

На правах рукописи

**Чумаченко Любовь Владимировна**

**РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ  
ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВУЗА**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Воронеж – 2019

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
Ендовицкий Дмитрий Александрович

Официальные оппоненты:

Лытнева Наталья Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли», кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита, профессор

Сунгатуллина Лилия Баграмовна, кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», кафедра учета, анализа и аудита, доцент

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева»

Защита состоится «15» марта 2019 г. в 14-00 на заседании диссертационного совета Д 212.038.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет» по адресу: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, д.42в, учебный корпус № 5А, ауд. 203 А.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», [www.science.vsu.ru](http://www.science.vsu.ru)

Автореферат разослан «\_\_» января 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Пожидаева  
Татьяна Алексеевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Достойное вознаграждение профессорско-преподавательского состава (ППС) является одной из стратегических задач любой образовательной организации, которая порождает две взаимосвязанные проблемы – оценить достаточность вознаграждения ППС и проанализировать его эффективность. В процессе решения этих проблем перед руководством вуза, в свою очередь, возникает комплекс методически неразработанных вопросов. В частности, как проанализировать эффективность вознаграждения отдельно взятого сотрудника, эффективность вознаграждения ППС вуза в целом, влияние вложенных инвестиций в человеческий капитал и их приращения на эффективность деятельности образовательной организации.

Помимо необходимости организационного обеспечения формирования эффективной системы вознаграждения преподавателей вуза, существует потребность в разработке методики ее комплексного анализа, которая позволила бы оценить эффективность вознаграждения отдельно взятых сотрудников с учетом их квалификации, образования, видов осуществляемой деятельности, стажа, степени занятости в сравнении со структурой и динамикой фонда оплаты труда, стимулирующих и социальных выплат, и подходов к оценке влияния вознаграждения ППС вуза на кадровое обеспечение его образовательной и научной деятельности.

Одной из актуальных проблем является учет особенностей деятельности образовательной организации не столько как социально значимого объекта системы национального образования, но и с точки зрения удовлетворенности уровнем оказываемых образовательных услуг. Эта специфика не может не отражаться на оценке эффективности вознаграждения ППС исходя из нормативно-подушевого финансирования.

Конкурентоспособность российских вузов в мировом образовательном пространстве определяется с помощью занимаемой ими позиции в международных рейтингах. В этой связи одной из актуальных задач является оценка влияния эффективности вознаграждения ППС на место образовательной организации в рейтингах.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросами нормативного финансирования образовательных организаций занимались: М.Л. Агранович, Г.А. Балыхин, С.А. Беляков, О.В. Ковальская, С.П. Соляникова и др.

Методические аспекты анализа, планирования, организации, учета, аудита персонала и вознаграждения ППС поднимались в трудах многих отечественных ученых-экономистов. Значительный вклад в их решение внесли

Л.С. Бабынина, В.Р. Веснин, Л.Т. Гиляровская, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, Е.Г. Дедкова, Д.А. Ендовицкий, А.Л. Жуков, В.Г. Когденко, Н.П. Любушин, Н.А. Лытнева, Ю.Г. Одегов, Л.В. Попова, В.Д. Ракоти, Н.В. Парушина, Г.В. Савицкая, Л.Б. Сунгатуллина, П.Т. Чингос, А.Д. Шеремет, Р.А. Яковлев и др. Среди зарубежных исследователей выделяются М. Армстронг, Г. Беккер, К. Маркс, А.Т. Стюарт.

Оценку эффективности вознаграждения персонала организаций в своих работах проводили Е.В. Азимица, Е.С. Балашова, Н.П. Белозерова, Н.П. Болдырева, А.Б. Борисов, И.С. Войнов, В.Г. Воронин, А.Б. Коган, В.М. Козырев, Н.Н. Кочеткова, Т.М. Леонова, И.И. Мазурова, М.М. Подшивалова, Н.В. Сущевой, П.Н. Успенъев, О.В. Шмалый и др.

Однако разработки указанных авторов не содержат практических рекомендаций по организации и комплексному анализу эффективности вознаграждения ППС образовательной организации. Кроме того, не существует моделей оценки и анализа влияния эффективности вознаграждения сотрудника на эффективность его деятельности и деятельность вуза в целом, кадровую обеспеченность и занимаемое место в международных рейтингах.

Актуальность выбранного направления, недостаточная теоретическая проработанность, практическая значимость для образовательной организации в условиях ограниченности финансирования определили тематику, целевую направленность и формулировку задач исследования.

Диссертация выполнена в соответствии с научным направлением исследований ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» «Система учетно-финансового и контрольно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами, инвестиционной деятельностью, конкурентоспособностью и корпоративными отношениями хозяйствующих субъектов».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и организационно-методического обеспечения комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС вуза.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- уточнить сущность экономической категории «эффективность вознаграждения ППС вуза»;
- с применением системного подхода обосновать структуру экономического анализа эффективности вознаграждения ППС образовательной организации;
- разработать организационный механизм проведения комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС вуза;
- определить информационную среду для анализа эффективности воз-

награждения ППС образовательной организации;

- определить критерии оценки эффективности использования труда ППС вуза;

- обосновать методические подходы к анализу эффективности стимулирующих выплат научно-педагогическим работникам вуза;

- разработать модель влияния эффективности вознаграждения ППС на рейтинг вуза.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 2.3. «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности», п. 2.11 «Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа» специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика – паспорта научных специальностей ВАК России.

**Предмет исследования** – теоретические и организационно-методические аспекты анализа эффективности вознаграждения ППС вуза, связанные с организационным обеспечением аналитических процедур, разработкой и обоснованием оригинальных методических положений проведения комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС, построением моделей оценки ее влияния на рейтинг вуза.

**Объектом исследования** является ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» и вузы г. Воронежа, на примере которых проводилась апробация методики анализа эффективности вознаграждения ППС.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической основой работы послужили классические и современные концепции экономического анализа, бухгалтерского учета, статистики, финансового менеджмента, исследования, публикации, посвященные анализу вознаграждения ППС и его эффективности, рейтинговой оценке вуза.

Методологической основой исследования явились общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, индукция, наблюдение, аналогия, моделирование, диалектика, комплексный и системный подходы, статистический и монографический методы исследования) и конкретно-научные методы (сравнительный, факторный анализ и др.).

**Информационную базу** исследования составили нормативно-законодательные акты, в частности, указы Президента, постановления Правительства РФ, приказы Министерства финансов РФ, Минобрнауки России, приказы Федеральной службы государственной статистики, Международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора, методики рейтинговой оценки вузов, труды отечественных и зарубежных авторов, матери-

алы печатных периодических изданий, сборников научно-практических конференций, электронных изданий по тематике исследования, а также системы электронно-правовой информации Гарант и Консультант плюс, средств массовой информации, Интернет-ресурсы.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке теоретических положений и организационно-методического обеспечения комплексного анализа эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава вуза, которые имеют существенное значение для развития теории и методики экономического анализа.

В процессе исследования получены следующие научные результаты, выносимые на защиту:

- разработана модель оценки эффективности вознаграждения ППС вуза, раскрывающая ключевых стейкхолдеров этого процесса, ожидаемые ими целевые эффекты, используемые для их достижения ресурсы и возникающие конфликты интересов, которая послужила основой для разработки организационно-методического обеспечения анализа эффективности вознаграждения ППС;

- предложена система комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС вуза, включающая отдельные аналитические направления в виде блоков, установлена взаимосвязь между ними, определена последовательность проведения анализа и предложена система показателей, используемых для реализации каждого его направления;

- разработано организационное обеспечение комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС, которое включает модель, отражающую содержание анализа, его этапы, информационную среду, механизм взаимодействия координаторов и исполнителей, виды выполняемых ими работ и подготавливаемую информацию;

- предложена методика анализа эффективности отдельных стимулирующих выплат ППС вуза, основанная на маржинальных показателях и использовании методов факторного анализа, позволяющая выявить резервы роста конечных результатов деятельности вуза;

- разработана статистическая модель оптимизации фонда стимулирующих выплат, которая позволяет повысить средний уровень заработной платы ППС без дополнительного финансирования, за счет реструктурирования имеющейся величины фонда.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что теоретические и методические положения, а также предложенные практические рекомендации в области комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС позволят формировать оптимальную систему

стимулирующих выплат в образовательной организации, будут способствовать качественному оперативному и стратегическому финансовому планированию величины фонда заработной платы, выявлению направлений корректировки Положения об оплате труда и Коллективного договора, а также могут быть использованы для повышения рейтинга вузов. Методические разработки, изложенные в исследовании, могут быть внедрены в практическую деятельность образовательных организаций в качестве рекомендаций по оценке эффективности вознаграждения ППС.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также на ежегодных научных сессиях аспирантов и соискателей Воронежского государственного университета. Отдельные результаты диссертации в форме методических разработок и рекомендаций внедрены в финансово-хозяйственную деятельность вузов г. Воронежа, в том числе методика анализа отдельных стимулирующих выплат - в ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I», организационный механизм анализа эффективности вознаграждения персонала вуза - в ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий», модель оптимизации фонда стимулирующих выплат - в ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова».

Отдельные теоретические положения используются в учебном процессе экономического факультета ВГУ при чтении курсов «Экономический анализ» и «Управленческий анализ в отраслях».

**Публикации.** Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли отражение в десяти публикациях общим авторским объемом 3,5 п.л., в том числе пять в журналах, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для отражения результатов исследования по кандидатским диссертациям.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка, включающего 165 наименований. Работа изложена на 225 стр. машинописного текста, содержит 27 таблиц, 11 рисунков, 39 формул, 2 приложения.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Разработана модель оценки эффективности вознаграждения ППС вуза, раскрывающая ключевых стейкхолдеров этого процесса (ППС, руководство вуза, государство), ожидаемые ими целевые эффек-**

**ты, используемые для их достижения ресурсы и возникающие конфликты интересов, которая служит основой для разработки организационно-методического обеспечения анализа эффективности вознаграждения ППС.**

Оценка эффективности вознаграждения ППС вуза с позиций государства и руководства вуза как выразителя интересов государства предполагает рассмотрение показателей достаточной ресурсообеспеченности для получения определенного рода целевых эффектов, выделенных нами в табл.1.

Таблица 1

Содержание целевых эффектов для стейкхолдеров вуза, оказывающих влияние на оценку эффективности вознаграждения ППС

Вид эффектов	Пояснения
Гуманистические эффекты	Оказание качественных образовательных услуг, выполнение роли научных центров
Экологические эффекты	Эффекты в области энергообеспечения, выбросов, транспортного обеспечения, расходования воды, создания соответствующей инфраструктуры и формирования у обучающихся сознательного отношения к проблемам сохранения окружающей среды
Личные эффекты	Справедливая компенсация трудовых усилий и затрачиваемого на выполнение трудовых обязанностей времени
Бизнес-эффекты	Устойчивость, ресурсообеспеченность вуза, достижение определенных экономических параметров отдельных структурных единиц вуза

Эффекты сопоставляются с ресурсами, используемыми в системе вознаграждения. Такое использование ресурсов одновременно является личными эффектами для ключевых стейкхолдеров – профессорско-преподавательский состав (ППС) вуза и руководства как части работников вуза. С точки зрения первой группы повышение эффективности предполагает экономию таких ресурсов, второй – максимизацию личных эффектов, то есть большее их расходование. Выделение целевых эффектов позволило разработать модель оценки эффективности вознаграждения ППС вуза (рис. 1). В ней ключевые стейкхолдеры объединены в две группы: государство и руководство вуза как выразитель интересов государства (область А на рис. 1); профессорско-преподавательский состав (персонал) вуза и руководство как категория работников вуза (область Б на рис. 1). Выделение этих групп следует из существенного конфликта их интересов при оценке эффективности вознаграждения (конфликт интересов ① на рис. 1).

Оценка эффективности вознаграждения ППС вуза с позиций профессорско-преподавательский состав (ППС) вуза и руководства как части работников вуза (область Б на рис. 1) предполагает рассмотрение не только целевых личных эффектов, но и бизнес-эффектов. С этим связан еще один конфликт интересов – на этот раз интересов одних и тех же стейкхолдеров (кон-

фликт интересов ② на рис. 1.1). Достижение личных и бизнес-эффектов данная группа стейкхолдеров обеспечивает приложением личных трудовых усилий и осуществлением затрат времени на выполнение трудовых заданий. Однако личная эффективность предполагает максимизацию вознаграждений на единицу трудовых усилий, времени, а бизнес-эффективность невозможна без экономии ресурсов, в том числе расходуемых в системе вознаграждения.

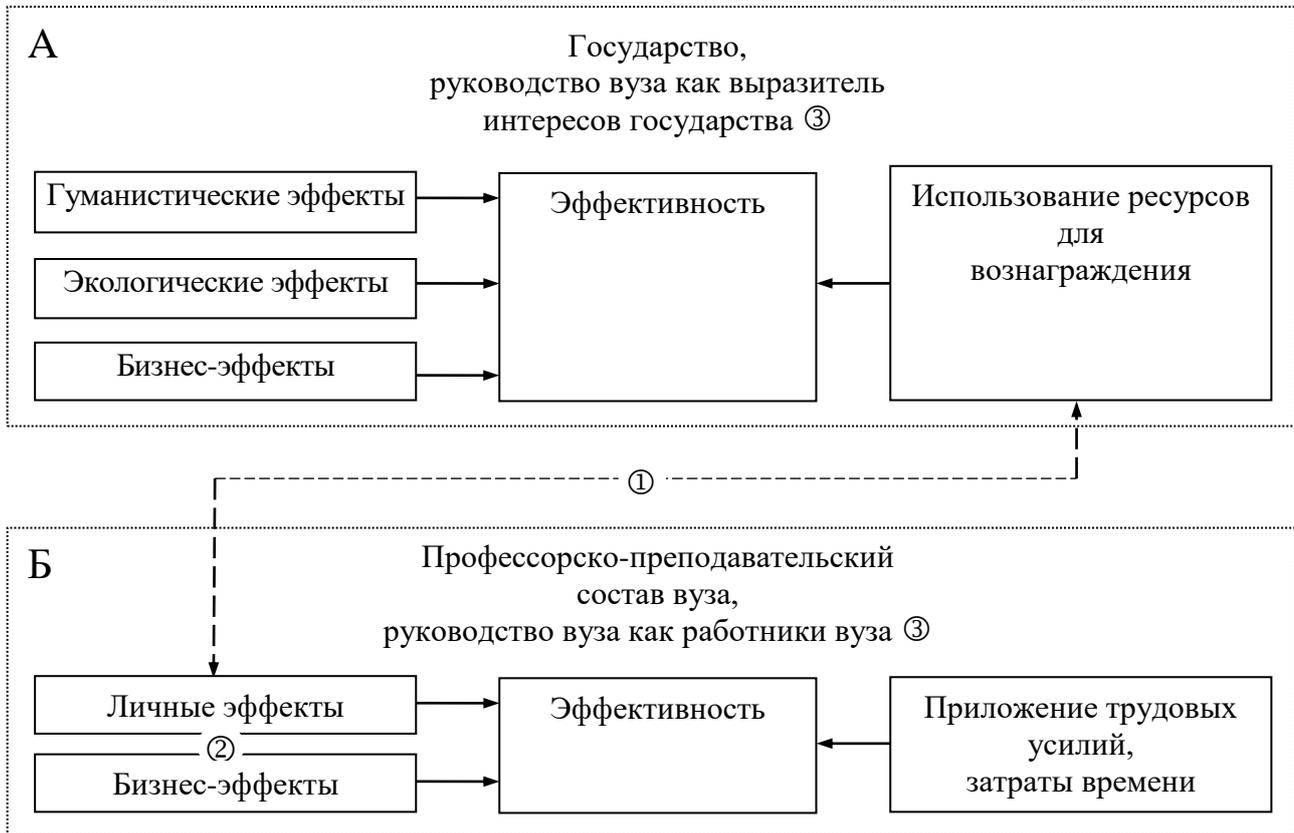


Рис. 1. Модель оценки эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава вуза

Третий конфликт интересов – интересов руководства вуза, – приводит к тому, что оно рассматривается одновременно как часть первой и второй групп ключевых стейкхолдеров (конфликт интересов ③ на рис. 1). Руководство вуза как выразитель интересов государства должно обеспечивать экономное использование ресурсов в системе вознаграждения, в том числе собственного. С другой стороны, руководство как категория работников вуза стремится максимизировать личные эффекты – вознаграждения.

Таким образом, разработанная нами модель оценки эффективности вознаграждения ППС вуза позволяет подчеркнуть, по крайней мере, две важные практические проблемы: проблему баланса противоположных интересов; проблему точности оценки эффективности вознаграждения ППС.

**2. Предложена система комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС вуза, включающая отдельные аналитические**

направления в виде блоков, установлена взаимосвязь между ними, определена последовательность проведения анализа и предложена система показателей, используемых для реализации каждого его направления

На основании разработанных и описанных нами характерных особенностей эффективности вознаграждения ППС вуза построена схема его комплексного анализа (рис. 2), которая раскрывает этапы и последовательность его проведения, что создает базу для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности вознаграждения ППС вуза и способствует оптимизации его интеллектуального потенциала.

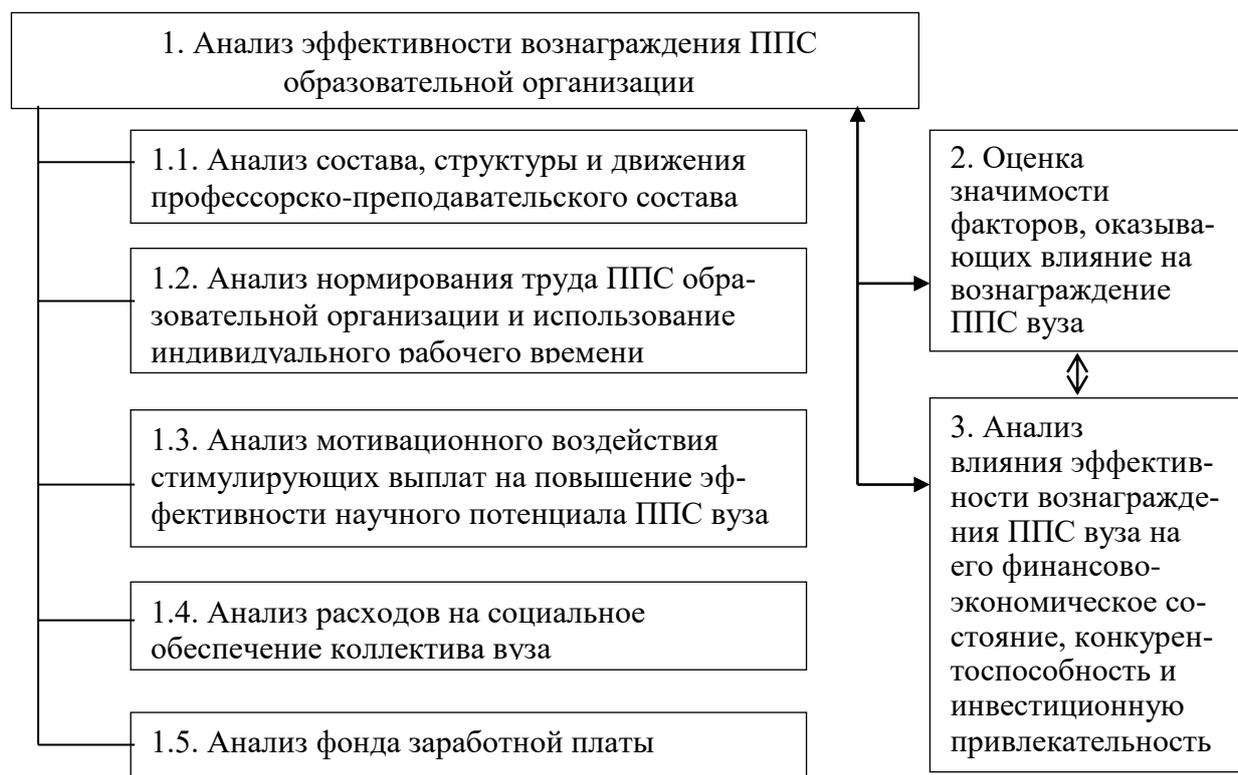


Рис. 2. Схема комплексного анализа эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава вуза

Представленные блоки включает следующие аналитические процедуры:

Блок 1. Анализ эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава образовательной организации. Предполагает проведение анализа по ряду направлений:

1.1. Анализ состава, структуры и движения ППС. Данное направление анализа включает оценку среднесписочной численности общей и в том числе по категориям ППС (в том числе штатных и вне штата), ее динамики по календарным периодам. Здесь необходимо обращать внимание на специфику функционирования ППС вуза, поскольку ППС может совмещать выполнение обязанностей непосредственно в учебном процессе и административно-управленческую должность на уровне кафедры (зав. кафедрой), факультета,

ректората. Кроме того, данное направление анализа подразумевает качественную оценку характеристик ППС, таких как научная степень, звание, должность, почетные звания, правительственные награды, стаж работы, гендерный и возрастной состав, совместители-практики и граждане иностранных государств (экспаты);

1.2. Анализ нормирования труда ППС образовательной организации и использование индивидуального рабочего времени. Данный блок является с одной стороны жестко регламентированным рамками ТК РФ, а с другой стороны содержит вариативную часть для методики расчета внутривузовской нагрузки, предполагает расчет ряда качественных показателей, таких как: нормы учебной и внеучебной работы на 1 ППС, нормы почасовой оплаты труда на 1 ППС, в том числе на одного штатного преподавателя, совместителя; нормы соотношения преподавателей и студентов. Руководство кафедр, факультетов рассчитывает для оценки объективной занятости преподавателя коэффициент соотношения аудиторной и внеаудиторной нагрузки и т.д.;

1.3. Анализ мотивационного воздействия стимулирующих выплат на повышение эффективности научного потенциала преподавателей вуза. Стандартными стимулами являются денежные и неденежные их виды. Как правило, денежные выражаются в премировании сотрудников (за интенсивность, стаж работы, расширение зон обслуживания и др.), которые дополнительно влияют на оплату труда. Неденежные выплаты — это грамоты, благодарственные письма, награды за достижения на уровне вуза, региона и страны. На наш взгляд, следует учитывать и индивидуальный подход к мотивации сотрудников, который выражается в выполнении условий эффективного контракта. Руководством вуза определяются конкретные числовые значения показателей, выполнение которых является условием функционирования в образовательной организации. Однако, следует учитывать перевыполнение фиксированных значений показателей, за которые будет осуществляться дополнительная выплата, а ее значение необходимо привязывать к виду выполняемых работ;

1.4. Анализ расходов на социальное обеспечение коллектива вуза, включает оценку динамики и структуры данных расходов;

1.5. Анализ расходов на оплату труда подразумевает расчет стандартных показателей состава, структуры и эффективности использования расходов на оплату труда ППС. Нами предлагается анализировать коэффициент удовлетворённости преподавателя вуза своей заработной платой;

Блок 2. Оценка значимости факторов, оказывающих влияние на вознаграждение персонала вуза. Данный блок подразумевает оценку не только

учебно-педагогической деятельности, но и методической работы, научной работы, организационной деятельности. Нами, разработана авторская методика анализа стимулирующего воздействия стимулирующих выплат на эффективность деятельности ППС.

Блок 3. Анализ влияния персонала на финансово-экономическое состояние, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Нами предлагается влиять на рейтинг вуза с помощью критерия – уровень средней заработной платы ППС. Данный критерий выбран не случайно, поскольку он является ориентиром для основных групп стейкхолдеров. Для учредителя, каковым является Минобрнауки России, повышение среднего уровня заработной платы позволяет выполнять социально значимые показатели (соотношение средней заработной платы ППС вуза к средней заработной плате по региону, к потребительской корзине и т.д.). Рейтинговые агентства используют суммой критерий средней заработной платы для присвоения места вузу, потенциальные сотрудники как ориентир - для потенциального места работы. Для руководства вуза нами предложена статистическая модель, которая за счет оптимального структурирования имеющегося фонда стимулирующих выплат позволяет достигать повышения средней заработной платы ППС вуза.

Представим авторские показатели в разрезе блоков анализа эффективности вознаграждения ППС в табл. 2.

Таблица 2

Систематизация авторских показателей, используемых в процессе анализа эффективности вознаграждения ППС

Этапы анализа	Авторские показатели и модели	Комментарии
1	2	3
1.1. Анализ состава, структуры и движения ППС	Данный раздел анализа предполагает использование традиционных показателей удельных весов той или иной категории персонала в среднесписочной численности персонала. Были детализировали те показатели, которые наиболее релевантны для анализа ППС (удельный вес в общей численности сотрудников вуза штатных единиц, совместителей; коэффициент соотношения ППС и учебно-вспомогательного персонала; удельные веса сотрудников, имеющих награды, почетные звания в среднесписочной численности ППС; удельный вес преподавателей практиков в среднесписочной численности ППС).	Представленные показатели не только дают общую характеристику качественных изменений состава ППС, но и позволяют сформировать базу для принятия решений по максимизации эффективности использования численности.

## Продолжение табл. 2

1	2	3
1.2. Анализ нормирования труда ППС образовательной организации и использование индивидуально-рабочего времени	Коэффициент загруженности ППС	Коэффициент загруженности ППС позволяет определить интенсивность труда лекционных (в том числе поточных) и практических занятий, как количество групп, либо человек в группе превышающих установленный норматив численности студентов в группе на одного 1 работника ППС. Предложенный коэффициент не только позволят повысить качество проведения занятий, но и оценить напряженность труда ППС.
1.3. Анализ мотивационного воздействия стимулирующих выплат на повышение эффективности научного потенциала персонала вуза	Коэффициент выполнения норм эффективного контракта	Чтобы отследить уровень перевыполнения преподавателем норм по каждому виду работы, нами предлагается ввести коэффициент выполнения норм эффективного контракта, который рассчитывается как отношение фактического выполнения к установленному нормативу, при этом % перевыполнения является одновременным критерием для расчета индивидуального рейтинга преподавателя.
1.4. Анализ расходов на социальное обеспечение коллектива вуза	Коэффициент финансовой экономии (льготирования)	Помимо стоимостной оценки льгот, приходящихся на одного сотрудника, нами предлагается коэффициент финансовой экономии (льготирования), который рассчитывается как величина льгот к величине вознаграждения. Полученное процентное соотношение позволит оценить относительную экономию на расходы из заработной платы, а с другой стороны относительное увеличение доходов как дополнительного мотивационного фактора.
1.5. Анализ фонда заработной платы	Коэффициент удовлетворенности статусом преподавателя	Данный коэффициент может быть использован топ-менеджментом вуза при расчете среднечасовой заработной платы профессорско-преподавательского состава, а также формировании стимулирующих выплат.
2. Оценка значимости факторов, оказывающих влияние на вознаграждение персонала вуза	Коэффициент вовлеченности; коэффициент продуктивности; коэффициент результативности.	Указанные коэффициенты анализируются в динамике за ряд лет, а также сравниваются с предельными значениями (максимально возможными или допустимыми с позиций поддержания качества). Незначительный разрыв между фактическим и предельным значениями означает отсутствие резервов роста. Существенное превышение предельного значения – сигнал угрозы потери качества, требующий проведения углубленного анализа.

Продолжение табл. 2

1	2	3
Блок 3. Анализ влияния персонала на финансово-экономическое состояние, конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность образовательной организации	Статистическая Модель эффективности распределения фонда стимулирующих выплат ППС	Благодаря разработанной нами модели вуз может повысить средний уровень заработной платы ППС без дополнительного финансирования, только лишь путем оптимального структурирования имеющейся величины фонда стимулирующих выплат. Тем самым получить значительное преимущество при рейтинговой оценке образовательных организаций, что повысит его конкурентоспособность и деловую репутацию.

Таким образом, предложенная система комплексного анализа эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского состава в виде отдельных блоков, позволяет более точно оценивать количество и виды выполняемых преподавателем работ, создает базу для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности вознаграждения ППС вуза и способствует оптимизации его интеллектуального потенциала.

**3. Разработано организационное обеспечение комплексного анализа эффективности вознаграждения ППС, которое включает модель, отражающую содержание анализа, его этапы, информационную среду, механизм взаимодействия координаторов и исполнителей, виды выполняемых ими работ и подготавливаемую информацию.**

Необходимо отметить, что основной спецификой образовательной организации является ее персонал, значительная часть которого профессорско-преподавательский состав. Именно он представляет собой не только человеческий капитал, но и деловую репутацию вуза. Поэтому информация о профессорско-преподавательском составе отражается в публичной отчетности вуза и размещается на его сайте в сети Интернет в открытом доступе.

Выполняемая ППС нагрузка разнородна – это учебная, научная и воспитательная работа. Каждый из видов работ может оплачиваться из разных источников финансирования с учетом квалификационного уровня и квалификационной группы сотрудника. Почасовая ставка, источник финансирования и порядок выплаты вознаграждения регулируется нормами, утвержденными Минобрнауки России, а также внутренними документами образовательной организации. Кроме того, каждый из видов выполняемых ППС работ не только финансируется из различных источников, но и по-разному влияет на показатели деятельности вуза. В этой связи необходимо не только учитывать неоднородное влияние выполняемых поручений, но и координировать

деятельность сотрудников.

В Воронежском государственном университете в настоящий момент времени не существует отдельного подразделения, выполняющего функции анализа эффективности вознаграждения ППС. За формирование нагрузки, начисление заработной платы отвечают различные подразделения вуза. В этой связи был сформирован организационный механизм проведения анализа эффективности вознаграждения ППС, выделен координатор, исполнители работ, виды выполняемых ими поручений, представленный на рис. 2.

Ректор как основной работодатель является главным координатором процесса. Он определяет стратегию развития университета, направления развития кадровой и административной политики, утверждает внутренние нормативные документы, регулирующие порядок формирования, начисления и выплаты заработной платы (коллективный договор, положение об оплате труда, положение о премировании, эффективный контракт и т.д.), вносит корректировки в них, исходя из требований Минобрнауки и норм трудового законодательства. Он курирует работу различных структурных подразделений, связанных с формированием информации о вознаграждении персонала по видам деятельности ВГУ.

Координаторами по направлениям деятельности являются следующие проректоры: первый проректор (проректор по учебной работе), проректор по науке и инновациям, проректор по контрольно-аналитической и административной работе, начальник управления инноваций и предпринимательства, проректор по экономике и контрактной службе, проректор по социальной и воспитательной работе.

Первостепенную роль в анализе эффективности вознаграждения ППС играют подразделения, ответственные за формирование кадровой и административной политики, которые подготавливают сводную информацию о движении работников образовательной организации, их структуре, количестве отработанного времени, видах вознаграждения, сроках его начисления и выплатах, разрабатывают показатели оценки эффективности вознаграждения ППС. Одними из ключевых подразделений, ответственных не только за обработку существенной для анализа эффективности вознаграждения ППС информации, но и для ее дальнейшей оценки, являются финансово-экономическое управление и бухгалтерия.

Финансово-экономическое управление не только планирует расходы на вознаграждение персонала, закладывает их в финансовый план, контролирует исполнение сметы и финансового плана, но и проводит анализ видов воз-

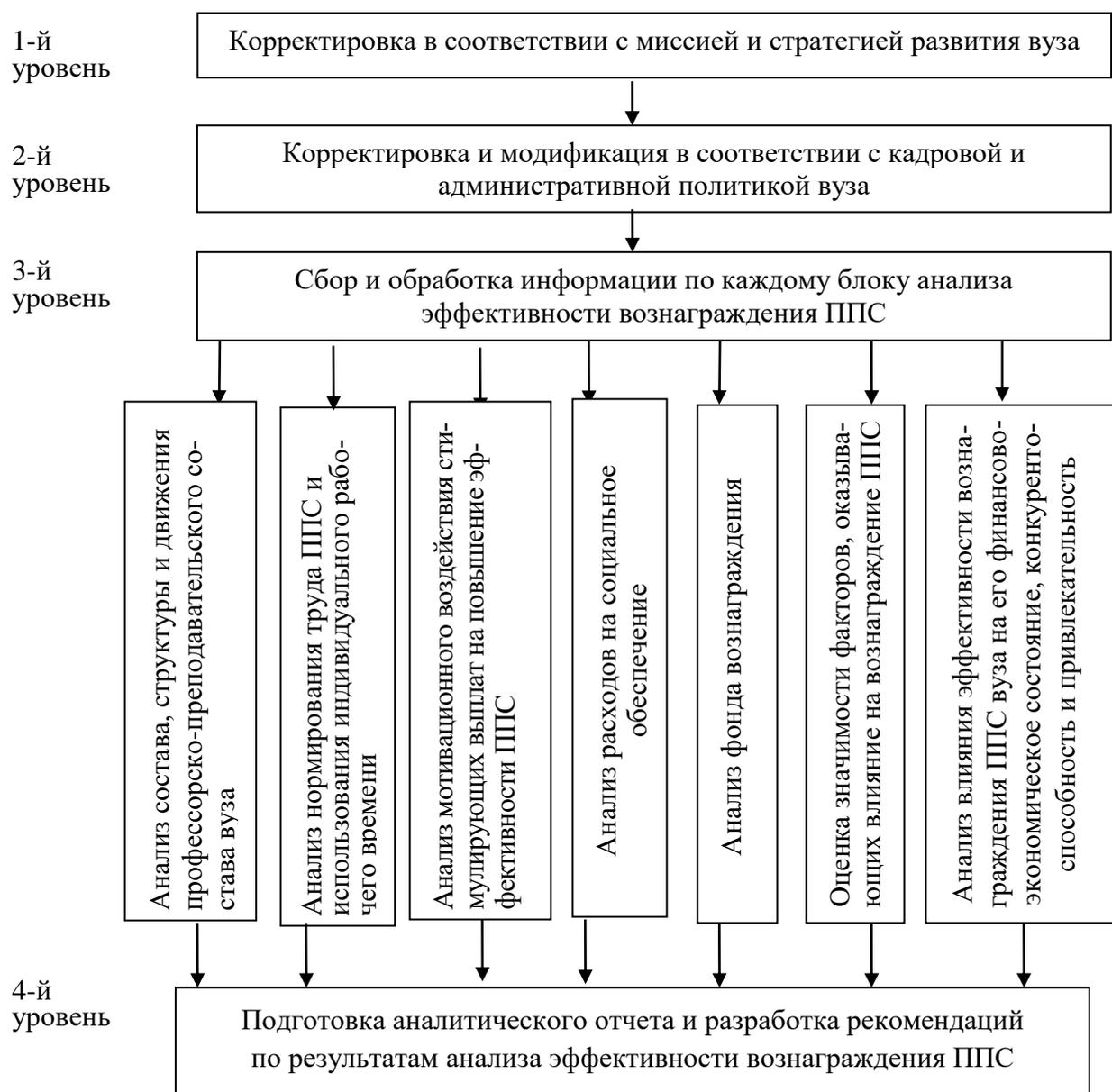


Рис. 2. Организационный механизм анализа эффективности вознаграждения ППС ВГУ

награждения, разрабатывает мероприятия по повышению заработной платы. Бухгалтерия осуществляет начисление и выплаты заработной платы сотрудникам, подготовку форм отчетности по заработной плате.

В процессе анализа эффективности вознаграждения ППС текущие исполнители и координаторы различных видов деятельности взаимодействуют между собой. Проректор по контрольно-аналитической и административной работе и проректор по экономике и контрактной службе по результатам подготовленных финансово-экономическим управлением и управлением стратегического развития аналитических отчетов формируют черновой вариант аналитического заключения и вносят корректировки в соответствующие бло-

ки программы стратегического развития университета и финансовый план на следующий отчетный период.

В свою очередь ректор как инициатор и главный координатор процесса анализа эффективности вознаграждения персонала вуза проверяет соответствие раскрытия информации утвержденной стратегии развития университета и выполнение запланированных в отчетном году мероприятий, вносит корректировки и актуализирует отражаемую информацию исходя из парадигмы развития университета как образовательного центра в соответствии с проводимой политикой государства в сфере образования и науки, дает оценку основным достижениям, определяет факторы и задачи на следующий отчетный период.

**4. Предложена методика анализа эффективности отдельных стимулирующих выплат ППС вуза, основанная на маргинальных показателях и использовании методов факторного анализа, позволяющая выявить резервы роста конечных результатов деятельности вуза.**

Проблемой применения традиционных методик анализа эффективности вознаграждения работникам образовательных организаций является отсутствие единого результативного показателя, такого как выпуск продукции или прибыль, темпы роста которого в указанных методиках предполагается сопоставлять с темпами роста фонда оплаты труда. Для вузов, как и для большинства некоммерческих организаций, характерно наличие нескольких целей по каждому из видов основной деятельности. Специфика системы оплаты труда образовательных организаций, построенной на принципах «эффективного контракта», позволяет выделить выплаты, относящиеся к каждому из видов деятельности и к каждому показателю эффективности деятельности работника. Опираясь на такую возможность, мы определили показатели и последовательность этапов анализа эффективности стимулирующих выплат.

На первом этапе предлагается набор условий и критериев эффективности деятельности работника, который сопоставляется со стратегическими целями вуза и индикаторами их достижения, зафиксированными в программах мероприятий («дорожных картах»). На основе сопоставления делаются выводы о соответствии системы стимулирующих выплат стратегии организации. С этой целью на основе анализа опыта выборки российских вузов была сформирована классификация стимулирующих выплат, позволяющая выявить неиспользованные направления материального стимулирования и свести многообразие условий и критериев эффективности к конечному множеству

вариантов.

На следующем этапе анализируется влияние стимулирующих выплат на выполнение работниками условий и достижение показателей эффективности. Для этого мы предлагаем рассчитывать коэффициенты маржинальных затрат на единицу показателя эффективности и маржинальной отдачи на 1 тыс. руб. стимулирующих выплат. Переход к маргинальному (приростному) сравнению элиминирует влияние фиксированной части вознаграждения ППС, что позволяет рассматривать каждую стимулирующую выплату отдельно. Анализ динамики маржинальной отдачи позволяет выявить рост или снижение эффективности стимулирующей выплаты.

На завершающем этапе анализа выявляются резервы роста эффективности стимулирующих выплат путем оценки влияния следующих факторов:

коэффициент вовлеченности – доля научно-педагогических работников, участвующих в деятельности, которая направлена на получение необходимых организации результатов (не анализируется, когда вид деятельности является обязательным для всех работников);

коэффициент продуктивности – отношение объема конечных результатов деятельности (например, числа публикаций) к численности вовлеченных в нее работников;

коэффициент результативности – доля результатов деятельности работников, удовлетворяющих условиям эффективности (например, научных статей в изданиях с импакт-фактором выше порогового значения), в общем объеме всех полученных результатов, или коэффициент пересчета результатов, учитываемых при материальном стимулировании работника, в стратегический индикатор организации (например, в совокупный импакт-фактор).

Указанные коэффициенты анализируются в динамике за ряд лет, а также сравниваются с предельными значениями (максимально возможными или максимально допустимыми с позиций поддержания качества). Незначительный разрыв между фактическим и предельным значениями означает отсутствие резервов роста. Существенное превышение предельного значения – сигнал угрозы потери качества, требующий проведения углубленного анализа. Пример использования коэффициентов представлен в табл. 3 и 4.

Исходные данные для анализа эффективности стимулирования  
публикаций в высокорейтинговых научных журналах

Период	НПР, полн. ст.	Все научные работы		Из них научные статьи			
		кол-во	авторы	кол-во	авторы	суммар- ный ИФ	статьи с ИФ $\geq 2$
2011 г.	1522	216	307	202	296	139,793	11
2012 г.	1482	229	301	210	292	177,336	25
2013 г.	1497	233	313	217	298	197,366	33
2014 г.	1506	264	329	242	312	224,911	33
2015 г.	1471	295	355	266	346	237,036	31
2016 г.	1481	333	392	302	370	286,605	34
2017 г.	1417	398	441	325	397	291,599	43

Таблица 4

Анализ эффективности стимулирования публикаций  
в высокорейтинговых научных журналах

Период	Факторы эффективности НПР, коэф.			Все научные публикации на 1 НПР	Ожидаемое кол- во цитирований на 1 НПР за 3 г.
	вовлечен- ность	продуктив- ность	результатив- ность		
2011 г.	0,1945	0,6824	0,0545	0,1419	0,0918
2012 г.	0,1970	0,7192	0,1190	0,1545	0,1197
2013 г.	0,1991	0,7282	0,1521	0,1556	0,1318
2014 г.	0,2072	0,7756	0,1364	0,1753	0,1493
2015 г.	0,2352	0,7688	0,1165	0,2005	0,1611
2016 г.	0,2498	0,8162	0,1126	0,2248	0,1935
2017 г.	0,2802	0,8186	0,1323	0,2809	0,2058

Три графы табл. 4, объединенные заголовком «Факторы эффективности НПР», отражают различные аспекты материального стимулирования: 1. *Вовлеченность* персонала в достижение целевого результата деятельности. Как можно видеть по динамике данного показателя, с момента введения стимулирующей выплаты вовлеченность стабильно росла, повысившись в итоге почти в 1,5 раза. Отметим, что вовлеченность на уровне 25% является уже достаточно высокой для российских вузов; 2. *Продуктивность*. За анализируемый период наблюдался стабильный рост продуктивности (примерно в 1,2 раза). Отметим, что продуктивность не должна быть чрезмерной, так как она прямо связана с качеством научных работ. Нормальное значение продуктивности для большинства вузов не более единицы; 3. *Результативность*. С введением анализируемой стимулирующей выплаты результативность существенно выросла (с 0,05 до 0,12-0,15), в отличие от двух предыдущих показателей, уровень результативности 0,11-0,13 не является приближением к практическому потолку и не может считаться достаточным. Учитывая насыщение по фактору продуктивности, рост результативности и вовлеченности остаются

ся резервами повышения целевого показателя.

Источниками информации для проведения анализа по вузу в целом в большинстве случаев служат формы статистической отчетности (такие, как форма № 1-мониторинг), отчеты о научно-исследовательской деятельности и о самообследовании деятельности образовательной организации. Для анализа по структурным подразделениям (факультетам, институтам и др.) рекомендуется использовать внутренние формы отчетности, служащие основой формирования сводных отчетов. Сведения о суммах и основаниях назначения стимулирующих выплат извлекаются из приказов о премировании и внутренних рейтингов научно-педагогических работников.

Анализ рекомендуется проводить систематически, не реже одного раза в год, силами структурных подразделений, ответственных за контроль реализации программ стратегического развития и совершенствование системы оплаты труда. Апробация предложенного подхода на объекте исследования позволила выявить неэффективные стимулирующие выплаты и разработать рекомендации по совершенствованию материального стимулирования труда научно-педагогических работников.

**5. Разработана статистическая модель оптимизации фонда стимулирующих выплат, позволяющая повысить средний уровень заработной платы ППС без дополнительного финансирования, за счет переструктурирования имеющейся величины фонда.**

Построение модели начинается с введения в рассмотрение выражения, описывающего механизм формирования зарплаты из двух источников

$$y_k = r_k + d_k x_k + \varepsilon_k, \quad k = \overline{1, m}, \quad (1)$$

где  $y_k$  – суммарная величина;

$r_k$  – фиксированная величина, равная окладу;

$d_k$  – величина дополнительной оплаты из фонда стимулирующих выплат;

$\varepsilon_k$  – случайная величина, характеризующая точность модели;

$x_k$  – дихотомическая случайная величина ( $x_k = +1$  поощряется,  $x_k = -1$  не поощряется).

Так как  $y_k$  случайная величина, то в расчетах используется ее математическое ожидание

$$E(y_k) = r_k + d_k(2P_k - 1), \quad (2)$$

где  $P_k$  - вероятность, идентификация которой может осуществляться различными способами, в простейшем случае это средняя доля соответствующей группы сотрудников, получающих надбавку.

Процесс формирования заработной платы из двух источников можно

оптимизировать путем решения следующей задачи

$$\sum_{k=1}^m w_k^2 [d(2P-1)]^2 \rightarrow \min \quad (3)$$

$$\sum_{k=1}^m w_k [r_k + d(2P-1)] = \mu \quad (4)$$

$$\sum_{k=1}^m w_k = 1, \quad (5)$$

предусматривающей минимизацию суммы квадратов надбавок при условии, что надбавки обеспечат заданный уровень средней заработной платы  $\mu$ .

Оптимизацию квадратичной функции с линейными ограничениями удобно проводить с помощью множителей Лагранжа. В результате решение получается в виде

$$\mathbf{w}^* = \Sigma_d^{-1} (\lambda^* \mathbf{r} + \delta^* \mathbf{i}), \quad (6)$$

где

$$\lambda^* = \frac{\mathbf{i}' \Sigma^{-1} \mathbf{i} \mu - \mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{i}}{(\mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{r})(\mathbf{i}' \Sigma^{-1} \mathbf{i}) - (\mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{i})^2}, \quad \delta^* = \frac{\mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{r} - \mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{i} \mu}{(\mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{r})(\mathbf{i}' \Sigma^{-1} \mathbf{i}) - (\mathbf{r}' \Sigma^{-1} \mathbf{i})^2}$$

$$\mathbf{r} = \begin{pmatrix} r_1 + d_1(2P_1 - 1) \\ r_2 + d_2(2P_2 - 1) \\ \mathbf{M} \\ r_m + d_m(2P_m - 1) \end{pmatrix}, \quad \mathbf{i} = \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ \mathbf{M} \\ 1 \end{pmatrix}, \quad \Sigma_d = \begin{pmatrix} d_1^2(2P_1 - 1)^2 & 0 & \mathbf{L} & 0 \\ 0 & d_2^2(2P_2 - 1)^2 & \mathbf{L} & 0 \\ \mathbf{M} & \mathbf{M} & \mathbf{M} & \mathbf{M} \\ 0 & 0 & \mathbf{L} & d_m^2(2P_m - 1)^2 \end{pmatrix}.$$

Полученное в соответствии с (6) решение представляет собой вектор  $\mathbf{w}^* = (0,2964; 0,2641; 0,2322; 0,2026)$ , компоненты которого определяют структуру каждого рубля фонда заработной платы без учета численности каждой категории. Чтобы учесть численность категорий необходимо осуществить перенормировку полученного решения. Для этого определим долю численности  $f_k$  каждой категории в общей численности преподавателей

$$v_k = \frac{f_k}{\sum_{k=1}^m f_k}, \quad (7)$$

а затем осуществим корректировку по следующей формуле

$$\widehat{w}_k = \frac{w_k^* v_k}{\sum_{k=1}^m w_k^* v_k}. \quad (8)$$

Полученный вектор  $\widehat{\mathbf{w}} = (\widehat{w}_1, \widehat{w}_2, \dots, \widehat{w}_m)$  задает структуру фонда стимулирующих выплат.

Проиллюстрируем возможности модели на числовом примере, приближенно отражающем реальную ситуацию на одном из факультетов Воронежского государственного университета (табл. 5)

Таблица 5

Исходные данные для оценки стимулирующих выплат ППС факультета вуза

Наименования и обозначения	Заведующий кафедрой	Профессор	Доцент	Преподаватель
Оклад (r)	36500	34000	26000	15000
Творческая активность (P)	0,54	0,54	0,54	0,51
Максимальная надбавка (d)	17000	17000	14000	7500
Численность (f)	10	10	50	80

Используя данные последней строки табл.2, получаем:

$$v_1 = \frac{10}{150} = 0,0667; v_2 = \frac{10}{150} = 0,0667; v_3 = \frac{50}{150} = 0,3333; v_4 = \frac{80}{150} = 0,5333.$$

Таким образом, кадровая структура факультета выглядит следующим образом: доля заведующих кафедрами – 0,0667; доля профессоров – 0,0667; доля доцентов – 0,3333; доля преподавателей – 0,5333.

Далее, в соответствии с (8) после перемножения и соответствующего нормирования получаем окончательный вариант весовых коэффициентов

$$\hat{w}_1 = 0,0880; \hat{w}_2 = 0,0784; \hat{w}_3 = 0,3445; \hat{w}_4 = 0,4892.$$

С помощью этих коэффициентов стимулирующий фонд факультета делится по соответствующим категориям сотрудников. Если, например, суммарный фонд факультета был равен 1000000 рублей, то получаем: фонд заведующих кафедрами  $1000000 \times 0,0880 = 88000$ ; фонд профессоров  $1000000 \times 0,0784 = 78400$ ; фонд доцентов  $1000000 \times 0,3445 = 344500$ ; фонд преподавателей  $1000000 \times 0,4892 = 489200$

Таким образом, благодаря разработанной нами модели вуз может повысить средний уровень заработной платы ППС без дополнительного финансирования, только лишь путем оптимального структурирования имеющейся величины средств, направленных на стимулирующие выплаты. Тем самым получить значительное преимущество при рейтинговой оценке образовательных организаций, что повышает его конкурентоспособность и деловую репутацию.

## **ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

1. Конфликты интересов, возникающие у ключевых стейкхолдеров вуза при оценке эффективности вознаграждения ППС, обусловили необходимость в уточнении механизма проведения ее анализа, что позволило разработать систему комплексного экономического анализа эффективности вознаграждения ППС, установить взаимные связи между блоками, определить перечень аналитических показателей, используемых для характеристики отдельных блоков.

2. Одной из нерешенных прикладных проблем является отсутствие методических рекомендаций по организации анализа эффективности вознаграждения ППС вуза. Разработанный организационный механизм осуществления анализа позволяет выделить инициаторов, координаторов, исполнителей по каждому из видов работ, установить порядок их взаимодействия в процессе проведения анализа

3. Не получил должного развития в методических разработках различных исследователей подход к анализу эффективности отдельных стимулирующих выплат, в этой связи нами были выделены основные направления, определены методы анализа и показатели, разработана методика анализа, позволяющая выявить резервы роста конечных результатов деятельности вуза.

4. Оценка эффективности деятельности вуза проводится стейкхолдерами, в том числе, исходя из уровня средней заработной платы вуза. В этой связи, для повышения имеющегося ранее уровня средней заработной платы работников образовательной организации нами предложена модель оптимизации существующего фонда стимулирующих выплат, путем его наилучшего структурирования. Использование данной модели позволит вузу улучшить выполнение мотивационной и стимулирующей функции и обеспечить дополнительное конкурентное преимущество.

**Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в следующих публикациях:**

*Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:*

1. Вострикова Л.А. Раскрытие содержания расходов на оплату труда и заработной платы ППС / Л.А. Вострикова, Л.В. Чумаченко // Современная экономика : проблемы и решения. – 2012. – № 2 (26). – С. 22-32. – (авторских 0,45 п.л.).

2. Ендовицкий Д.А. Организация бизнес-процесса анализа вознаграждения ППС образовательной организации / Д.А. Ендовицкий, Л.В. Чумаченко // Современная экономика : проблемы и решения. – 2015. – № 11 (71). – С. 40-49. – (авторских 0,28 п.л.).

3. Чумаченко Л.В. Системный подход к анализу вознаграждения ППС образовательной организации / Л.В. Чумаченко // Современная экономика : проблемы и решения. – 2015. – № 12 (72). – С. 59-68. – (0,45 п.л.).

4. Ендовицкий Д.А. Информационная среда анализа эффективности вознаграждения ППС вуза / Д.А. Ендовицкий, О.Н. Беленов, Л.В. Чумаченко // Финансовая аналитика : проблемы и решения. – 2016. – № 28 (310). – С. 2-10. – (авторских 0,38 п.л.).

5. Чумаченко Л.В. Аналитические процедуры факторного анализа заработной платы ППС организации / Л.В. Чумаченко // Современная экономика : проблемы и решения. – 2017. – № 2 (82). – С. 63-71. – (0,45 п.л.).

6. Ендовицкий Д.А. Оценка эффективности вознаграждения профессорско-преподавательского персонала и выявление его влияния на оптимизацию системы оплаты труда работников вуза / Д.А. Ендовицкий, В.В. Давнис, Л.В. Чумаченко // Современная экономика: проблемы и решения. – 2018. – № 10 (106). – С. 8-22. – (авторских 0,3 п.л.).

*Статьи, опубликованные в других научных изданиях:*

7. Чумаченко Л.В. Раскрытие содержания понятий заработная плата, доход и вознаграждение ППС / Л.В. Чумаченко // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : материалы II Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2014. – Ч. 2. – С. 210-213. – (0,2 п.л.).

8. Чумаченко Л.В. Эффективный контракт как объект анализа формирования вознаграждения преподавателей вуза / Л.В. Чумаченко // Апрельские научные чтения им. профессора Л.Т. Гиляровской: материалы IV Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Воронеж, 2015. – Ч. 2. – С. 463-466. – (0,2 п.л.).

9. Чумаченко Л.В. Анализ взаимосвязи подразделений вуза в процессе формирования вознаграждения преподавателей / Л.В. Чумаченко // Апрельские научные чтения им. профессора Л.Т. Гиляровской : материалы V Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2016. – Ч. 2. – С. 407-412. – (0,2 п.л.).

10. Чумаченко Л.В. Особенности оценки эффективности вознаграждения ППС вуза / Л.В. Чумаченко // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : материалы IV Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2017. – Ч. 2. – С. 286-289. – (0,2 п.л.).

---

Заказ № 873 от «10» января 2019 г. Тир. 150 экз.

Отпечатано на множительной технике экономического факультета ВГУ  
394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, д. 42в