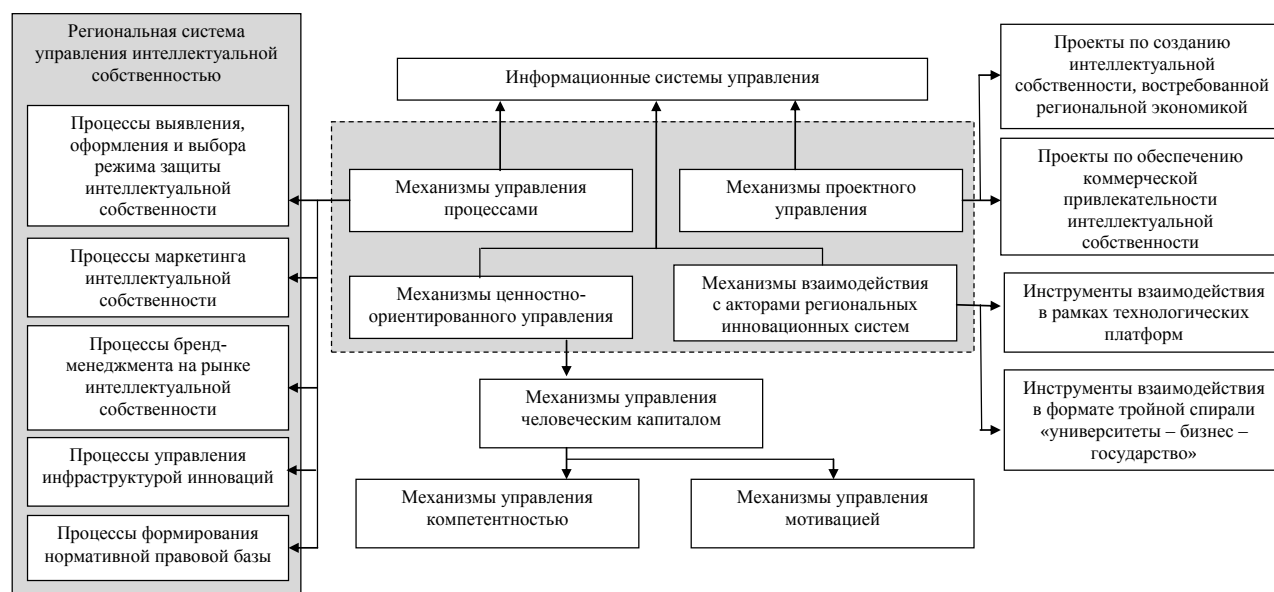


Рис. 6. Концептуальная модель регионального стандарта управления интеллектуальной деятельностью (составлено авторами)

на рынке интеллектуальной собственности; процессы управления инфраструктурой инноваций; процессы формирования нормативной правовой базы. По мнению авторов, на современном этапе формирования региональных рынков интеллектуальной собственности необходимо обеспечить максимальное использование преимуществ именно процессного подхода. Поэтому в концептуальной модели регионального стандарта управления интеллектуальной деятельностью (рис. 6) непосредственно на региональную систему управления интеллектуальной собственностью выходят механизмы процессного управления.

В части совершенствования механизмов проектного управления хороший потенциал имеют разработанные АСИ Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [18]. При этом критически важно реализовать проекты по созданию интеллектуальной собственности, востребованной региональной экономикой, что ставить перед опорными университетами задачу повышения качества инновационных проектов, в том числе в рамках кластерного развития. Проекты по обеспечению коммерческой привлекательности интеллектуальной собственности нацелены на формирование нематериальных активов предприятий в результате улучшения инвестиционного климата в регионе.

Внедрение механизмов ценностно ориентированного управления является глобальным трендом современности. В части совершенствования

механизмов управления интеллектуальной собственностью в опорных университетах важно модернизировать механизмы управления человеческим капиталом, в первую очередь в рамках управления компетентностью и мотивацией сотрудников.

Модернизация системы взаимодействия опорных университетов с акторами региональных инновационных систем нацелена на модернизацию взаимодействия в рамках технологических платформ, участниками которых являются опорные университеты, и на совершенствование инструментов взаимодействия, привязанных к конкретным моделям региональных инновационных систем, например, к модели тройной спирали инновационного взаимодействия «университеты – бизнес – государство».

В региональном стандарте управления интеллектуальной собственностью должны быть отражены лучшие практики формирования эффективных инновационных экосистем университетов, а также использования информационных технологий управления, реализующих концепцию панели индикаторов [19].

Для повышения эффективности механизмов управления интеллектуальной собственностью менеджменту потенциальных опорных университетов рекомендуется принять решение о создании единой системы управления интеллектуальной собственностью с выходом на региональный уровень, выступив инициатором разработки и внедрения регионального стандарта управления

интеллектуальной собственностью. При этом необходимо учитывать не только резервы над-университетских уровней (как в рамках системы высшего образования, так и в рамках конкретного региона), но и уровень развития других внутри-университетских подсистем управления (системы менеджмента качества, системы управления мотивацией персонала, системы управления проектами и т. п.). Несмотря на то, что последние являются более привычными для руководства университетов зонами ответственности и компетентности, именно выход менеджмента в надуниверситетские зоны компетентности будет способствовать наиболее эффективной трансформации университета в опорный университет региона.

Выводы

Таким образом, нацеленность опорных университетов на максимальную включенность в повестку регионального развития обуславливает целесообразность совершенствования механизмов управления интеллектуальной собственностью в опорных университетах за счет развития региональных механизмов формирования нематериальных активов. Для совершенствования механизмов управления интеллектуальной собственностью необходимо задействовать не только внутренние резервы, но и потенциал региональных экономических и инновационных систем. При формировании единой системы управления интеллектуальной собственностью менеджменту университетов необходимо организовать работу по проектированию процессов управления интеллектуальной собственностью в соответствии с современными требованиями, по оптимизации процессов взаимодействия с акторами региональных инновационных систем по вопросам повышения качества инновационных проектов университетов и активизации их участия в региональном кластерном развитии, а также по развитию корпоративной культуры университетов с использованием подходов управления по ценностям. Эффективное и комплексное решение этих и других задач управления интеллектуальной собственностью обеспечивается разработкой и внедрением предложенного в статье регионального стандарта управления интеллектуальной собственностью.

Список литературы

1. Яшин С. Н., Туккель И. Л., Кошелев Е. В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности : в 2-х т. Т. 1. Экономика : учебник. СПб.: БХВ-Петербург, 2014. – 688 с.

2. Чернышев П. Авторским обществам нужен жесткий аудит [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazeta.ru/business/2016/06/14/8308007.shtml> (дата обращения: 20.06.2016).

3. Рекомендации по управлению интеллектуальной собственностью в российских научных организациях и организациях высшего образования. М.: Изд-во ФГБОУ ВПО МГУП имени Ивана Федорова, 2015. 48 с.

4. Бабилова А. В., Корсакова М. Н. К вопросу эффективного управления интеллектуальной собственностью вузов // Фундамент. исследования. 2015. № 12. С. 741–745.

5. Окунев Д. В., Гвоздецкая И. В., Майкова С. Э. Коммерциализация объектов интеллектуальной собственности вуза // Управление инновациями: теория, методология, практика. 2016. № 15. С. 54–57.

6. Плуженская Л. В. Особенности управления интеллектуальной деятельностью образовательного учреждения // Ярослав. пед. вестн. 2015. № 6. С. 20–24.

7. Мониторинг эффективности деятельности организаций высшего образования [Электронный ресурс]. URL: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/> (дата обращения: 01.07.2016).

8. Совет по повышению конкурентоспособности ведущих университетов определил субсидии вузам – участникам проекта на 2016 год образования [Электронный ресурс]. URL: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn-p1ai/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/8031> (дата обращения: 02.04.2016).

9. Первые опорные университеты в 2016 году получают субсидии на программы развития в размере от 100 до 150 млн рублей [Электронный ресурс]. URL: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn-p1ai/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/7832> (дата обращения: 12.02.2016).

10. Центры поддержки технологий и инноваций [Электронный ресурс]. URL: http://www1.fips.ru/TISCs/p_fo (дата обращения: 01.07.2016).

11. Румянцев А. М. Политика управления интеллектуальной собственностью вуза: общие положения // Молодеж. науч.-тех. вестн. ФС77–51038. 2016. № 6. С. 12–18.

12. Лопатин В. Н. Интеллектуальная собственность в университете // Право интелект. собственности. 2011. № 1. С. 3–8.

13. Салицкая Е. А. Проблемы формирования и развития системы управления интеллектуальной собственностью в российских вузах // Наука. Инновации. Образование. 2015. № 17. С. 225–240.

14. Суловицкая Г. В., Чернецов М. В., Кочергин А. В. Обоснование эффективных подходов к планированию деятельности университетов // Экономика и управление. 2014. № 2. С. 73–78.

15. Суловицкая Г. В., Семин Д. И., Кочергин А. В. Роль опорных университетов в развитии региональной экономики // Креативная экономика. 2016. № 4. С. 433–450.

16. Региональная модель развития: детерминанты экономики и маркетинга : монография / Е. А. Агаларова, С. В. Аливанова, Л. А. Алтухова и др.; науч. ред. И. И. Скоробогатых; под общ. ред. Е. А. Агаларовой и С. В. Аливановой. Ставрополь: АГРУС Ставропол. гос. аграр. ун-та, 2014. 272 с.

17. Региональный инвестиционный стандарт [Электронный ресурс]. URL: <http://investstandart.ru/resources/uploads/about.pdf> (дата обращения: 01.06.2016).

18. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.smolinvest.com/upload/doc/pdf/Metodicheskie.pdf> (дата обращения: 01.06.2016).

19. Эккерсон У. У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.

DOI 10.15826/umj.2016.104.037

G. V. Surovickaja, M. V. Chernecov, A. Ju. Sorokin

IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN OVERARCHING UNIVERSITIES

Key words: University; innovation; intellectual property; management; efficiency.

The article features materials from research on intellectual property management mechanisms at the Russian universities with different status: participants of 5–100 Project, federal universities, national research universities, classical universities from Privolzhsk Federal Area, pillar universities. Modern development stage of higher education system in the Russian Federation is characterized by strengthening influence of regional development trends on the functioning of regional universities, their interaction with regional innovation systems actors including aspects related to forming non material assets. The aim of this research article is to evaluate the efficacy of intellectual property management mechanisms at the universities on the basis of benchmarking analysis using the data from university efficacy monitoring of 2013–2016. According to research results the authors managed to identify problem areas decreasing the efficacy of intellectual property management inside university groups under research. According to the research results in 2015 71 % of universities participating in 5–100, did not get income of using intellectual property; 70 % of Federal universities; 79 % of classical universities, 69 % of national research institutions; 91 % of pillar universities. In 2015 4 out of 21 (19 %) Federal university participating in 5–100 and 5 out of 11 (45 %) of pillar universities had no license agreements. There is no evident growth of research staff increase at pillar universities. Research conducted by the authors does not claim presenting a full picture of all potential pillar universities as it covers only 2015 winners. At the same time it allows for forming the main principles of upgrading the efficacy of intellectual property management at the pillar universities.

The novelty and original character of the article are determined by the following factors: a) new task (improvement of intellectual property management mechanisms at the university on the basis of supra-university resources, including regional levels of innovation activities management); b) suggested approach to solving this task by summing up best practices of process and project management on corporate and regional level; c) suggested conceptual model of regional standard of intellectual property management.

Practical importance of the research is determined by the fact that university managers get a mechanism for improving intellectual property management mechanism which should be supported by the development of process management mechanisms development (for designing and streamlining intellectual property management process at the university), forming project oriented system at the university (for improving project activities efficacy), introduction of value oriented management mechanisms (with the aim of the optimal use of human capital in the region and at the university), developing mechanisms of interaction with actors of regional innovation systems (with the aim of maximal use of regional innovation and economic systems potential).

The article is an attempt to evaluate the efficacy of intellectual property management mechanisms at the university and define ways of improving them. It can be of interest for researchers analyzing higher education system in the context of improving approaches to innovation activities management.

References

1. Jashin S. N., Tukkel' I. L., Koshelev E. V. *Jekonomika i finansovoe obespechenie innovacionnoj dejatel'nosti*. v 2 t., t.1 Jekonomika: uchebnik [Economy and financial support for innovation activity. in 2 vol. vol.1, Economy: textbook], St. Petersburg, BHV-Peterburg, 2014, 688 p.
2. Chernyshev P. *Avtorskim obshhestvam nuzhen*

*Galina V. Surovickaja – doctor of Economics, associate professor, Chief Science Officer at Institute of Fundamental and Applied Studies of Penza State University, 40, Krasnaya street, Penza, 440026, Russia, +7 (905) 367–36–98; gvs_kachestvo@inbox.ru.

Mihail V. Chernecov – candidate of Sciences, professor, the chairperson of the “Applied and Business Information Science” department of Penza Cossack Institute of Technology, 6, Volodarskaja street, Penza, 440026, Russia, +7 (906) 399–47–41; oksana_chernecov@mail.ru.

Andrej J. Sorokin – post-graduate student of Penza Cossack Institute of Technology, 6, Volodarskaja street, Penza, 440026, Russia, +7 (952) 198–72–93; andre-sorokin@mail.ru.

zhetskij audit [Authors societies need serious audit], available at: <http://www.gazeta.ru/business/2016/06/14/8308007.shtml> (accessed 20.06.2016).

3. *Rekomendacii po upravleniju intellektual'noj sobstvennost'ju v rossijskikh nauchnykh organizacijah i organizacijah vysshego obrazovanija* [Recommendations for intellectual property management in Russian scientific organizations and organizations of higher education], Moskva, Izd-vo FGBOU VPO MGUP imeni Ivana Fedorova, 2015, 48 p.

4. Babikova, A. V., Korsakov, M. N. K voprosu effektivnogo upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu vuzov [To the effective management of intellectual property of universities]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research], 2015, no. 12, pp. 741–745.

5. Okunev, D. V., Gvozdet'skaya, I. V., Maykova, S. E. Kommertsializatsiya ob"ektov intellektual'noi sobstvennosti vuzov [Commercialization of objects of the university intellectual property]. *Upravlenie innovatsiyami: teoriya, metodologiya, praktika* [Innovation management: theory, methodology, practice], 2016, no. 15, p. 54–57.

6. Pluzhenskaya L. V. Osobennosti upravleniya intellektual'noi deyatel'nost'yu obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Features of the innovative activity management in the educational institution]. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik* [Yaroslavl pedagogical bulletin], 2015, no. 6, p. 20–24.

7. *Monitoring jeffektivnosti dejatel'nosti organizacij vysshego obrazovanija* [Monitoring the effectiveness of higher education institutions], available at: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/> (accessed 01.07.2016).

8. *Sovet po povysheniju konkurentosposobnosti vedushhih universitetov opredelil subsidii vuzam – uchastnikam proekta na 2016 god obrazovanija* [Council on increasing competitiveness of leading universities identifies subsidies to universities participating in project 5–100 for 2016], available at: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/8031> (accessed 02.04.2016)

9. *Pervye opornye universitety v 2016 godu poluchat subsidii na programmy razvitiya v razmere ot 100 do 150 mln rublej* [The first supporting universities will receive in 2016 from 100 to 150 million rubles in subsidies], available at: <http://xn-80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/7832> (accessed 12.02.2016).

10. *Centry podderzhki tehnologij i innovacij* [Support centers for technology and innovation], available at: http://www1.fips.ru/TISCs/p_fo (accessed 01.07.2016).

11. Rumyantseva A. M. Politika upravleniya

intellektual'noi sobstvennost'yu vuzov: obshchie polozheniya [Management policy of the university intellectual property: general regulations]. *Molodezhnyi nauchno-tekhnicheskii vestnik* [Youth science and technology bulletin] FS 77–51038, ISSN 2307–0609, 2016, no. 6, pp. 12–18

12. Lopatin V. N. Intellektual'naya sobstvennost' v universitete [Intellectual property at the university]. *Pravo intellektual'noi sobstvennosti* [Intellectual property rights], 2011, no. 1, pp. 3–8.

13. Salitskaya E. A. Problemy formirovaniya i razvitiya sistemy upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu v rossijskikh vuzakh [Problems of formation and development of intellectual property management system in Russian universities]. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie* [Science. Innovation. Education], 2015, no. 17, pp. 225–240.

14. Surovickaja G. V., Chernecov M. V., Kochergin A. V. Obosnovaniej effektivnyh podhodov k planirovaniyu dejatel'nosti universitetov [Substantiation of effective approaches for planning of universities activities]. *Jekonomika i upravlenie* [Economy and management], 2014, no. 2, pp. 73–78.

15. Surovickaja, G. V., Semin D. I., Kochergin A. V. Rol' opornykh universitetov v razviti regional'noj jekonomiki [Role of overarching universities in regional economy development]. *Kreativnaja jekonomika* [Creative economy], 2016, no. 4, pp. 433–450.

16. Agalarova E. A., Alivanova S. V., Altuhovaidr L. A. *Regional'naja model' razvitiya: determinant jekonomiki i marketinga: monografija* [Regional development model: determinants of economy and marketing: monograph], nauch. red. I. I. Skorobogatyh, pod obshh. red E. A. Agalarovoi S. V. Alivanovoi, Stavropol': AGRUS Stavropol'skogogos. agrarnogo un-ta, 2014, 272 p.

17. *Regional'nyj investicionnyj standart* [Regional investment Standard], available at: <http://investstandart.ru/resources/uploads/about.pdf> (accessed 01.06.2016).

18. *Metodicheskie rekomendacii po primeneniju proektnogo upravleniya pri reshenii zadach uluchsheniya investicionnogo klimata v subektah Rossijskoj Federacii* [Methodological recommendations on project management in the performance of tasks of improving the investment climate in the Russian regions], available at: <http://www.smolinvest.com/upload/doc/pdf/Metodicheskie.pdf> (accessed 01.06.2016).

19. Ekkerson U. U. *Paneli indikatorov kak instrument upravleniya: ključevye pokazateli jeffektivnosti, monitoring dejatel'nosti, ocenka rezul'tatov; per. s angl.* [Dashboards as a management tool: the key performance indicators, monitoring activities, evaluation of results]. Moscow, Al'pinaBiznesBuks, 2007, 396 p.





DOI 10.15826/umj.2016.104.038

А. Ю. Пантелеев, Т. С. Трифонова*

Управление Федерального казначейства по Свердловской области, Екатеринбург, Россия

ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ФЕДЕРАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО УРОВНЯ

К л ю ч е в ы е с л о в а: Управление Федерального казначейства по Свердловской области; образовательное учреждение; лицевой счет; кассовые выплаты; санкционирование.

Статья категоризируется как обзор, носит описательно-ознакомительный характер в аспектах многопозиционного восприятия на примере практики работы Управления Федерального казначейства по Свердловской области и высших учебных заведений региона. Целью публикации является рассмотрение ключевых точек взаимодействия сторон в процессе реализации полномочий по кассовому обслуживанию образовательных учреждений федерального уровня. Изложение материала сопровождается приведением аналитических и статистических данных, описанием проблематики при интегрированном взаимодействии сторон в рамках учета и проведения операций на лицевых счетах вузов, открытых в органах Федерального казначейства. В ходе полемики, с учетом рассмотрения потребностей экономических субъектов, представлены отдельные предложения в области практического применения, требующие внесения изменений в действующие нормативные правовые акты или подлежащие разъяснению уполномоченных органов, в частности по вопросам применения бюджетной классификации Российской Федерации или возмещения расходов бюджетных учреждений.

Современные тенденции государственной экономической политики в среднесрочной перспективе требуют от экономических субъектов повышения эффективности бюджетных расходов в условиях повсеместной вовлеченности в процессы оптимизации бюджетных процедур.

При этом поиск ключевых решений, исходя из имеющихся методологических и технологических основ и разработок, закономерно находится в рамках возможностей экономической и образовательной сфер.

На фоне проблематики недостаточно-го финансирования образования в Российской Федерации особое внимание экономисты уделяют фактическому выделению средств государственного бюджета как одному из современных методов финансирования федеральных образовательных учреждений. Кроме того, к числу указанных

методов ученые относят гранты, пожертвования, фандрайзинг, частные или эндаумент-фонды [1].

Вместе с тем непосредственный процесс бюджетного финансирования вузов при участии органов Федерального казначейств находится в области профессиональных взглядов сторон, слабо освещен и закрыт для всестороннего изучения референтными группами.

Исходя из этого, представляет отдельный интерес практика взаимодействия Управления Федерального казначейства по Свердловской области и образовательных учреждений федерального уровня на территории Свердловской области.

Управление Федерального казначейства по Свердловской области (далее – Управление) является территориальным органом федерального органа исполнительной власти (Федерального казначейства), осуществляющим

*Пантелеев Алексей Юрьевич – кандидат экономических наук, руководитель Управления Федерального казначейства по Свердловской области, 620142, Екатеринбург, ул. Фурманова, 34, +7 (343) 359–90–02, 359–99–33; official@ufk62.ru.

Трифопова Татьяна Сергеевна – аспирант кафедры государственных и муниципальных финансов Уральского государственного экономического университета, начальник отдела расходов Управления Федерального казначейства по Свердловской области, 620142, Екатеринбург, ул. Фурманова, 34, +7 (343) 359–90–62; t_s_trifonova@mail.ru.

правоприменительные функции по кассовому обслуживанию исполнения федерального бюджета на территории Свердловской области и внутреннему государственному финансовому контролю за ведением операций со средствами федерального бюджета на лицевых счетах образовательных учреждений: автономных и бюджетных.

Безусловно, опыт долгосрочного взаимодействия Управления и высших учебных заведений региона не ограничивается казначейским обслуживанием, может рассматриваться в аспектах многостороннего непосредственного коммуникативного и опосредованного информационного общения.

Фактически Управление входит в единую систему государственного управления и государственной службы, которая, как и другие основные общественные институциональные образования, подвержена динамичному развитию с последующими преобразованиями. Функционирование института государственного управления должно отвечать потребностям современной действительности. Немаловажную роль здесь играет уровень профессиональной компетентности государственных гражданских служащих, отвечающий главному критерию образованности, – системности знаний и мышления специалистов.

Основной задачей Управления является именно осуществление и учет операций со средствами федеральных автономных и бюджетных учреждений на соответствующих лицевых счетах (л/сч), открытых в Управлении [2].

На сегодняшний день в Управлении открыто 76 лицевых счетов 7 автономным и 15 бюджетным образовательным учреждениям федерального уровня. Это составляет порядка 26% от общего

количества счетов учреждений указанных типов, функционирующих на территории Свердловской области. Информация о лицевых счетах в разрезе видов представлена в табл. 1

Несомненно, значительная часть komponуется лицевыми счетами образовательных учреждений, в отношении которых функции и полномочия учредителя осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации. Иллюстрация лицевых счетов в разрезе учредителей воспроизведена на рис. 1

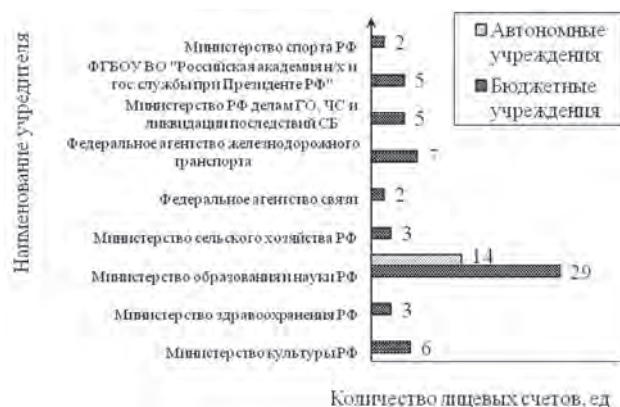


Рис. 1. Оценка состава лицевых счетов образовательных учреждений в разрезе учредителей

Вынуждены констатировать, что в результате проведения Министерством образования и науки Российской Федерации мониторинга деятельности федеральных государственных образовательных учреждений и их филиалов в субъектах Российской Федерации, входящих в Уральский федеральный округ (отнесения к группе неэффективных), согласно аналитическим данным

Таблица 1

Информация о видах лицевых счетов, открытых образовательным учреждениям в управлении на 01.01.2016 г., ед.

Вид лицевого счета	Код л/сч	Количество л/сч АУ	Количество л/сч БУ
1. Л/сч для учета операций по переданным полномочиям получателя бюджетных средств	14	3	13
2. Л/сч бюджетного учреждения	20	х	25
3. Отдельный л/сч бюджетного учреждения	21	х	24
4. Л/сч бюджетного учреждения для учета операций со средствами ОМС	22	х	0
5. Л/сч автономного учреждения	30	3	х
6. Отдельный л/сч автономного учреждения	31	7	х
7. Л/сч автономного учреждения для учета операций со средствами ОМС	32	1	х
Всего:	Σ	14	62

управленческого учета установлено, что количество лицевого счета за последние три года сократилось на 1 %.

Более того, показатель после проведения реорганизационных и ликвидационных мероприятий не учитывает данные закрытия лицевого счета разветвленной филиальной сети вузов за пределами Свердловской области. Вместе с тем город Екатеринбург, являясь научно-образовательным центром Уральского региона, в результате оптимизации сети подведомственных учреждений (преимущественно собственных вузов) лишился отдельных субъектов институтов и филиалов «красной зоны»: Уральского экономического, Уральского юридического, Уральского лесотехнического и Уральского архитектурно-художественного университетов.

Непосредственно использование различных видов лицевого счета варьируется в зависимости от источников финансового обеспечения образовательных учреждений посредством выделения:

– субсидии на выполнение государственного задания (в рамках реализации указов Президента Российской Федерации, федеральных законов или по соглашениям);

– целевой субсидии: субсидии на иные цели, а также субсидии на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности или приобретение объектов недвижимого имущества в государственную собственность (в частности, на стипендиальное обеспечение обучающихся, выплаты стимулирующего характера,

строительство, выполнение отдельных мероприятий по соглашениям) [3];

– средств обязательного медицинского страхования (на оплату и возмещение стоимости медицинских услуг застрахованным лицам);

– бюджетных ассигнований или лимитов бюджетных обязательств автономным и бюджетным учреждениям на выполнение отдельных полномочий главных распорядителей бюджетных средств (например, на президентскую стипендию для молодых ученых, аспирантов или денежную компенсацию студентам из числа детей-сирот).

В настоящее время отражение операций на лицевых счетах автономных и бюджетных учреждений осуществляется в рамках отдельных приказов Министерства финансов Российской Федерации и Федерального казначейства (Казначейства России). В табл. 2 демонстрируется область применения нормативных правовых актов, исходя из вида лицевого счета и типа образовательного учреждения.

Для проведения кассовых выплат образовательные учреждения Свердловской области представляют в Управление формализованные платежные документы:

- заявку на кассовый расход;
- заявку на получение наличных денег (и чек);
- заявку на получение денежных средств, перечисляемых на карту;
- заявку на возврат.

Исключение составляют автономные учреждения, которые для проведения кассовых выплат с лицевого счета, предназначенных для учета

Таблица 2

Область применения нормативных правовых актов, регулирующих проведение операций на лицевых счетах образовательных учреждений

Нормативные правовые акты	Автономные учреждения				Бюджетные учреждения			
вид л/сч	30 ¹	31	32	14	20	21	22	14
от 10.10.2008 № 8н** кассовое обслуживание								
от 30.06.2014 № 10н** обеспечение наличными денежными средствами								
от 30.09.2008 № 104н* доведение бюджетных данных								
от 01.09.2008 № 87н* санкционирование оплаты денежных обязательств								
от 16.07.2010 № 72н* санкционирование расходов								
от 08.12.2011 № 15н** кассовые операции АУ								
от 19.07.2013 № 11н** кассовые операции БУ								

Примечание: ¹ В соответствии с п. 3 ст. 2 Федерального закона от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» автономные учреждения наделены правом открытия счетов в кредитных организациях.

*приказ Минфина России, **приказ Федерального казначейства.

операций со средствами обязательного медицинского страхования (вид л/сч 32), оформляют расчетные документы (платежное поручение).

Следует отметить, что кассовые выплаты за счет средств, предоставленных на финансовое обеспечение выполнения государственных заданий на оказание государственных услуг (выполнение работ), полученных от приносящей доход деятельности (вид л/сч 20), на обязательное медицинское страхование (вид л/сч 32), осуществляются Управлением без проверки документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств.

Аналогичные требования распространяются на кассовые выплаты в рамках выделенных образовательным учреждениям бюджетных ассигнований и (или) лимитов бюджетных обязательств (вид л/сч 14). Вместе с тем существенным изменением является безусловность доведения учредителем расходных расписаний на социальные выплаты с показателями предельных объемов оплаты денежных обязательств (предельных объемов финансирования или ПОФ). ПОФ в составе бюджетных данных на текущий момент являются предопределяющими инструментальными ограничениями при проведении подобного рода кассовых выплат образовательными учреждениями [4].

Напротив, кассовые выплаты за счет средств, предоставленных в виде целевых субсидий (виды л/сч 21, 31), осуществляются после проверки Управлением документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств.

К их числу, несомненно, относятся при поставке товаров накладная, акт приемки-передачи, счет-фактура; при выполнении работ или оказании услуг – акт выполненных работ, акт оказанных услуг, счет, универсальный передаточный акт. Кроме того, санкционирование оплаты денежных обязательств по целевым субсидиям осуществляется согласно предоставленным образовательными учреждениями годовым Сведениям об операциях с целевыми субсидиями с указанием в платежных документах соответствующих целей предоставления субсидий и кодов объектов федеральной адресной инвестиционной программы (при наличии).

В рамках проведения особо значимых процедур при санкционировании в 2016 финансовом году следует выделить проверку соответствия содержания операций действующим кодам видов расходов классификации расходов бюджетов. При обработке платежных документов образовательные учреждения Свердловской области и специалисты Управления руководствуются сопоставительной таблицей соответствия видов расходов

классификации расходов бюджетов и статей (подстатей) классификации операций сектора государственного управления, относящихся к расходам и применяемых бюджетными, автономными учреждениями, разработанной Минфином России [5].

Широко позиционируется, что переход на новую структуру кодов бюджетной классификации без использования кодов КОСГУ и реализация нового порядка применения видов расходов обусловлены необходимостью предоставления большего объема прав в отражении операций расходов образовательных учреждений.

Представляется сложным на данном этапе внедрения давать положительную оценку нововведению, поскольку образовательные учреждения Свердловской области элементарно не были готовы к сквозному изменению действующих порядков Минфина России по применению бюджетной классификации, доведению бюджетных данных и санкционированию расходов [6].

Образовательные учреждения совместно со специалистами Управления столкнулись с неоднозначностью выбора в рамках применения видов расходов при оценке и исследовании каждого платежа согласно сопоставительным таблицам Минфина России. Использование бюджетных средств по-прежнему «висит под дамокловым мечом» вердикта «нецелевое» и наложения административных штрафов на соответствующих должностных лиц.

Динамике подвержено и техническое сопровождение процедур казначейского санкционирования. Обмен документами в 2016 г. может осуществляться посредством системы удаленного финансового документооборота с применением механизма «автосанкционирование» (соответствие видов расходов основным типовым направлениям выплат) по тем выплатам, для санкционирования которых не требуется представление документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств.

Отдельно отметим, что суммы поступлений, источников финансирования дефицитов бюджетов отражаются на лицевых счетах образовательных учреждений с учетом ранее действующих кодов классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ) в составе аналитических подвидов (видов) 100, 400 или 100, 300–800 соответственно [7].

Так, по своей экономической сущности не являются расходами образовательных учреждений (не учитываются по видам расходов) операции по перечислению средств обособленному

(обособленным) подразделению (подразделением), выбытию (поступлению) денежных средств в виде денежного залога (возврата денежного залога) для обеспечения заявок для участия в конкурсных процедурах, а также по иным операциям.

К числу иных законодатель ранее относил операции, связанные с приобретением (продажей) иностранной валюты. Вместе с тем имели место быть противоположные адресные разъяснения в отношении проведения кассовых выплат за счет средств целевых субсидий автономных учреждений (в частности, по расходным кодам КОСГУ). Безусловно, направление единых указаний Минфина России в настоящее время по данному вопросу могло бы способствовать сопоставимости учетных показателей образовательных учреждений в целом, а не по типам учреждений.

Уместным будет заметить, что в 2015 г. Управление принимало непосредственное участие в пилотном проекте Федерального казначейства в целях реализации мероприятия «Разработка модели осуществления операций с иностранной валютой».

Опираясь на практику совместного взаимодействия, опыт осуществления операций с иностранной валютой автономными и бюджетными учреждениями Свердловской области, Управлением были подготовлены и направлены в Федеральное казначейство предложения и материалы по вопросам:

- анализа нормативных правовых актов, подлежащих изменению и разработке в целях правового обеспечения наделения Федерального казначейства полномочиями агента валютного контроля;
- осуществления регулирования в сфере отношений с иностранной валютой;
- мониторинга валютных операций, счетов в иностранной валюте, открытых для учета средств федерального бюджета, а также транзакций, осуществляемых для приобретения валюты через лицевые счета учреждений Управления с учетом региональной специфики.

Для проведения анализа валютных операций на территории Свердловской области были задействованы следующие участники валютного рынка: орган валютного регулирования (Уральское главное управление Банка России), агенты валютного контроля (УФНС России по Свердловской области, Уральское таможенное управление), уполномоченные банки.

В частности, анализ данных кредитных организаций показал, что на территории Свердловской области валютные операции

резидентов – бюджетополучателей федерального уровня сводились к покупке валюты у 13 уполномоченных банков в рамках внешнеторговых контрактов, зачислению благотворительной помощи от нерезидента, продаже валюты банком, зачислению валюты от нерезидента в рамках внешнеторговых контрактов, списанию валюты в пользу нерезидента.

В то же время анализ собственных данных лицевых счетов выявил, что при внесении изменений в действующее законодательство Управление могло бы осуществлять проведение операций и учет иностранной валюты федеральных автономных и бюджетных учреждений, в том числе поступающей/выплачиваемой за выполнение НИР, на оказание платных образовательных услуг, гранты, консалтинговые услуги, инновационную деятельность, за использование прав на объекты интеллектуальной собственности/музыкальных произведений, художественно-постановочным группам, приглашенным артистам, аренду помещений, доступ к базам данных.

В ходе пилотного проекта были представлены выводы о том, что существенный опыт работы в рамках платежной системы Банка России, а также осуществляемое информационное взаимодействие как с органами, так и агентами валютного контроля уже в настоящее время позволяет после внесения актуальных законодательных поправок рассматривать органы Федерального казначейства в качестве полноправного агента валютного контроля. Учитывая сроки прохождения законодательных/конкурсных-контрактных процедур и необходимость закрепления уполномоченных банков в регионах Управлением дополнительно были предложены вариативные схемы прохождения валютных транзакций с расширением перечня валютных балансовых счетов на уровне Межрегионального операционного Управления Федерального казначейства.

Вместе с тем некоторые факторы внешнего воздействия на данном временном отрезке оказали отрицательное влияние на перспективы проведения валютных операций на лицевых счетах образовательных учреждений, открытых в органах Федерального казначейства, в текущем финансовом году.

В тоже время прослеживается положительная динамика доходности учреждений в рублевом эквиваленте на лицевых счетах, открытых в Управлении, за последние три года. В табл. 3 представлены данные об операциях на лицевых счетах образовательных учреждений. Объем поступлений автономных и бюджетных учреждений

Объем средств на лицевых счетах образовательных учреждений на 01.01.2016 г.

Операции на лицевых счетах	Автономные учреждения		Бюджетные учреждения	
	Поступления, млн руб.	Выплаты ¹ , млн руб.	Поступления, млн руб.	Выплаты, млн руб.
20, 30 (ГЗ, ПДД, пр.)	179,3	182,7	7933,9	7337,4
21, 31 (целевые)	1631,5	2429,0	917,5	892,6
32 (ОМС)	20,0	19,1	х	х
Всего:	1830,8	2630,8	8851,4	8230,0

¹Выплаты представлены с учетом переходящих остатков на начало 2015 г.

только за 2015 г. составил порядка 10 682,2 млн руб. или 36 % от общего объема средств.

К сожалению, для Управления по-прежнему не представляется возможной аккумуляция таких выходных данных, как выплаты или остатки средств на выполнение государственного задания образовательных учреждений по причине отражения операций на единых кодах КОСГУ одновременно со средствами от приносящей доход деятельности (платные услуги). В ходе разовых мониторингов Управлением запрашиваются данные у образовательных учреждений, вместе с тем возможности для правового варьирования кодами КОСГУ и доработками ППО безграничны.

При зачислении сумм на счета по учету средств автономных и бюджетных учреждений Управление ежегодно неизбежно сталкивается с неверным оформлением расчетных документов контрагентами и физическими лицами в части указания некорректной, недостаточной информации или по причине отсутствия таковой. Только в 2015 г. 2 160 документов на сумму 56,0 млн руб. были учтены Управлением в составе общего остатка невыясненных поступлений на счете 40501 «Счета организаций, находящихся в федеральной собственности. Финансовые организации», из них:

– зачислено на лицевые счета по информации (уведомлениям) учреждений – 1 953 документа на сумму 49,1 млн руб.;

– возвращено плательщикам по истечении десяти рабочих дней со дня получения учреждением направленного ему Управлением запроса на выяснение принадлежности платежа – 207 документов на сумму 6,8 млн руб.

Решение проблемы упущенной выгоды и снижения объема дополнительного затратного документооборота, как правило, находится в области непрерывного взаимодействия образовательных учреждений с реальными и потенциальными плательщиками.

Кроме того, автономные учреждения при недостаточности средств целевой субсидии

пользуются правом возмещения кассовых расходов со счетов, открытых им в кредитных организациях. При этом в бюджетной среде до сих пор не утихает полемика по поводу «дарованной» правовой возможности открытия счетов автономным, но все же государственным некоммерческим учреждениям.

Возмещение осуществляется на основании представленного в Управление заявления, согласованного учредителем, с приложением копий соответствующих платежных документов и документов-оснований, подтверждающих ранее произведенные кассовые расходы, подлежащие возмещению. Данные перечисления активно практикуются Уральским федеральным университетом имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

При этом законодатель, напрямую не указывая на отсутствие аналогичной нормы в отношении бюджетных учреждений (исключение – неустойка, связанная с неисполнением обязательств контрагентами), одновременно оперирует необходимостью строжайшего соблюдения финансовой дисциплины бюджетными учреждениями. Вместе с тем аналогичное возмещение ранее произведенных расходов на 20 лицевых счета, по нашему мнению, является процедурой наименее рискованной и трудозатратной относительно автономных учреждений и может быть оправдана форс-мажорными обстоятельствами (социальная напряженность) и фактом открытия лицевых счетов бюджетным учреждениям исключительно в Управлении.

В плоскости положительного решения вопросов отметим включение положений о санкционировании расходов автономных и бюджетных учреждений в структуру новой редакции Бюджетного кодекса (regulation.gov.ru)¹. В настоящее время санкционирование расходов

¹Официальный сайт для размещения информации о подготовке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения.

образовательных учреждений находится за рамками Бюджетного кодекса, а все указания и разъяснения относятся к прерогативе Минфина России.

Помимо этого, образовательные учреждения и органы Федерального казначейства при условии ежегодного вносимых изменений в нормативные правовые акты Минфина России испытывают острую обоюдную потребность в наличии методических указаний для актуального подкрепления процедур санкционирования в предварительном режиме. Разработка методических указаний обусловлена в том числе поэтапным переходом казначейского санкционирования на качественно новый уровень «электронного санкционирования».

В действительности решение многих вопросов в рамках кассового обслуживания образовательных учреждений (при паритетных отношениях) не основывается единственно на практической ретроспекции или позиции «новое – это хорошо забытое старое», а исходит из вновь разработанных указаний и разъяснений Минфина России и Федерального казначейства.

В контексте организационной составляющей устранение проблемных вопросов, влияющих на эффективность деятельности сторон, по нашему мнению, сводится к:

- наличию актуальной методической документации и единых разъяснений уполномоченных органов в части применения кодов бюджетной классификации Российской Федерации до начала очередного финансового года в целях исключения различного (неверного) толкования положений сторонами;

- раздельному учету средств на выполнение государственного задания и от приносящей доход деятельности (платные услуги) в разрезе кодов КОСГУ на лицевых счетах образовательных учреждений;

- акцентному проведению разъяснительной работы со стороны образовательных учреждений с контрагентами и физическими лицами, то есть плательщиками вузов, в части правильности оформления расчетных документов;

- рассмотрению уполномоченными органами возможности возмещения ранее произведенных расходов бюджетными учреждениями за счет выделенных им целевых средств.

Отсюда следует общий вывод, что в основе вопросов интегрированного взаимодействия

Управления и образовательных учреждений Свердловской области должны быть заложены добротные фундаментальные знания. Вместе с тем в рамках двуединого процесса имеет место быть и целенаправленное обучение, обеспечивающее знания экономических субъектов по актуальным вопросам развития системы бюджетных платежей и современных финансовых технологий, в рамках обоюдного предоставления образовательных услуг, развития и наращивания регионального кадрового потенциала.

Список литературы

1. Огородова М. В., Лаврентьева Л. В., Лаврентьева Е. В., Парадеева И. Н., Парадеева Н. В. К вопросу о финансировании образовательных учреждений в России // *Международ. журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 12–4. С. 713–716.
2. О Порядке открытия и ведения лицевых счетов территориальными органами Федерального казначейства: Приказ Федерального казначейства от 29 декабря 2012 г. № 24н // *Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти*. 2013. 20 мая.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // *Рос. газета*. 1998. 12 августа.
4. О Порядке утверждения и доведения до главных распорядителей, распорядителей и получателей средств федерального бюджета предельного объема оплаты денежных обязательств и о внесении изменений в некоторые приказы Министерства финансов Российской Федерации: Приказ Минфина России от 21 декабря 2015 г. № 204н [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.01.2016).
5. Сопоставительная таблица соответствия видов расходов классификации расходов бюджетов и статей (подстатей) классификации операций сектора государственного управления, относящихся к расходам и применяемых бюджетными, автономными учреждениями [Электронный ресурс]. URL: http://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=94716 (дата обращения: 25.01.2016).
6. О внесении изменений в нормативные правовые акты Министерства финансов Российской Федерации: Приказ Минфина России от 17 декабря 2015 г. № 201н [Электронный ресурс]. URL: http://www.roskazna.ru/upload/iblock/c8b/doc01705720151229120024_1.pdf (дата обращения: 25.01.2016).
7. О внесении изменений в нормативные правовые акты Федерального казначейства: Приказ Федерального казначейства от 30 декабря 2015 г. № 28н [Электронный ресурс]. URL: <http://www.roskazna.ru/upload/iblock/448/doc0173722016011114309.pdf> (дата обращения: 25.01.2016).

A. Yu. Panteleev, T. S. Trifonova*

The Federal Treasury Department in Sverdlovsk region, Yekaterinburg, Russia

FEATURES INTEGRATED INTERACTION OF THE FEDERAL TREASURY BODIES AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT THE FEDERAL LEVEL

Key words: the Federal Treasury Department in Sverdlovsk region, educational institution, personal account, cash payments, validation.

The article is a review and provides description of several aspects of multi-position perception using examples from the experience of Federal Treasury Administration of Sverdlovsk region and higher educational institutions of the region. The aim of the publication is to look into key interaction points in the process of executing cashier services for educational institutions on federal level. Material presentation is accompanied by analytical and historical data, description of problems in the process of integrated interaction of the parties during the process of reporting and transferring operations with university accounts at Federal treasury units. Having considered the needs of economic subjects, during the discussion authors present several suggestions concerning practical aspects requiring changes in the existing norms and legal rules or explanation from relevant authorities, particularly when it comes to applying budget classification of the Russian Federation or reimbursement of expenses incurred by budget institutions.

References

1. Ogorodova M. V., Lavrent'eva L. V., Lavrent'eva E. V., Paradeeva I. N., Paradeeva N. V. *K voprosu o finansirovanii obrazovatel'nykh uchrezhdeniy v Rossii* [The issue of financing of educational institutions in Russia]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International journal of applied and fundamental research], 2015. no. 12–4. pp. 713–716.
2. *O poryadke otkrytiya i vedeniya litsevykh shchetov territorial'nykh organov Federal'nogo kaznacheistva: prikaz Federal'nogo kaznacheistva ot 29 dekabrya 2012 g. № 24n* [About the Procedure of opening and keeping of personal accounts of territorial bodies of Federal Treasury: the order of the Federal Treasury dated 29 December 2012 № 24n], *Bulleten' normativnykh aktov federal'nykh organov ispolnitel'noy vlasti* [Bulletin of normative acts of federal bodies of executive power], 2013, May 20.
3. *Byudjetnyi kodeks Rossiiskoi Federatsii: federalnyi zakon ot 31 iyulya 1998 g. № 145-FZ* [The Budget code of the Russian Federation: the federal law dated 31 July 1998 № 145-FL], *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 1998, August 12.
4. *O Poryadke utverzhdeniya i dovedeniya do glavnykh rasporyaditeley, rasporyaditeley i poluchateley sredstv federal'nogo byudzheta predel'nogo ob'ema opłaty denezhnykh obyazatel'stv i o vnesenii izmeneniy v nekotorye prikazy Ministerstva finansov Rossiiskoi Federatsii: prikaz Minfina Rossii ot 21 dekabrya 2015 g. № 204n* [About the Procedure for approval and transmittal to the chief administrators, administrators and recipients of the federal budget funds limit the amount of monetary obligations and on amendments in some orders of the Ministry of Finance of the Russian Federation: the order of the Ministry of Finance dated 21 December 2015 № 204n], available at: <http://www.pravo.gov.ru> (accessed 25.01.2016).
5. *Sopostavitel'naya tablitsa sootvetstviya vidov raskhodov klassifikatsii raskhodov byudzhetov i statey (podstaty) klassifikatsii operatsiy sektora gosudarstvennogo upravleniya, otnosyashchikhsya k raskhodam i primenyayemykh byudzhetnymi, avtonomnymi uchrezhdeniyami* [A comparative table of the types of cost classification of costs of the budgets and articles (sub-article) classification of operations of sector of public administration related to the expenditure and use of budget, autonomous institutions], available at: http://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=94716 (accessed 25.01.2016).
6. *O vnesenii izmeneniy v normativnye pravovye akty Ministerstva finansov Rossiiskoi Federatsii: prikaz Minfina Rossii ot 17 dekabrya 2015 g. № 201n* [About making amendments in normative legal acts of the Ministry of Finance of the Russian Federation: the order of the Ministry of Finance of Russia dated 17 December 2015 № 201n], available at: http://www.roskazna.ru/upload/iblock/c8b/doc01705720151229120024_1.pdf (accessed 25.01.2016).
7. *O vnesenii izmeneniy v normativnye pravovye akty Federal'nogo kaznacheistva: prikaz Federal'nogo kaznacheistva ot 30 dekabrya 2015 g. № 28n* [About making amendments in the normative legal acts of the Federal Treasury: the order of the Federal Treasury dated 30 December 2015 № 28n], available at: <http://www.roskazna.ru/upload/iblock/448/doc0173722016011114309.pdf> (accessed 25.01.2016).

*Alexey Yu. Panteleev—Candidate of economic Sciences, Head of the management of Federal Treasury Department in Sverdlovsk region, 620142, Yekaterinburg, Furmanov str., 34, +7 (343) 359–90–02, 359–99–33; official@ufk62.ru.

Tatyana S. Trifonova—Graduate Student, Department of State and Municipal Finances, Ural State Economic University, Head of the Division of Costs, Federal Treasury Department in Sverdlovsk region, 620142, Yekaterinburg, Furmanov str., 34, +7 (343) 359–90–62; t_s_trifonova@mail.ru.

Университетское управление: практика и анализ
2016. № 104 (4)

Журнал издается при поддержке университетов:
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Кемеровский государственный университет
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
Новосибирский государственный технический университет (НИУ)
Петрозаводский государственный университет
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Томский государственный университет (НИУ)
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Учебный центр подготовки руководителей
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
Южный федеральный университет

Подписной индекс в каталоге Роспечати № 46431
Стоимость одного экземпляра — 900 руб.



Редакция журнала:

Шеф-редактор *О. Т. Ключева*
редактор-корректор *Е. Е. Крамаревская*
дизайн номера *А. И. Тропин*
компьютерная верстка *В. В. Таскаев*
интернет-редактор *С. В. Кульпин*

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору
в сфере связи информационных технологий и массовых коммуникаций.
ПИ № ФС 77-64441 от 31 декабря 2015 г.

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243.
Тел. /факс.: (343) 371-10-03, 371-56-04
+7 (912) 640-38-22

E-mail: umj.university@gmail.com

Электронная версия журнала: <http://umj.ru>

Подписано в печать 12.08.2016 г.
Формат 60 × 84 1/8. Уч.-изд. л. 20,46. Тираж 170 экз. Заказ № 398.

Отпечатано в типографии ИПЦ УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

ПРИБРЕТЕНИЕ ЖУРНАЛА В 2016 ГОДУ

Заказ журнала	Стоимость, руб.		Способ оплаты
	1 экз.	6 экз.	
Журнал (твердая копия): 1. По каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс издания 46431; по объединенному каталогу «Пресса России», подписной индекс 43175 2. В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	900	5400	• Оплата в почтовых отделениях по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс 46431; по объединенному каталогу «Пресса России», подписной индекс 43175 • Оплата на сайте: http://www.presscafe.ru/Subs/?RubricID-23&letter-Y • Оплата через банк по выставленному счету • Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard • http://umj.usu.ru/pub/inside/32/
Журнал (pdf-file): В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	300	1800	• Оплата через банк по выставленному счету • Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard • http://umj.usu.ru/pub/inside/32/
Отдельная статья (pdf-file): В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	100		• Оплата через банк по выставленному счету • Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard • http://umj.usu.ru/pub/inside/32/

При приобретении журнала через редколлегию нужно подать заявку, в которой указать плательщика, почтовый адрес для отправки журнала, а также количество экземпляров журнала.

На основании заявки вам будет выставлен счет.

Авторы могут приобрести журнал в количестве 3 экземпляров по **льготной цене 1800 руб.** или меньшее количество по обычной цене. Электронную версию (pdf-file) авторы получают бесплатно на свой адрес электронной почты.



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» является изданием, адресованным руководителям российских вузов, и распространяется как по государственным, так и негосударственным вузам России. Журнал публикует материалы по актуальным проблемам управления вузами, представляет лучшие практики управления, информирует о программах и проектах в области университетского менеджмента. Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти. Журнал включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ в перечень ведущих научных журналов. Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

Банковские реквизиты журнала:

Журнал «Университетское управление»
ИНН 6670035271, КПП 667001001
Р/сч 40703810463040000067
в ПАО КБ «УБРИР»
г. Екатеринбурга
Кор/сч 30101810900000000795
БИК 046577795

Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

- Стратегическое управление университетами.
- Управление качеством образования.
- Финансовый менеджмент в вузе.
- Управление персоналом в вузе.
- Информационные технологии в управлении вузом.
- Маркетинг образования и т. д.

К сотрудничеству приглашаются руководители вузов и системы управления образованием, специалисты и исследователи в области менеджмента образования, докторанты, аспиранты, преподаватели вузов.

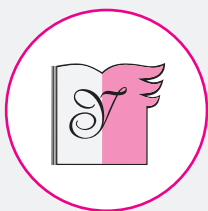
Для публикации статьи в журнале необходимо представить **материал в электронном виде**, объемом до 1,5 авторских листов (1 а.л. = 40 тыс. знаков с пробелами); **реферат к статье**, объемом до 400 слов, **ключевые слова; сведения об авторе** (ученая степень, звание, должность, место работы, адрес организации координаты: рабочий телефон, электронная почта, почтовый адрес) на русском и английском языках; **библиографический список; список литературы** на латинице (раздел «References»).

Редакция может публиковать статьи в порядке обсуждения, не разделяя точки зрения авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Авторы опубликованных статей несут ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных, собственных имен и прочих сведений, а также за содержание материалов, не подлежащих открытой публикации.

Подробную информацию о требованиях к оформлению статей можно прочитать на сайте журнала: www.umj.ru

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51.
Тел./факс: (343) 371-10-03, 371-56-04.
E-mail: umj.university@gmail.com
www.umj.ru



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

Journal
«**University management: practice and analysis**» is a Russian edition, which is addressed to academy leaders and distributes to more than 750 state and non-governmental institutes of higher education all over Russia. The journal publishes materials on topical problems of university management, presents advanced experience on university management, informs about the programs and projects in the sphere of university management.

The authors of the journal are practical workers, academy leaders, specialists in the sphere of university management and public agents.

The journal is inscribed by the Supreme Certifying Commission of Ministry General and Professional Education into a list of leading scientific journals that are published in Russia and where publications of the main scientific results of doctoral thesis are permitted.

Publications in journal are free for all kinds of authors.

Publications

Main issues supported by the journal:

- Strategic university management.
- Education quality management.
- Financial management in the university.
- Staff management at the university.
- Informational technologies in university management.
- Educational marketing.

For cooperation the journal invites academy and education control system leaders, specialists and researches in the sphere of university management, persons working for doctor's degree, post-graduates, lectures.

For publishing an article in the journal it is necessary to tender **material in the form of electronic document** in the volume of not more than 10 typed pages in A4 demy; **summary** of an article not more than 400 words, **keywords; information about the author** (academic degree, academic status, place of employment, business telephone number, e-mail address, postal business address), by Russian and English; **bibliographic references**.

The Editorial Board may publish articles for discussion, without sharing the author's views. Manuscripts are neither returned nor reviewed. The author is responsible for ensuring authenticity of economic and statistical data, facts, quotations, proper names and other information made use of in the article, as well as for the absence of data not subject to open publication.

More detailed information about article presentation can be found at journal website www.umj.ru

Subscription

For taking out a subscription it is necessary to send an application pointing out return postal address as well as a copy of a payment draft. Please send the following items to the address of the Editorial Board.

Journal Bank data:

Individual tax number 6670035271
Journal «University management»
Dollar settlement account 40703810463040000067
To Branch of UBRD, PJSC of Ekaterinburg
Correspondent account 30101810900000000795
Bank identification code 046577795

Editorial Board address:

620083, Ekaterinburg, Lenina street, 51.
Tel. /fax.: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umj.university@gmail.com
www.umj.ru