

Е. Б. Заболотный, Д. Л. Майсаков
Тюменский государственный университет

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Анализ проблем финансирования высшего образования требует повышенного внимания к вопросам привлечения внебюджетных средств, развития многоканального финансирования и разработки механизма эффективного использования средств вуза. Из перечисленных аспектов механизмы распределения поступающих внебюджетных средств наименее отражены в специальной литературе. Необходимо также учитывать и тот факт, что многие вузы находятся на такой стадии развития, когда привлекаемые внебюджетные средства полностью направляются на покрытие текущих расходов (выплату заработной платы, уплату коммунальных платежей и т.д.). В таком случае механизм распределения средств достаточно прост и сводится к выстраиванию последовательности приоритетов: выплата заработной платы – текущее содержание – приобретение материалов для обеспечения учебного процесса и т.д., что не требует глубокой проработки вопроса. Поступившие средства расходуются полностью, а накопления средств в целях обеспечения материально-технического развития вуза не происходит. В то же время внебюджетные средства вуза являются основным источником финансирования капитального строительства, приобретения современного оборудования и оргтехники, внедрения передовых технологий обучения в образовательный процесс. Финансирование данных направлений расходования средств прямым образом влияет на повышение качества подготовки специалистов и конкурентоспособности вуза, рост его потенциала и формирование положительного имиджа. В этой связи видится целесообразным прежде всего интегрирование денежных средств, установление и закрепление на уровне решения ученого совета вуза основных приоритетов развития,

определение источников финансирования и методов контроля за выполнением решений.

В качестве приоритетных направлений развития вуза представляется целесообразным выделить следующие статьи расходования внебюджетных средств:

- повышение заработной платы профессорско-преподавательского состава;
- строительство учебных и лабораторных корпусов;
- жилищное строительство и строительство общежитий;
- развитие базы практик;
- укрепление учебно-лабораторной базы и внедрение новых технологий в образовательный процесс.

Каждому из направлений соответствует определенный временной период, в течение которого происходит его воздействие на деятельность вуза и, как следствие, различные экономический и социальный эффекты. Направления расходования денежных средств могут быть условно разделены на две группы: текущие расходы и инвестиционные. К текущим относятся прежде всего выплата заработной платы, текущий ремонт помещений, коммунальные платежи, оплата услуг связи, транспорта и т.д. Текущие расходы имеют кратковременное воздействие на деятельность вуза: высокая заработная плата обеспечивает улучшение социальной среды вуза на непродолжительное время, после чего коллектив «привыкает» к ее высокому уровню и ожидает дальнейшего повышения заработной платы; текущий ремонт улучшает внешний вид помещений и зданий на два-три года.

К инвестиционным расходам относятся расходы на капитальное строительство и капитальный ремонт; приобретение современного учебно-лабораторного оборудования и оргтехники; расхо-

ды связанные с внедрением современных форм обучения, систем видеоконференцсвязи, сети Интернета и в определенной мере расходы по повышению научного потенциала профессорско-преподавательского состава. Таким образом, инвестиционные расходы вуза – это расходы, обеспечивающие серьезные совершенствования качества подготовки специалистов, конкурентоспособность вуза за счет повышения имиджа и рейтинга, предоставления более широкого спектра услуг и их высокого качества, обеспечения студентам комфортабельных условий как в процессе, так и в быту. Важным свойством инвестиционных расходов является их долгосрочное воздействие на развитие вуза. Профинансированное инвестиционное направление способно оказывать положительное воздействие на развитие вуза в течение 5–10, а иногда и более лет. Поэтому в проведении политики распределения внебюджетных средств, как показывает практика, вузу целесообразно соблюдать следующий принцип их расходования: ограничение текущих расходов на уровне 65–70% и повышение инвестиционных расходов до уровня 30–35%. Достижение данного соотношения является ключевым моментом в бюджетной политике вуза, способным вывести вуз на путь устойчивого развития. Немаловажно в этой связи будет рассмотреть вопрос, связанный с изысканием источников финансирования инвестиционных расходов и разработкой эффективного механизма их формирования. Помощь в этом может оказать анализ практики расходования внебюджетных средств, принятой в различных вузах.

В практике распределения внебюджетных средств, привлекаемых вузом от оказания образовательных, дополнительных образовательных и прочих видов услуг, можно выделить три основных варианта. *Первый* – назовем его либеральный вариант – представляет собой такое распределение средств, при котором их основная масса (60–90% от общей суммы) остается в распоряжении структурного подразделения вуза (кафедры, факультета, института), а оставшаяся часть суммы (10–40%) поступает в распоряжение ректората. При *втором* варианте – умеренном – внебюджетные средства в размере 40–70% остаются в распоряжении вуза, оставшаяся сумма (30–60%) зачисляется на субсчета структурных подразделений. *Третий* вариант – по нашему мнению, оптимальный – предполагает распределение внебюджетных доходов таким образом, что до 20% от объема привлеченных внебюджетных средств остается в распоряжении структурного подразделения. Большая

же часть финансовых ресурсов поступает в распоряжение ректората.

Существует много спорных вопросов, связанных с тем или иным вариантом, способным в наибольшей мере обеспечить развитие вуза и его структурных подразделений. Варианты различаются не только распределением суммы внебюджетных доходов, но и их расходованием по обеспечению деятельности вуза и структурных подразделений. Первый вариант характеризуется высокой степенью самостоятельности структурных подразделения при определении оплаты труда, осуществлении прочих расходов. Руководство вуза в этом случае не осуществляет жесткого контроля за расходованием средств подразделений. Противоположный вариант распределения средств, наоборот, предусматривает жесткий контроль за расходованием средств как при установлении стимулирующих выплат профессорско-преподавательскому составу подразделения, так и при оплате других расходов. Однако именно третий вариант способствует образованию источников финансирования инвестиционных вложений, поскольку внебюджетные средства формируют общий бюджет, из которого ректорат может выделить небольшую в процентном отношении от всего объема денежных средств, но весьма существенную в абсолютном выражении сумму на финансирование инвестиционных программ развития вуза.

Принятые модели распределения средств и их использования могут варьироваться в различных вузах, но в основном они вписываются в предлагаемые варианты. На первый взгляд однозначно нельзя сказать, какая из предложенных моделей «лучше» или «хуже». Каждая имеет преимущества и недостатки. С одной стороны, направление средств на заработную плату не позволяет вузу решать задачи стратегического развития, расширять масштабы присутствия, укреплять материально-техническую базу; с другой стороны, направление средств на развитие вузовской деятельности в ущерб заработной плате создает негативный социальный климат, снижает мотивацию эффективной работы профессорско-преподавательского состава. В этой связи наиболее приемлемым, казалось бы, видится умеренный вариант, при котором внебюджетные средства распределяются практически равномерно между вузом и структурным подразделением.

Однако при изучении проблемы распределения внебюджетных средств в высшей школе необходимо руководствоваться не просто интересами вуза, но и принимать во внимание общеэкономи-

ческие законы рынка. В настоящее время на рынке образовательных услуг наблюдается усиление конкуренции. Стремясь привлечь дополнительные внебюджетные средства, вузы открывают новые специальности, проводят агрессивную рекламную политику, приглашают на работу известных ученых из других городов. В ситуации, когда стоимость образовательной услуги по идентичной специальности одинакова в нескольких вузах, потребитель (общество, предприятие, физические лица) предпочитает вуз, который, на его взгляд, имеет лучший имидж, способен предоставить услугу лучшего качества, предоставляет больше возможностей по применению полученных знаний на практике. Развитая инфраструктура вуза (учебные корпуса, современное учебное оборудование, передовые методы обучения, студенческие общежития) в большой степени способствует повышению рейтинга вуза в глазах потребителя и, как следствие, повышению конкурентоспособности вуза. Происходит расширение присутствия вуза на рынке образовательных услуг, увеличивается размах его деятельности, возрастает объем внебюджетных средств, поступающих в вуз, и, таким образом, происходит стратегическое развитие вуза. Пока рынок образовательных услуг не достигнет уровня совершенной конкуренции, вузу следует придерживаться стратегии захвата рынка, то есть развиваться в сторону увеличения масштабов деятельности до тех пор, пока существует растущий спрос на оказываемые услуги и пока издержки, связанные с таким развитием, покрываются поступающими доходами. Инвестиционные направления расходования средств в этом случае являются ключевым звеном в реализации данной стратегии. Таким образом, формирование источников финансирования инвестиционных расходов имеет первостепенное значение для успешного развития деятельности вуза.

Осознание значимости формирования источников финансирования инвестиционных расходов нашло отражение в политике распределения внебюджетных средств, выработанной в Тюменском государственном университете. Принятый порядок распределения внебюджетных средств предусматривает распоряжение структурным подразделением вуза суммой в размере 10 % от внебюджетных средств, привлеченных от оказания платных образовательных услуг, которая в большинстве своем направляется на дополнительные выплаты коллективу структурного подразделения и приобретение дополнительного оборудования. Сумма в размере 90 % направляется на решение общеуни-

верситетских задач. Более 30 % от оставшейся в распоряжении вуза суммы расходуется на выплаты индивидуальной внебюджетной надбавки профессорско-преподавательскому составу вуза. Оставшиеся средства направляются на финансирование текущих и инвестиционных расходов.

Ситуация, казалось бы, напоминает принятый в советское время принцип перераспределения денежных средств – от «прибыльных» структурных подразделений к «убыточным». На самом деле ректорат балансирует интересы каждого структурного подразделения, направляя средства на инвестиционное развитие, причем делается это дифференцированно. Политика ректората состоит в том, чтобы каждое структурное подразделение ощущало себя неотъемлемой частью университета, ежегодно улучшая условия обучения, развивая материально-техническую и учебно-лабораторную базу. Дифференцированность проведения инвестиционной политики вуза состоит также в том, что структурные подразделения получают в свое распоряжение новые учебные корпуса. Строительство и ввод в эксплуатацию новых зданий происходит по мере финансовых возможностей университета. Однако с момента накопления достаточных инвестиционных средств процесс развития учебно-лабораторной базы университета происходит непрерывно. В 1996 г. первыми специализированный учебно-лабораторный корпус получили физический и химический факультеты. Строительство новых корпусов для Института финансов, управления и бизнеса и Института государства и права может служить наглядным примером того, как инвестиционные вложения обеспечивают увеличение поступающих в вуз внебюджетных средств. Сданные в эксплуатацию соответственно в 1997 и 1999 гг. современные здания институтов представляют собой не только учебные корпуса с развитой инфраструктурой, просторными учебными классами, но и являются поистине архитектурным украшением города. Профинансировав такое строительство, университет создал предпосылки для расширения деятельности этих институтов, что привело к дальнейшему увеличению поступления внебюджетных средств в вуз.

С вопросом инвестиционных расходов тесно связан еще один аспект распределения внебюджетных доходов, который обязательно должен учитываться ректоратом. Направляя большой объем средств на инвестиционное развитие, вуз вынужден в определенной мере сдерживать рост заработной платой профессорско-преподавательского состава. Это снижает мотивацию эффективной ра-

боты коллектива, заставляет преподавателей искать дополнительные доходы за пределами вуза, снижает заинтересованность в занятии наукой и т. д. В целях стимулирования дополнительной, не входящей в круг прямых обязанностей, закрепленных контрактом или должностной инструкцией, учебной, научной, предпринимательской и иной активности сотрудников университета, в университете реализован ряд направлений, позволяющих каждому сотруднику коллектива получить дополнительные выплаты в соответствии с достигнутыми результатами.

Основой реализации дополнительных выплат служит созданный в университете фонд социальной защиты, денежные средства которого поступают на лицевые счета сотрудников, обеспечивших поступление дополнительных средств или материальных ресурсов в университет. Помимо сумм, зачисляемых по представлению руководителя структурного подразделения, на лицевые счета сотрудников, обеспечивших поступление средств, происходит отчисление в размере 10 % от суммы спонсорских, попечительских и иных целевых взносов, направляемых сторонними организациями на развитие материально-технической базы университета. Это стимулирует заинтересованность в привлечении попечительских и спонсорских средств, выделяемых на конкретные цели (развитие материальной базы факультета, проведение соревнований и т. д.)

Дополнительно на лицевые счета сотрудников происходит зачисление средств в размере 10 % от суммы дохода, полученного от организации различного рода курсов, обучающих программ, семинаров и т. д. В этом случае сотрудники, организовавшие такие программы на базе университета, помимо оплаты труда за проведенные занятия, которая закладывается в смету, дополнительно получают средства из фонда социальной защиты, что напрямую стимулирует разработку и продвижение услуг университета на рынок сотрудниками вуза. Для получения средств из фонда социальной защиты сотруднику не обязательно самостоятельно проводить занятия или семинары, необходимо в первую очередь проявить предприимчивость и обеспечить разработку курса или программы, пригласить нужных преподавателей и проконтролировать поступление средств.

В тоже время самым сильным стимулом продолжает оставаться предоставленная свобода распоряжения денежными средствами при проведении сотрудниками университета договорных научно-исследовательских работ и привлечения гран-

тов. В этом случае руководитель научной группы или отдельный ученый (в случае индивидуального выполнения договорной работы) получает возможность распоряжения 90 % суммы, поступившей на финансирование научно-исследовательских работ. Большая часть суммы расходуется учеными собственно на выполнение работы, то есть закупку оборудования, материалов, препаратов и т. д., однако часть суммы направляется на лицевые счета сотрудников, участвующих в работе. Такая практика распределения доходов позволяет, с одной стороны, постоянно наращивать научный потенциал вуза за счет выполнения большого объема научных исследований, с другой стороны, улучшает социально-экономические условия профессорско-преподавательского состава.

Одновременно со стимулированием «предпринимательской» деятельности профессорско-преподавательского состава университет стремится проводить политику и стимулирование учебной деятельности за счет повышения заработной платы. За последний год рост заработной платы произошел за счет двух факторов. Во-первых, увеличилась зарплата по университету – в целом на 20 %; во-вторых, впервые за последние годы введена дифференцированная оплата труда одних и тех же категорий работающих: введены должности ведущих профессоров и доцентов (увеличение на 35 %), различные оплаты труда заведующим кафедрами, деканам факультетов, проректорам.

Особенностью повышения заработной платы служит разделение управленческого звена профессорско-преподавательского состава на две категории и стимулирование работы каждой категории через введенную систему оплаты труда. К первой категории относятся управленческие работники, в чьи функции входит обеспечение роста поступлений денежных средств в университет и общее управление деятельностью вуза и структурными подразделениями (деканаты факультетов и ректорат), вторую категорию составляют управленческие работники, от деятельности которых зависит количество и качество предоставляемых вузом образовательных услуг (заведующие кафедрами, ведущие профессора). Так, если оплата труда первой категории в большей степени зависит от общей суммы привлеченных денежных средств, то оплата труда второй категории напрямую зависит от количества студентов, обучающихся на факультете, числа кафедр и количества преподавателей на кафедре, от выполняемой учебной нагрузки. Такая дифференциация заработной платы видится наиболее перс-

пективной. Очевидно, что декан факультета с количеством учащихся 400 человек имеет меньшую нагрузку и уровень ответственности, чем декан факультета с количеством обучающихся 1500 человек. Соответственно должна различаться и их заработная плата.

Указанные аспекты распределения внебюджетных средств в Тюменском государственном университете доказывают необходимость подхода к управлению внебюджетной деятельностью вуза с позиции рыночных механизмов управления, с учетом специфики его деятельности. К сожалению, понимание этого факта не всегда находит достойного отражения в политике Министерства образования Российской Федерации. Так, в настоящее время российским вузам предложено заключить договор с министерством, согласно которому 3% от всех внебюджетных поступлений вуз обязан направлять в фонд поддержки и развития образования. Не ставя под сомнение целесообразность

введения такого «оброка», хотелось бы отметить, что Министерство должно выработать политику дифференцированного, гибкого установления отчислений. Главным критерием при определении процента от внебюджетных средств, подлежащего отчислению в Фонд, должно стать, на наш взгляд, процентное соотношение инвестиционных и текущих расходов, осуществляемых вузом за счет внебюджетных средств. В случае если вуз все дополнительно привлеченные средства направляет на текущие затраты, процент отчисления должен устанавливаться максимальный. В том же случае, когда доля средств, инвестируемых в развитие материально-технической базы, значительна, тогда для данного вуза процент отчислений должен быть уменьшен или вуз должен быть освобожден от его уплаты на период проведения инвестиционных затрат, поскольку капитальные вложения вуза означают развитие материально-технической системы высшего образования в России.