

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). Парное 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.

## SWOT-анализ ГБОУ ВПО СибГМУ Минздрава России (основная матрица)

Сильные стороны (S) СибГМУ	Слабые стороны (W) СибГМУ
<p>S1 – высокий кадровый потенциал, 80 % ППС имеют ученую степень;</p> <p>S2 – активное участие ППС в жизни российского и мирового научного сообщества (конференции, съезды и т. п.);</p> <p>S3 – наличие объектов социальной инфраструктуры;</p> <p>S4 – один из 10 медицинских вузов России, имеющих собственные клиники (один из двух крупнейших многопрофильных медицинских центров Томской области).</p> <p>S5 – функционирующие научные школы;</p> <p>S6 – известный бренд университета;</p> <p>S7 – взаимодействие в рамках образовательной и научной деятельности с другими вузами и инновационными институтами (в рамках ИНОТомск)</p>	<p>W1 – устаревающая материально-техническая база;</p> <p>W2 – высокий уровень затрат, непосредственно не связанных с образовательной, медицинской и научной деятельностью;</p> <p>W3 – избыточная численность вспомогательного персонала;</p> <p>W4 – несоответствие организационной инфраструктуры современным потребностям и эффективным моделям, используемым в мировой практике;</p> <p>W5 – географическое положение: удаленность от основных транспортных путей;</p> <p>W6 – дефицит мест в общежитиях;</p> <p>W7 – старение ППС</p>
Возможности (O) внешней среды	Угрозы (T) внешней среды
<p>O1 – внедрение современных способов оплаты труда;</p> <p>O2 – развитый рынок клининговых услуг, кейтеринга и других видов аутсорсинга;</p> <p>O3 – широкий доступ к современным технологическим инфраструктурным решениям, в том числе в сфере повышения энергоэффективности</p>	<p>T1 – ограниченное финансирование за счет федерального бюджета и Территориального фонда ОМС Томской области и увеличение конкуренции за объемы медицинской помощи;</p> <p>T2 – ужесточение критериев эффективности деятельности федеральных организаций со стороны государства (например, уровень оплаты труда научных и медицинских работников);</p> <p>T3 – ужесточение требований законодательства в сфере государственных закупок;</p> <p>T4 – угроза перетока высококвалифицированных специалистов в другие организации, регионы и страны;</p> <p>T5 – снижение числа русскоязычных абитуриентов</p>

## 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, несоизмерного 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 медицинских 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 задачу 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)	Аутсорсинг непрофильных функций (клининг, охрана, стирка, питание)
S4:O2	Использование возможностей рынка клининговых услуг, кейтеринга и других видов аутсорсинга для повышения качества предоставляемых пациентам услуг в клиниках университета	
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	Оптимизация технического обеспечения деятельности университета
W1:O3	Использование доступа к современным технологическим инфраструктурным решениям для решения проблемы устаревания материально-технической базы	
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	Централизация государственных закупок
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	
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](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., Лэмпл 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. Kobyakova, 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. Kobyakova* – 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 strategicheskome planirovanii 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](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.

