
УДК 33:37
ББК 65.497.4
Е 78

А.Е. Ероян

Кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного и регионального менеджмента Кубанского государственного технологического университета, г. Краснодар. Тел.: (918) 418 94 09, e-mail: aru-asya@yandex.ru

Анализ инструментов управления затратами в сфере образовательных услуг

(Рецензирована)

Аннотация. Интегрировавшись в экономику, образование стало одной из отраслей, работа которой подлежит экономической оценке «цена — качество». Обеспечение приоритетного развития ВПО в современной российской экономике затрагивает вопросы обоснования затрат вуза на подготовку специалиста, которые имеют первостепенное значение и требуют разработки инструмента финансовой политики.

Ключевые слова: образование, качество, эффективность финансовой деятельности, финансирование, затраты.

А.Е. Eroyan

Candidate of Economics, Associate Professor of Industrial and Regional Management Department, Kuban State University of Technology, Krasnodar. Ph.: (918) 418 94 09, e-mail: aru-asya@yandex.ru

Analysis of cost management tools for educational services

Abstract. Having integrated into the economy, education has become one of the industries whose work is subject to economic evaluation “price — quality”. Priority development of higher professional education in the economy of Russia raises issues of justification of higher education institution expenses to train the experts which have paramount value and demand the development of the tool of fiscal policy.

Keywords: education, quality, efficiency of financial activity, financing, costs.

Уровень и качество высшего профессионального образования (ВПО) являются предпосылками устойчивого развития, конкурентоспособности российских вузов на мировых образовательных рынках, сохранения национальных преимуществ и экономической безопасности страны.

Интегрировавшись в экономику, образование стало одной из отраслей, работа которой подлежит экономической оценке «цена — качество». Обеспечение приоритетного развития ВПО в современной российской экономике, предусмотренного политикой государства, требует решения комплекса проблем. Вопросы обоснования затрат вуза на подготовку спе-

циалиста имеют первостепенное значение и требуют разработки инструмента финансовой политики.

Согласно «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года» в РФ должен быть создан новый организационно-экономический механизм финансирования, развития и функционирования учреждений ВПО [1]. Предлагаемый концепцией подход фактически означает отказ от режима полного бюджетного финансирования высшего профессионального образования и переход к системе инвестирования в него. В связи с развитием рыночных отношений проблема разработки механизма управления затратами на подготовку специалиста в финансовой

политике вуза приобретает особую актуальность.

Вузы как предприятия реального сектора экономики (поскольку непосредственно связаны с материальным производством, получением прибыли и наполнением бюджета) подвергаются воздействию внешних факторов, которые являются ограничениями в развитии системы управления финансовыми ресурсами учебного заведения, представляют внешние угрозы осуществлению эффективной финансовой деятельности государственного вуза, снижают оперативность исполнения принятых управленческих решений:

- изменения в законодательстве (реструктуризация бюджетной сферы, изменения налоговых льгот, правовые реформы);

- противоречия и неоднозначность нормативных и законодательных актов;

- невыполнение гарантий государства в области высшего и послевузовского образования;

- перемены в направлениях стратегического развития региона;

- изменение конъюнктуры спроса на образовательные услуги;

- снижение реальной емкости рынка традиционных образовательных услуг, воздействие демографического кризиса;

- финансовая бедность государства, рост доли низкооплачиваемого населения и работодателей;

- отток квалифицированного персонала в другие секторы экономики;

- нестабильность на рынке мировых валют.

Сложившиеся проблемы необходимо решать путем подготовки дополнений, уточнений и предложений к действующему законодательству с участием специалистов вузов и заинтересованных сторон. В связи с изменением государственной финансовой и образовательной политики стратегия и финансовая политика вуза трансформируются, изменение конъюнктуры и финансовой среды требуют постоянного пересмотра планов вуза и его структурных подразделений для согласования с

реальностью. Финансовое планирование в вузе носит непрерывный характер, т.к. осуществляется в условиях неполной информированности.

Государственное бюджетное финансирование учреждений высшего образования стало осуществляться не в полной мере, что повлекло за собой коммерциализацию подготовки специалистов для всех видов экономической деятельности.

Внебюджетная деятельность для вузов является источником несвязанных ресурсов, позволяющая им осуществлять свою образовательную и научную миссию в обществе. Таким образом, вузы меняют свой статус и превращаются в субъект экономической деятельности. Это влечет за собой изменение методов финансового управления вузом.

Планирование доходов как основная черта делового предприятия не всегда обеспечивает полностью расходы и создает финансовую неустойчивость, поэтому, внебюджетная деятельность вузов становится одним из важных финансовых инструментов, применяемых для управления высшим образовательным учреждением.

До сих пор проблемными вопросами остаются методика управления затратами, учитывая, что государственные средства четко контролируются казначейством; проблема инвестиций на реконструкцию и модернизацию материально-технической базы обучения как за счет бюджета, так и внебюджетных средств; разработка новой миссии и стратегии развития вуза [2].

На протяжении последнего десятилетия из-за общеполитической, общеэкономической и социальной нестабильности в нашей стране и недостатка государственного финансирования наблюдался экстенсивный путь развития государственных вузов, поиск дополнительных источников финансирования за счёт расширения номенклатуры (дифференциация и диверсификация) образовательных услуг. По мере становления рынка образовательных услуг и роста конкуренции пришло время интенсивного развития за счёт

поиска и оптимизации использования внутренних резервов вуза, стремления к сбалансированному, стратегическому развитию.

Факторы интенсивного развития можно подразделить на две группы, как показано в таблице 1.

Таблица 1

Группы факторов интенсивного развития вуза

Мобилизация резервов	Перестройка деятельности
Оптимизация структуры учебной нагрузки, расписания и загруженности аудиторного фонда, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава. Использование новых технологий обучения и организации учебного процесса.	Рациональное использование материального потенциала (компьютеров, оборудования, помещений, имущества), сдача в аренду излишнего потенциала. Использование новейших информационных, управленческих и финансовых технологий.
Сокращение расходов, снижение затрат на коммунальные услуги, снижение цен на приобретаемые товары/услуги на конкурсной основе среди поставщиков.	Совершенствование системы управления вузом как хозяйствующим субъектом на основе экономических принципов.

Первая группа факторов связана с мобилизацией имеющихся резервов, не требует значительных капиталовложений. К ней относятся повышение степени использования ресурсов (загруженность аудиторного фонда, персональных компьютеров), оптимизация расходов вуза, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава и др. В рамках эффективного менеджмента эти факторы всегда остаются актуальными, хотя и имеют естественные ограничения.

Сокращение расходов возможно за счёт следующих факторов:

- постоянного финансового анализа и контроля использования средств;

- снижения затрат на коммунальные услуги путем экономичного расходования ресурсов; рационального использования материального потенциала; фонда аудиторий в светлое время суток; временного освобождения от излишнего потенциала (аренда помещений, имущества);

- ведения закупок оборудования; капитального и текущего ремонта в размерах более 2000 МРОТ на основе проведения конкурса для государственных образовательных учреждений (согласно ст. 71 Бюджетного кодекса РФ о ведении закупки товаров, работ и

услуг бюджетными учреждениями) [3]. Эта процедура обеспечивает снижение ценовой характеристики товара (услуги) в результате конкурентной борьбы среди поставщиков.

Меры, направленные на сокращение расходов, будут иметь внутренний характер, рамками решения задач для их осуществления станут:

- корпоративная культура организации, кадровая политика;

- стратегическая направленность, инновационность вуза;

- активность и согласованность действий управляющего аппарата, степень управляемости;

- прозрачность производственных процессов, степень информированности о результатах деятельности.

Основой дальнейшей интенсификации деятельности вузов и повышения ее результативности являются интенсивные факторы второй группы, связанные с перестройкой деятельности вуза как хозяйствующего субъекта на основе новейших информационных, управленческих и финансовых технологий. К ним относится совершенствование хозяйственного механизма вуза на основе экономических принципов и информационных технологий.

В условиях ограниченных финансовых ресурсов на первый план выходит сокращение расходов, при этом

неуклонное повышение качества образовательного процесса остается важнейшей задачей вуза. В связи с этим в качестве основной задачи управления вузом выделяется задача управления ресурсами (в первую очередь финансами), решение которой должно приблизить к цели — существенному повышению качества образовательных услуг. Повышение качества образования на основе развития экономических механизмов управления имеет две основные составляющие:

1) использование новых технологий обучения и организации учебного процесса;

2) совершенствование системы управления вузом.

Качество образования, как известно, опирается на три ключевые основания: цели и содержание образования, уровень профессиональной компетентности преподавательского персонала и организации их деятельности, состояние материально-технической и научно-информационной базы процесса обучения.

Что касается целей и содержания образования, то они всегда строятся в контексте исповедуемых социокультурных ценностей, идеалов и целей общественного развития, а также определяются уровнем развития науки и культуры в данном обществе.

Уровень материально-технической и научно-информационной базы образования — проблема, прежде всего, финансовая и организационно-экономическая. Экономический кризис 1998 года весьма больно ударил имен-

но по этому фактору обеспечения качества высшего образования: за последнее десятилетие произошло не только его моральное, но и физическое старение. Именно поэтому необходимы соответствующие инвестиции. Во всем мире они признаются как наиболее эффективные с макроэкономической и социальной точек зрения. Но эффективность возникает лишь при рациональном соотношении затрат и результата. Желаемый результат может быть рациональным лишь при строгом соблюдении режима экономичности, то есть при выборе путей и средств достижения намеченных целей с минимумом издержек.

Проблема рациональности финансово-экономического обеспечения системы образования имеет глобальный и локальный аспекты. Глобальный аспект проблемы обусловлен усугубляющимся противоречием между исключительной ролью образования, в том числе высшего, с одной стороны, и кризисным состоянием государственного бюджета, — с другой стороны. Очевидно, что пути разрешения этого противоречия следует искать не только в статьях госбюджета, но и в организационном устройстве системы образования, а также в сфере управления.

Материальные ресурсы можно представить входящими и исходящими денежными потоками, первые из которых можно определить как доходы вуза, вторые (соответственно) как расходную часть материальных ресурсов вуза (табл. 2).

Таблица 2

Структура материальных ресурсов вуза [4]

Доходы вуза	Расходы вуза
1. Плата за предоставление основных образовательных услуг	1. Поддержание и развитие инфраструктуры вуза
2. Плата за предоставление дополнительных образовательных услуг	2. Оплата труда персонала (включая преференции)
3. Оплата государственных и муниципальных заказов на проведение НИР	3. Стипендии, гранты, льготы обучающемуся персоналу
4. Взносы спонсоров и пожертвования граждан	4. Представительские расходы
5. Оплата услуг издательского комплекса	5. Выплаты учредителям

Доходы вуза	Расходы вуза
6. Гранты, бюджетные ассигнования	6. Возврат процентов по кредитам и займам
7. Оплата консалтинговых услуг	7. Арендная плата
8. Льготные кредиты	8. Налоги и платежи в бюджет

Инфраструктура вуза, а именно обеспечение ее развития, является основой в деятельности вуза, его конкурентного преимущества, формирования имиджа, уровня предоставляемых услуг, признания качества подготовки специалистов государством (право выдачи государственного диплома).

Практика показывает, что регламентация использования доходной части материальных средств и формирование направлений использования материальных средств (расходов) принадлежит учредителям вуза.

Группы (1), (2) в структуре доходов формируют основной поток материальных ресурсов, благодаря которым вуз имеет возможность обеспечивать удовлетворение потребностей данной группы плательщиков.

Неотнесение к основному потоку доходов вуза остальных групп ((3), (4), (5), (6), (7), (8)) в приведенной классификации объясняется не их меньшей значимостью, а скорее их отсутствием или минимальным объемом поступлений на практике, хотя именно заказы на проведение НИОКР, бюджетные ассигнования, спонсорская помощь, оплата консалтинговых услуг и привлечение кредитов в действительности могли бы сделать функционирование вуза (особенно негосударственного) наиболее эффективным в условиях реального дефицита средств у населения. Именно эта группа может стать реальным механизмом инвестирования в сферу об-

разования, развития его инфраструктуры, повышения качественного уровня образования, поскольку совокупного объема поступлений денежных средств от основной группы плательщиков едва хватает на покрытие расходов по предоставлению им образовательных услуг.

Следовательно, система управления доходами вуза должна решать две основные задачи:

1) создание механизма привлечения денежных средств основной группы плательщиков;

2) создание условий для привлечения инвестиций в сферу образования.

Вторая группа материальных ресурсов (табл. 2) представлена расходами вуза, значительная доля которых должна направляться на поддержание и развитие инфраструктуры высшего образовательного учреждения, и это естественно в условиях, когда вуз последовательно реализует программу повышения качества образовательных услуг. Однако на практике значительная доля расходов приходится на оплату аренды помещений, налоги, платежи в бюджеты различных уровней, внеэкономические методы урегулирования хозяйственных споров, что в условиях дефицита инвестиционных ресурсов представляется парадоксальным.

Что касается численности профессорско-преподавательского состава в учреждениях высшего профессионального образования Краснодарского края, то к началу 2006 года здесь насчитывается 8178 человек (табл. 3).

Таблица 3

Информация об общей численности профессорско-преподавательского состава в учреждениях высшего профессионального образования Краснодарского края в 2005 году [5]

	Штатный профессорско-преподавательский состав		
	Общее количество штатных преподавателей	в т.ч. докторов наук	в т.ч. кандидатов наук
Государственные вузы	5618	738	2908
Негосударственные вузы	1393	116	651

	Штатный профессорско-преподавательский состав		
	Общее количество штатных преподавателей	в т.ч. докторов наук	в т.ч. кандидатов наук
Филиалы инорегиональных вузов	1167	52	488
Всего:	8178	906	4047

Экономический рост, улучшение благосостояния и качества жизни невозможны без достаточного внимания, уделяемого инвестициям в человеческий капитал и сохранению интеллектуального потенциала науки, что достигается путем развития образовательного процесса в стране.

Определение научного потенциала, выявление его роли как фактора социально-экономического развития, а также создание системы полной и эффективной реализации этого потенциала требует применения научной методологии, основанной на единстве теоретических знаний и методов практического воздействия на процессы его развития.

Научный потенциал как понятие представляет собой концептуальное отражение специализированной сферы деятельности. В этом качестве на-

учный потенциал можно определить как систему накопленных знаний и деятельность людей, направленную на получение, усвоение, переработку, дальнейшую систематизацию и более углубленное познание, а также воплощение в практику полученной информации [6].

Оценка научного потенциала важна не только в теоретическом плане, но и в количественных показателях, так как позволяет рассчитать эффективность научно-технической деятельности.

Организации высшей школы проявляют низкую активность в выполнении исследований, причем ситуация в данной сфере имеет тенденцию к ухудшению. Оценка потенциала должна проводиться на основе показателей финансовой устойчивости высших учебных заведений (рис. 1) [6].

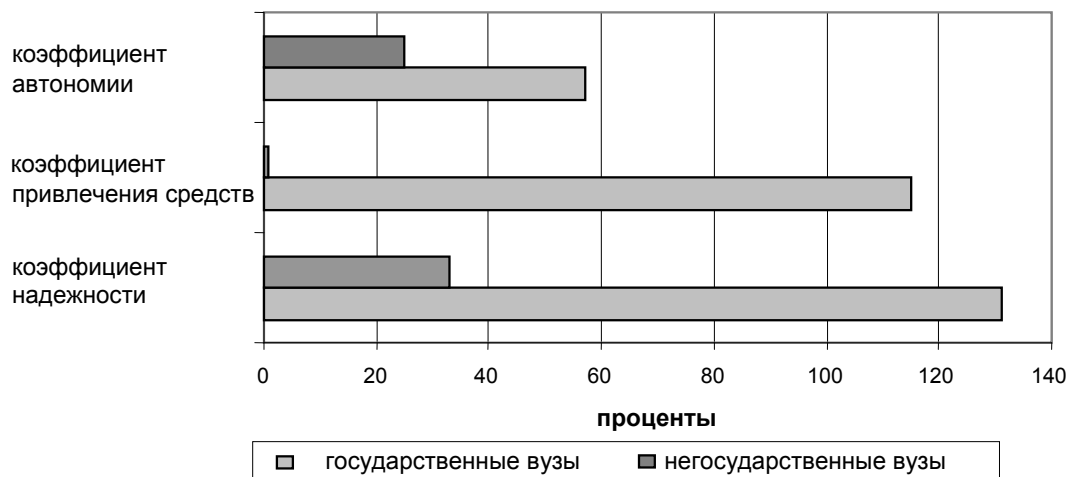


Рисунок 1. Показатели финансовой устойчивости высших учебных заведений РФ

Контингент потребителей услуг образования шире понятия обучающегося контингента. Он включает в себя совокупность потенциального и реального контингента потребителей услуг высшего образовательного учрежде-

ния: обучающихся; юридических и физических лиц, заинтересованных в услугах вуза по кадровому обеспечению и проведению НИР, переподготовки, повышению квалификации и т.д. (рис. 2).

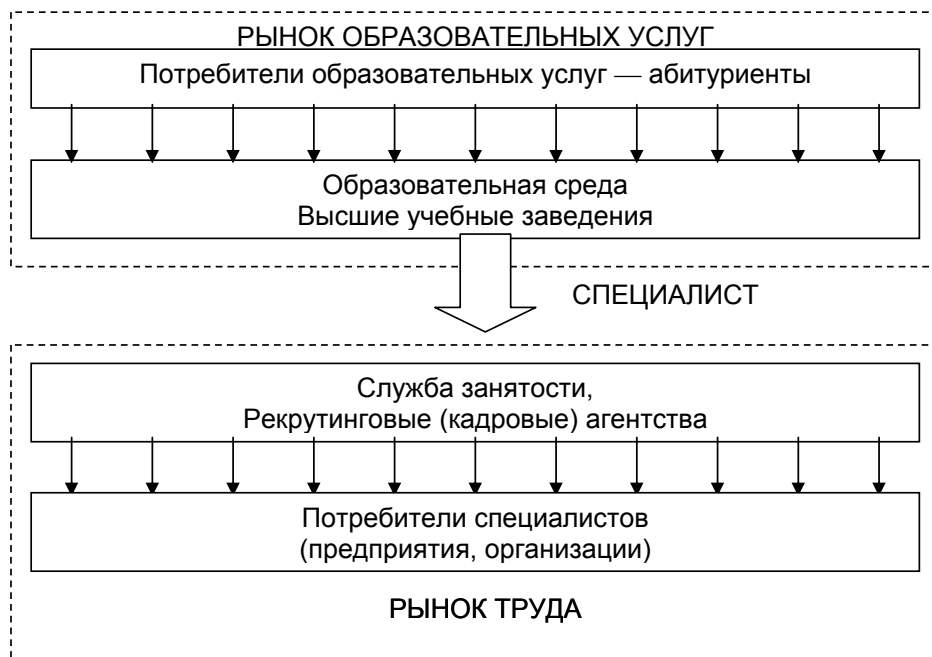


Рисунок 2. Потребители на рынке труда и рынке образовательных услуг [7, 8]

Именно пользователь и конечный потребитель образовательных услуг осуществляет конкретный выбор своей будущей специальности и специализации, сроков, места и формы обучения, источников его финансирования, а также выбор будущего места работы (или следующей ступени образования) и всего комплекса условий реализации приобретенного потенциала. Благодаря этому вокруг личного выбора встречаются и налаживают свои отношения все остальные субъекты рынка образовательных услуг, объединяемые этим центральным субъектом.

Следовательно, потребность в инструментах управления затратами в сфере образовательных услуг определяется следующими обстоятельствами:

- информационной прозрачностью деятельности образовательных организаций (для всех участников рынка образовательных услуг характерны закрытость экономической информации для внешних пользователей, научно-педагогического персонала и обучающихся, а также стремление менеджеров закрыть для учредителей данные о движении денежных потоков);

- целевым использованием полученных от продажи услуг средств

- (информационная непрозрачность и правовая норма бесприбыльности деятельности некоммерческих образовательных организаций обуславливают не только широкие возможности, но и необходимость нецелевого использования значительной части полученных за образовательные услуги средств);

- уровнем развития применяемых образовательных технологий (чем выше уровень данных технологий, тем масштабнее инвестиции в них, и, соответственно, тем больше востребованы инструменты управления высокими затратами);

- квалификацией персонала (рост затрат на подготовку и повышение квалификации персонала обуславливает развитие потребности в указанных инструментах, а растущая компетентность менеджеров и научно-образовательного персонала расширяет возможности использования инструментов управления затратами);

- защищенностью прав собственности на интеллектуальные продукты и услуги (слабая защита указанных прав корреспондируется с неразвитой потребностью в инструментах управления затратами);

- корректностью выбора стратегии развития и механизма управления

образовательной организацией (чем корректнее избранная стратегия и механизм управления организацией, тем больше результаты применения ин-

струментов управления затратами).

Данные об использовании инструментов управления затратами в ряде организаций ВПО приведены в таблице 4.

Таблица 4

Параметры использования инструментов управления затратами в образовательных организациях ВПО Краснодарского края [9]

Параметры	ГОУ ВПО «У»	НОУ ВПО «Ю»	НОУ ВПО «К»
1. Прозрачность деятельности организации (доступность информации для персонала, обучаемого контингента и внешних пользователей)	—	—	—
2. Инвестиции в новые образовательные технологии и средства обучения, % от затрат	4,2	3,0	2
3. Инвестиции в человеческий фактор, % от затрат	1,1	1,4	—
4. Доля лицензированных программных продуктов, %	100,0	87,8	72,4
5. Наличие собственной стратегии развития	+	+	+
6. Размер премий за экономию ресурсов, % от затрат	—	3,6	—

Обобщение результатов анализа параметров использования группы инструментов активизации продаж в ряде образовательных организаций Краснодарского края позволяет выделить в качестве приоритетных инструментов данной группы:

- средства внутреннего контроля деятельности;
- средства стимулирования режимов экономии ресурсов;
- средства поддержки образовательных инноваций.

Управление затратами в образовательных организациях представляет собой сумму усилий по обеспечению качества предоставляемых услуг, являясь при этом определяющим показателем деятельности вуза.

Вследствие этого, основу системы менеджмента вуза будут составлять следующие концептуальные положения:

1. Стратегия развития вуза на рынке образовательных услуг.
2. Стратегия инвестирования в человеческий капитал.
3. Критерии оценки качества образовательных услуг и эффективности инвестиций.

Развитие экономических методов реализуется через выработку обоснованных механизмов распределения ресурсов с учётом вклада подразделений в общий результат и формализованных процедур оценки вклада подразделений на основе экономических показателей (табл. 5).

Таблица 5

Функции и задачи системы управления финансами вуза

Функции управления	Комплексы задач
Управление финансово-экономическим развитием вуза	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое и тактическое планирование (с учётом внутренних и внешних нормативов регулирования деятельности). 2. Нормирование: разработка внутренних экономических нормативов и норм. 3. Разработка критериев и показателей эффективности, их мониторинг. 4. Управленческий учёт и управленческий анализ. 5. Экономический анализ деятельности.

Функции управления	Комплексы задач
Управление финансами и бухгалтерским учётом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление и исполнение бюджета вуза (годового, полугодового). 2. Составление смет доходов и расходов по центрам ответственности. 3. Бухгалтерский учёт. 4. Ценообразование. Налогообложение. 5. Инвестиции (капвложения). 6. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. 7. Осуществление валютных операций и операций с ценными бумагами.
Управление предпринимательской деятельностью. Управление недвижимостью.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сдача помещений в аренду. 2. Осуществление сопутствующих образованию услуг коммерческого характера. 3. Коммерческие проекты (хозрасчётные подразделения).
Управление трудом и заработной платой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование системы оплаты труда, включающей различные формы премирования. 2. Разработка и использование нормативов учебной, методической, научной и организационной работы ППС. 3. Контрактная система.
Управление маркетингом образования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рынок товаров (услуг). 2. Поведение потребителей. 3. Маркетинговые исследования и коммуникации. 4. Маркетинговая среда. 5. Каналы продвижения товаров (услуг). 6. Реклама и связи с общественностью.
Контроллинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание информационно-аналитической интегрированной системы. 2. Консультирование руководителей среднего звена в процессе принятия ими решений. 3. Расчёт эффективности деятельности вуза. 4. Сохранение потенциала вуза. 5. Контроль затрат и эффективности использования имущества.

Следует отметить, что ряд функций управления финансами, таких как управление финансово-экономическим развитием вуза, предпринимательской деятельностью, маркетингом образования, являются новыми для большинства вузов.

Эффективная реализация финансовой политики возможна при пла-

нировании всех финансовых потоков (доходов, как бюджетных, так и внебюджетных, и расходов), процессов и финансовых отношений в вузе.

Главным для учреждений высшего образования является повышение качества подготовки специалистов, способных хорошо работать в рыночных условиях.

Примечания:

1. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г.: [одобрена распоряжением правительства РФ №1756-р от 20.12.2001г.]. URL: <http://sincom.ru/content/reforma/index1.htm>

2. Березин И. Средний класс на рынке образовательных услуг // Маркетинг образовательных услуг: материалы семинара. URL: <http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-1.htm>

3. Бюджетный кодекс: Федеральный закон Российской Федерации № 159-ФЗ от 09.07.1999 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.

4. Аралов А.В. Управление негосударственным вузом в условиях рынка образовательных услуг. Ессентуки, 2000.

5. Кельчевская Н.Р., Котляревская И.В. Маркетинг — рыночная инновация в управлении государственным вузом // Университетское управление. 2000. № 3 (14). С. 47-49.

6. Профессиональное образование Краснодарского края (информационно-статистический сборник) / Департамент образования и науки Краснодарского края. Краснодар, 2005.

7. Лазутина Л. Е. Управленческий учет затрат на функционирование и развитие вузов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2007.

8. Васильченко Н., Бурлюкина Е., Секерин В. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в регионе // Маркетинг. 2002. № 6 (67).

9. Кубань в цифрах. Краснодар: Краснодарстат, 2007

References:

1. The concept of modernization of Russian education for the period till 2010: [it is approved by the order of the government of the Russian Federation No. 1756-r of 20.12.2001]. URL: <http://sinncom.ru/content/reforma/index1.htm>

2. Berezin I. Middle class in the market of educational services // Marketing of educational services: seminar materials. URL: <http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-01-edu/sbornik-1.htm>

3. Budgetary Code: The federal law of the Russian Federation No. 159-FZ of 09.07.1999 // Coll. of Legislation of the Russian Federation. 1998. No. 31. Art. 3823.

4. Aralov A.V. Management of non-state higher education institution in the conditions of the market of educational services. Yessentuki, 2000.

5. Kelchevskaya N.R., Kotlyarevskaya I.V. Marketing as a market innovation in management of state university // University Management. 2000. No. 3 (14). P. 47-49.

6. Professional education in the Krasnodar Territory (the information and statistical collection) / Department of Education and Science of Krasnodar Territory. Krasnodar, 2005.

7. Lazutina L.E. Management accounting of expenses for functioning and development of higher education institutions: Author's summary of dissertation for the degree of Candidate of Economics. Orel, 2007.

8. Vasilchenko N., Burlyukina E., Sekerin V. Market researches of the market of educational services in the region // Marketing. 2002. No. 6 (67).

9. Kuban in figures. Krasnodar: Krasnodarstat, 2007.