

## **УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 270–274

Для вищої освіти України нині характерні кризові явища. Це пов'язано як із кризовими явищами в економіці держави у перехідний період, так і з тим, що освіта, яка була сформована в іншій соціально-економічній формації, ще не адаптувалася до нових ринкових умов.

Подолання кризових явищ передбачає реалізацію цілої низки заходів щодо оптимізації мережі вищих закладів освіти (ВЗО), створення потужних освітянських комплексів, розробки та впровадження науково обгрунтованих методів визначення обсягу і структури державного замовлення на підготовку фахівців за регіонами. Але основною причиною кризових явищ у вищій освіті є недостатній обсяг бюджетного фінансування.

Як і за часів Радянського Союзу, освіта в Україні фінансується за залишковим принципом. Починаючи з 1994 р. бюджетні кошти виділялися, як правило, лише на заробітну плату та стипендії, але й на ці цілі їх не вистачало. І хоча зараз кошти на заробітну плату, стипендії, покриття комунальних витрат надаються своєчасно, їх обсяг кожний рік скорочується.

Постійне недофінансування є основною причиною створення кризової ситуації у ВЗО. Але приведення вітчизняної освіти у відповідність із світовими стандартами потребує додаткових коштів. Вони необхідні для модернізації та зміцнення матеріально-технічної бази, стимулювання поповнення професорсько-викладацького складу талановитою молоддю і повернення тих учених, які на початку і в середині 90-х років покинули ВЗО, забезпечення якісного підвищення кваліфікації. Не менш важливим є зниження обсягу навчального навантаження, яке зараз у більшості державних ВЗО є надмірним. Це, у свою чергу, потребує чисельного збільшення професорсько-викладацького складу. Через відсутність коштів різко скорочене фінансування науководослідних і дослідно-конструкторських робіт, що

також негативно впливає на навчальний процес.

Незалежно від вирішення перелічених питань у галузі освіти в цілому, які необхідно розв'язувати на макрорівні, ВЗО змушені на мікрорівні повсякденно шукати шляхи забезпечення своєї життєдіяльності у скрутних умовах. Це потребує впровадження механізму, який би дав змогу своєчасно формувати заходи щодо запобігання кризових явищ, забезпечити стійке фінансове становище або хоча б пом'якшити ситуацію. У його основі, на наш погляд, повинна лежати система управління затратами. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, на рівні ВЗО майже усі проблеми зумовлені недостатнім фінансуванням, що висуває завдання забезпечення суворого режиму економії, найбільш раціонального використання вкрай обмежених ресурсів тощо.

По-друге, ВЗО завжди повністю використовували надані кошти, оскільки їх потреби в оновленні лабораторної бази, збільшенні фонду заробітної плати ніколи не задовольнялись. Навчальне навантаження професорсько-викладацького складу в Радянському Союзі і в Україні було і є більшим, а стан матеріально-технічної бази гіршим, ніж у розвинених країнах світу.

Таким чином, рівень фінансування вищих навчальних закладів визначає їх витрати. Обсяг та структура останніх багато в чому зумовлені розміром асигнувань з державного бюджету та позабюджетних надходжень. Не випадково один з основних фінансових документів ВЗО — єдиний кошторис доходів та видатків, який визначає розподіл коштів, побудований як баланс, а його формування здійснюється на підставі лімітної довідки про асигнування з бюджету.

В останні роки спостерігається чітка тенденція підвищення питомої ваги коштів, які ВЗО заробляють самі. У табл. 1 наведена динаміка співвідношення джерел фінансування ВЗО у 1995–1999 рр. Як свідчать дані таблиці, майже в усіх ВЗО част-

ка коштів, що одержані з позабюджетних джерел, постійно збільшувалась.

У статистичному огляді, підготовленому до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України, що проводилася восени 2000 р., наведена узагальнена структура контингенту студентів ВЗО III–IV рівнів акредитації державної форми власності за джерелами фінансування. Із неї виходить, що за станом на початок 2000 р. за кошти державного бюджету навчалось 59,6 % студентів, за кошти галузей – 1,56, місцевих бюджетів – 0,43 і за рахунок фізичних та юридичних осіб – 38,41 % [1, с. 19].

Згідно з “Переліком платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами”, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 38, ВЗО мають право

надавати послуги з понад 50 видів робіт. У табл. 2 наведені дані про джерела надходження позабюджетних коштів до державних ВЗО. З неї видно, що основним джерелом є оплата за навчання на умовах контракту, за рахунок чого в останні роки ВЗО отримували 70–95 % позабюджетних надходжень.

Цей факт якоюсь мірою полегшує становище вищих навчальних закладів, бо дозволяє їм не розпилятися, а сконцентрувати всі зусилля на основному виді діяльності. Але при цьому у ВЗО виникають нові завдання, які насамперед стосуються одночасного використання бюджетних та позабюджетних коштів, встановлення розміру оплати за навчання, виявлення можливості та доцільності організації навчання за новими спеціальностями тощо.

**Динаміка співвідношення джерел фінансування ВЗО України, %**

Таблиця 1

Найменування закладу	Джерело фінансування	Роки				
		1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Держбюджет	85,0	88,5	84,2		
	Позабюджетні кошти	15,0	11,5	15,8		
Харківський державний технічний університет сільського господарства	Держбюджет	89,0	86,4	84,9		
	Позабюджетні кошти	11,0	13,6	15,1		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	Держбюджет	72,0	79,6	73,6		
	Позабюджетні кошти	28,0	20,4	26,4		
Приазовський державний технічний університет	Держбюджет		51,9	67,0	53,0	
	Позабюджетні кошти		48,1	33,0	47,0	
Державна академія легкої промисловості України	Держбюджет		71,2	59,6	46,6	
	Позабюджетні кошти		28,8	40,4	53,4	
Одеський гідрометрологічний інститут	Держбюджет		64,7	75,3	60,3	
	Позабюджетні кошти		35,3	24,7	39,7	
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	Держбюджет		91,2	74,0	69,7	
	Позабюджетні кошти		8,8	26,0	30,3	
Уманська сільськогосподарська академія	Держбюджет		57,3	60,7	50,2	
	Позабюджетні кошти		42,7	39,3	49,8	
Харківська державна академія технології та організації харчування	Держбюджет		78,7	75,0	57,0	
	Позабюджетні кошти		21,3	25,0	43,0	
Одеський державний політехнічний університет	Держбюджет			64,5	62,8	51,3
	Позабюджетні кошти			35,5	37,2	48,7
Одеська державна академія будівництва та архітектури	Держбюджет			76,9	62,7	57,2
	Позабюджетні кошти			23,1	37,3	42,8
Одеський державний економічний університет	Держбюджет			65,5	44,7	37,8
	Позабюджетні кошти			34,5	55,3	62,2

## Джерела надходження позабюджетних коштів до ВЗО України, %

Найменування закладу	Рік	Платне навчання	Наукова діяльність	Комерційна діяльність	Виробнича діяльність	Здача в оренду приміщень і обладнання	Інші	Разом
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	1995	94,0	3,3			2,7		100
	1996	96,6				3,4		100
	1997	93,7	1,9			4,4		100
Харківський державний технічний університет сільського господарства	1995	74,6	22,7			2,7		100
	1996	89,0	6,6			4,4		100
	1997	95,4	3,3			1,3		100
Одеський державний сільськогосподарський інститут	1995	35,4	54,3	2,5		7,8		100
	1996	82,4	3,9	5,9		7,8		100
	1997	82,6	3,0	8,0		6,4		100
Приазовський державний технічний університет	1996	78,6	20,4			1,0		100
	1997	68,8	17,0		13,6	0,6		100
	1998	73,4	7,7		16,2	2,7		100
Державна академія легкої промисловості України	1996	55,6	19,4	9,7		15,3		100
	1997	53,2	11,9	8,9		26,0		100
	1998	60,5	4,7	8,6		26,2		100
Одеський гідрометрологічний інститут	1996	62,6	34,3			3,1		100
	1997	73,7	21,0			5,3		100
	1998	82,9	11,6			5,5		100
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	1996	81,8	18,2					100
	1997	91,9	8,1					100
	1998	96,4	3,6					100
Уманська сільськогосподарська академія	1996	92,7	7,3					100
	1997	90,8	9,2					100
	1998	94,4	5,0			0,6		100
Харківська державна академія технології та організації харчування	1996	84,0	16,0					100
	1997	85,2	14,8					100
	1998	93,3	6,5			0,2		100
Одеський державний політехнічний університет	1997	53,5	22,5			7,0	17,0	100
	1998	66,4	16,9			6,2	10,5	100
	1999	68,2	18,7			4,7	8,4	100
Одеська державна академія будівництва та архітектури	1997	58,4	17,3			15,2	9,1	100
	1998	74,0	9,7			8,3	8,0	100
	1999	70,1	10,0			5,6	14,3	100
Одеський державний економічний університет	1997	60,3	5,2	34,5				100
	1998	84,4	1,5	14,1				100
	1999	85,2	1,8	12,1		0,9		100

Таким чином, система управління затратами охоплює два основних антикризових заходи ВЗО — забезпечення найбільш раціонального використання коштів і залучення позабюджетних надходжень.

Основні завдання системи управління затратами:

- оптимізація використання коштів як у поточній діяльності, так і під час вибору шляхів розвитку ВЗО;
- розрахунок затрат за окремими підрозділами навчальних закладів;
- забезпечення швидкого обґрунтованого перерозподілу коштів при суттєвих змінах зовнішнього або внутрішнього середовища;
- обчислення розміру затрат, необхідних для організації навчання за новими спеціальностями з метою отримання позабюджетних коштів;
- визначення рівня оплати за надання освітніх та інших послуг;
- створення інформаційної бази для прийняття рішень;
- виявлення резервів зниження затрат тощо.

Система управління затратами повинна охоплювати всі види затрат. Але основну увагу слід приділяти затратам праці. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, питома вага заробітної плати у складі затрат ВЗО завжди була найбільшою. Так, у 1995–

1999 рр. її частка по наведеній групі ВЗО складала 40,4–78,5 % (табл. 3). Зазначимо, що її питома вага за нормального фінансування була б меншою, бо в ці роки відбувалося значне скорочення коштів, що надавалися для придбання обладнання, поточного і капітального ремонту тощо. Але й в найкращі роки за часів Радянського Союзу частка заробітної плати у ВЗО країни в середньому складала близько 45 % [2, с. 102].

По-друге, професорсько-викладацький склад є основним ресурсом ВЗО. Для його найраціональнішого використання необхідно значно зменшити навчальне навантаження, яке по суті є трудомісткістю робіт із забезпечення навчання студентів. Але нині у деяких вищих навчальних закладах це навантаження перевищує 1000 год на рік на викладача. Це значно перешкоджає виконанню методичної, наукової та організаційної роботи.

У Херсонському філіалі Українського державного морського технічного університету розроблена і вже кілька років успішно використовується автоматизована система управління навчальним навантаженням. Її застосування дає змогу не тільки розраховувати навчальне навантаження, а й активно впливати на його величину. Це досягається уніфікацією навчальних планів, що уможливорює об'єднання студентів різних спеціальностей для сумісного проведення лекцій, практичних і семінарських занять.

Таблиця 3

**Питома вага заробітної плати робітників у загальних затратах ВЗО в 1995–1999 роках, %**

Найменування закладу	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	42,3	40,4	44,8		
Харківський державний технічний університет сільського господарства	59,7	70,8	50,0		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	56,7	56,0	63,7		
Приазовський державний технічний університет		76,1	72,7	72,8	
Державна академія легкої промисловості України		57,5	59,5	57,3	
Одеський гідрометрологічний інститут		62,8	67,7	61,3	
Українська інженерно-педагогічна академія		78,5	73,0	56,3	
Уманська сільськогосподарська академія (Харків)		56,3	61,3	56,9	
Харківська державна академія технологій та організації харчування		63,4	57,6	78,2	
Одеський державний політехнічний університет			72,9	73,1	76,5
Одеська державна академія будівництва та архітектури			71,7	66,6	63,9
Одеський державний економічний університет			65,6	65,4	51,2

Система включає підсистему автоматизованого розрахунку навчального навантаження, підсистему автоматизованого формування навчальних планів і підсистему уніфікації навчальних планів.

Основною є підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження. Вона використовує такі централізовані бази даних:

“Навчальні плани” (перелік навчальних планів, що містить інформацію про навчальні дисципліни, що викладатимуться у запланованому періоді за кожною спеціальністю на денному, вечірньому та заочному відділеннях, кількість годин за усіма видами аудиторних занять по кожній дисципліні, кількість іспитів та залків, курсових робіт і проєктів, тривалість практик тощо);

“Контингент” (перелік усіх академічних груп денного, вечірнього і заочного відділень за кожною спеціальністю, чисельний склад кожної групи);

“Викладачі” (перелік викладачів, згрупованих за кафедрами, вчене звання, вчений ступень і основне місце роботи кожного).

Крім того, використовуються дві локальні бази даних:

- нормативи навчального навантаження, що встановлені Міністерством освіти і науки України;
- внутрішні нормативи, які формуються кожним ВЗО самостійно.

До них належать розмір лекційних потоків (максимальна і мінімальна чисельність студентів у лекційному потоці), кількість студентів у групі для проведення практичних і семінарських занять (ця група може включати або одну академічну групу, або дві нечисленні академічні групи), кількість студентів у підгрупі для проведення лабораторних занять, мінімальний та максимальний обсяги обов'язкового навчального навантаження викладачів.

Підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження дає змогу значно зменшити трудомісткість робіт, практично виключити помилки. Вона уможливорює швидке визначення обсягів навчального навантаження за кафедрами, факультетами, ВЗО в цілому, за окремими спеціальностями і навчальними групами, а також за навчальними дисциплінами і окремими викладачами за певні календарні періоди. Можливість одержання інформації про обсяги навчального навантаження у різних розрізах, а також швидкого коригування вхідних даних і виконання у разі отримання незадовільних результатів повторних розрахунків дає змогу використовувати цю підсистему при розв'язанні різноманітних завдань у процесі управління затратами.

Підсистема уніфікації навчальних планів використовується для формування бази даних “Навчальні плани”. Уніфікація навчальних планів означає приведення їх до певної однаковості за рахунок зменшення відмінностей в їх елементах. Вона передбачає формування таких навчальних планів, в які входить певна кількість уніфікованих навчальних дисциплін, що мають однаковий зміст і структуру матеріалу, однакоvu кількість лекційних, практичних і семінарських (або хоча б лекційних) занять. Зауважимо, що назви у принципі однакових дисциплін у різних навчальних планах можуть не збігатися (наприклад, “Інформатика”, “Обчислювальна техніка і програмування”, “Основи інформаційних технологій та програмування”, “Інформатика та комп'ютерна техніка”). Уніфіковані дисципліни можуть одночасно викладатися студентам різних спеціальностей, що об'єднуються у загальні лекційні потоки або групи. Обов'язковим є забезпечення відповідності змісту дисциплін нормативної частини навчальних планів аотаціям цих же дисциплін, що наведені в освітньо-професійних програмах (ОПП).

Здійснення уніфікації навчальних планів зумовлює необхідність неодноразового складання одного й того ж плану у різних варіантах, досить частого їх коригування. Ці процедури значно спрощує підсистема автоматизованого формування навчальних планів, яка дає змогу на базі ОПП, сформованого вищим навчальним закладом переліку вибіркових дисциплін, а також структурно-логічної схеми їх викладання складати різноманітні варіанти навчальних планів.

Уніфікація навчальних планів може здійснюватися кожного навчального року перед формуванням навчального навантаження. При цьому, виходячи із фактичної чисельності прийнятих на I курс студентів та змін в існуючих академічних групах, фінансового стану ВЗО і формуючи різні внутрішні нормативи, можна отримати оптимальні для кожного року варіанти навчального навантаження і фонду заробітної плати.



## Література

1. Вища освіта України. Матеріали до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України. — К.: Мін-во освіти і науки України, 2000. — 225 с.
2. Ушаков Г. И., Шуруев А. С. Планирование и финансирование подготовки специалистов. — М.: Экономика, 1980. — 168 с.