

**УДК 37.015.6:378.124**

*Чепоров В.В., Жарикова В.Н., Рудницкая Л.В., Чепорова Г.Е.*

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ВЗАИМНЫХ УСЛУГ ФАКУЛЬТЕТОВ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

В связи с развитием системы подготовки специалистов в вузе не только за счет бюджетных средств, необходимостью защиты прав преподавателей, особенно в коммерческих вузах, а также необходимостью обоснования размеров возмещения вузам затрат на подготовку студентов за счет бюджета, весьма примечательным является принятие ограничений на предельную учебную нагрузку преподавателей и предельные отношения числа студентов к числу преподавателей. Такие внешние ограничения, как и любые ограничения, вызывают определенные трудности для процесса планирования в высшем учебном заведении.

Эти проблемы ранее были не типичны для отечественных университетов, хотя предприятия сферы бизнеса довольно часто сталкиваются с подобными проблемами в случае выполнения государственных заказов или в распределении производственных накладных затрат по видам продукции для определения полной себестоимости и проведения политики ценообразования.

Ключевым моментом в данной проблеме является определение объектов отнесения затрат, накопление затрат по этим объектам, перераспределение затрат вспомогательных подразделений на основные подразделения пропорционально выбранным факторам затрат.

В высшем учебном заведении объектами затрат могут быть студенты, специальности, кафедры, факультеты, вспомогательные подразделения и т.п. Затраты по некоторым объектам определяются достаточно просто, в рамках существующей системы учета. Например, общая учебная нагрузка преподавателей кафедры или фонд заработной платы кафедры достаточно легко определяется в рамках существующей системы. Определение затрат по другим объектам отнесения является более трудоемким либо вообще невозможным в рамках существующей системы учета.

С другой стороны, ошибки в распределении затрат (для вуза это связано в основном с распределением ресурсов) могут приводить к значительным внутренним проблемам и конфликтам. Поэтому, наряду с трудностями внешнего характера, существуют внутренние потребности в формировании системы управленческой отчетности, которая заключается в идентификации, накоплении, обработке и передаче информации лицам, принимающим решение.

### МОДЕЛЬ

Пусть  $h_{d,s,l,f,p,c}$  – число часов учебной нагрузки преподавателей с – кафедры для студентов d - факультета, s – специальности, i – уровня образования, f – формы обучения по p – дисциплине, выполняемых в определенном учебном году. Пусть также  $S_{d,s,l,f}$  – количество студентов соответствующего факультета, специальности, уровня и формы обучения,  $T_c$  – количество ставок преподавателей с – кафедры.

Тогда можно записать три коэффициента (отношения), которые являются одними из важнейших, как в научном, так и в практическом аспекте.

Первый коэффициент или отношение выражает связь между учебной нагрузкой и числом преподавателей, и в целом для университета может быть записан в виде

$$K_{ht} = \sum h_{d,s,l,f,p,c} / \sum T_c \quad (1)$$

здесь суммирование в числителе ведется по всем индексам.

Это отношение зависит от многих факторов, таких как общий объем аудиторной нагрузки по учебным планам, структура распределения часов между лекционными, семинарскими и практическими занятиями, количество студентов в академической группе, количество форм и уровней образования и т.п. Т.е. количество часов учебной нагрузки носит более-менее объективный характер, и в меньшей степени, чем число выделяемых на кафедру ставок, зависит от принятия решения руководством вуза в краткосрочном периоде.

В соответствии с законодательством Украины учебная нагрузка преподавателя не должна превышать 900 часов, т.о. неравенство

$$K_{ht} \leq 900 \quad (2)$$

является необходимым, но не достаточным условием выполнения данного законодательства. Т.е. условие (2) может выполняться в целом по учебному заведению, но для отдельных факультетов или входящих в их состав кафедр соответствующие  $K_{ht_d}$  или  $K_{ht_c}$  могут превышать 900 часов (при определении этих коэффициентов в числителе и знаменателе учитываются лишь соответствующая нагрузка и ставки). При этом ответственность за нарушение данного ограничения могут нести различные должностные лица, точнее те, которые передают этот показатель на более низкий уровень управления.

Так, руководство может распределить ставки так, что условие (2) будет выполняться для всех факультетов и кафедр, но заведующий кафедрой для одного преподавателя устанавливает нагрузку выше максимального уровня. И, наоборот, если выделяется на кафедру число ставок такое, что средняя нагрузка превышает максимальный уровень, то все превышение должен взять на себя заведующий кафедрой, поскольку ему были переданы руководством полномочия по распределению нагрузки по кафедре, и он эти полномочия принял, хотя было очевидно, что выполнить законодательство в части каждого преподавателя он не в состоянии. Оставим в стороне обсуждение причин, почему заведующий кафедрой не отказывается в данном случае от принятых полномочий.

Заметим также, что полная информация о распределении учебной нагрузки по специальностям, формам, уровням, дисциплинам и т.п. находится на уровне кафедры и может передаваться на более высокий уровень в соответствии с потребностями этого уровня, т.е. в соответствии с существующей системой управленческого учета.

Второй коэффициент – это отношение числа студентов к числу преподавателей. Этот коэффициент в среднем по университету носит лишь информативный характер и может быть достаточно быстро получен при объединении усилий органа, ведущего учет контингента студентов (бухгалтерия, деканаты, учебная часть), и органа, ведущего учет штата преподавателей (бухгалтерия, отдел кадров). Эта координация должна достигаться за счет действий вышестоящего органа или должностного лица (например, ректората или проректоров). Этот коэффициент представляет более значительный интерес в разрезе специальностей, уровней и форм образования.

$$Kst_{s,l,f} = \sum S_{d,s,l,f} / \sum T_{s,l,f,c} \quad (3)$$

В выражении (3)  $T_{s,l,f,c}$  представляет трудность для определения, поскольку маловероятно, что каждый преподаватель работает для одной специальности, одного уровня и одной формы обучения. Таким образом,  $Kst_{s,l,f}$  – широко используемый как фактор в научных исследованиях по экономике образования и с 2002 года как регулирующий показатель для Министерства образования и науки – фактически может быть получен только расчетным путем, но не на уровне одной кафедры, а с учетом всех кафедр, ведущих подготовку студентов по данному кластеру.

Для того, чтобы получить достаточно точное значение данных коэффициентов, необходимо организовать сбор и обработку кафедральной информации на уровне университета. На методике расчета остановимся чуть ниже.

Третий коэффициент – это число часов учебной нагрузки, приходящихся на одного студента данной специальности, формы и уровня образования. Этот коэффициент фактически связан с составляющей трудозатрат в себестоимости подготовки студента и может быть рассчитан на основе данных об учебной нагрузке по специальностям, уровням и формам обучения и соответствующим числом студентов.

$$Khs_{s,l,f} = \sum h_{d,s,l,f,p,c} / \sum S_{d,s,l,f} \quad (4)$$

где суммирование ведется по индексам  $d,p,c$ .

Заметим, что если коэффициент (3) умножить на коэффициент (4), то можно получить тождество

$$Kht_{s,l,f} = Kst_{s,l,f} \times Khs_{s,l,f} \quad (5)$$

С практической точки зрения, для управления нагрузкой по структурным подразделениям коэффициент  $Kht_{s,l,f}$  мало пригоден и более интересен коэффициент  $Kht_d$ , однако он может служить хорошим индикатором, отражающим внутренние свойства учебного плана по данной специальности и чувствительность к изменению в количестве студентов.

Заметим также, что тождество (5) может быть записано в виде неравенства с учетом нормативных ограничений, а именно

$$Khs_{s,l,f} = Kht_{s,l,f} / Kst_{s,l,f} \leq 900 / Kst(n)_{s,l,f} = Khs(n)_{s,l,f} \quad (6)$$

где  $Kst(n)_{s,l,f}$  - нормативное (минимальное) значение коэффициента, регулируемое Министерством.

С практической точки зрения более интересным является модификация (6) применительно к факультету, т.е.

$$Khs(\phi)_{d,f} = Kht(\phi)_{d,f} / Kst(\phi)_{d,f} \leq Khs(n)_{d,f} \quad (7)$$

где  $Kst(\phi)_{d,f}$  представляет собой фактический средневзвешенный коэффициент "студенты/преподаватель" для факультета, ведущего подготовку по нескольким специальностям,  $Kht(\phi)_{d,f}$  - фактическая средняя нагрузка на ставку по форме обучения,  $Khs(\phi)_{d,f}$  - фактическое число часов учебной нагрузки по форме обучения, приходящихся на одного студента.

При анализе разницы между нормативным и фактическим числом часов, приходящихся на одного студента и влияющих на себестоимость его подготовки, возможно применение факторного анализа, а именно

$$\begin{aligned} Khs(n)_{d,f} - Khs(\phi)_{d,f} &= Kht(n)_{d,f} / Kst(n)_{d,f} - Kht(\phi)_{d,f} / Kst(\phi)_{d,f} \\ &= Kht(n)_{d,f} (1/Kst(n)_{d,f} - 1/Kst(\phi)_{d,f}) + (Kht(n)_{d,f} - Kht(\phi)_{d,f}) / Kst(\phi)_{d,f} \end{aligned} \quad (8)$$

где первое слагаемое представляет собой отклонение за счет отношения "студенты/ преподаватель", а второе - отклонение за счет учебной нагрузки на одного преподавателя.

Аналогично может быть записана разница между нормативной и фактической учебной нагрузкой на одного преподавателя на основе формулы (5)

$$900 - Kht(\phi)_{d,f} = Kst(n)_{d,f} \times (Khs(n)_{d,f} - Khs(\phi)_{d,f}) + Khs(\phi)_{d,f} \times (Kst(n)_{d,f} - Kst(\phi)_{d,f}) \quad (9)$$

где первое слагаемое - отклонение за счет средней учебной нагрузки на одного студента факультета определенной формы обучения, а второе - за счет отклонения коэффициента "студенты/преподаватель"

## МЕТОДИКА РАСЧЕТА КОЭФФИЦИЕНТОВ

Остановимся теперь на методике расчета коэффициентов. Возможно применение нескольких подходов в зависимости от наличия информации и уровня агрегации.

Рассмотрим первый вариант, когда известно распределение учебной нагрузки и количество студентов по всем специальностям, уровням и формам обучения, т.е. известны все элементы матриц  $\{h_{d,s,l,f,p,c}\}$  и  $\{S_{d,s,l,f}\}$ . Последовательность действий может включать несколько шагов.

1 шаг – принять за основу нормативное отношение “студенты/преподаватель”  $Kst(n)_{s,l,f}$  и определить нормативное количество ставок преподавателей  $T(n)_{s,l,f}$  по формуле (3) для данной специальности, уровню и форме обучения;

2 шаг - рассчитать коэффициент  $Khs(\phi)_{s,l,f}$  по формуле (4);

3 шаг – рассчитать коэффициент  $Kht(\phi)_{s,l,f}$  по формуле (5). Если этот коэффициент превышает допустимое значение в 900 часов, то это еще не трагедия, но повод для беспокойства;

4 шаг – проверить расчет коэффициента  $Kht(\phi)_{s,l,f}$  по формуле (1);

5 шаг – рассчитать  $T(n)_{d,s,l,f,c}$  - долю ставок преподавателей, приходящихся на каждый факультет и каждую кафедру пропорционально количеству часов учебной нагрузки;

$$rt(n)_{d,s,l,f,c} = \sum h_{d,s,l,f,p,c} / \sum h_{d,s,l,f,p,c} \quad (10)$$

здесь суммирование в числителе ведется по индексу  $p$ , а в знаменателе по индексам  $d, p, c$ .

Заметим, что предположение о том, что ставки преподавателей по разным факультетам и кафедрам для одной и той же специальности, уровня и формы обучения должны распределяться пропорционально учебной нагрузке по кафедрам, участвующим в подготовке данных студентов, является наиболее предпочтительным;

6 шаг – рассчитать  $T(n)_{d,s,l,f,c}$  - количество ставок преподавателей, приходящихся на каждый факультет и каждую кафедру пропорционально количеству часов учебной нагрузки.

$$T(n)_{d,s,l,f,c} = T(n)_{s,l,f} \times rt(n)_{d,s,l,f,c} \quad (11)$$

7 шаг – выполнить шаги 1-6 для каждой специальности, уровня и формы обучения; 8 шаг – определить нормативное количество ставок преподавателей для каждой кафедры  $T(n)_{d,c}$ , каждого факультета  $T(n)_d$  и в целом для университета  $T(n)$ , проводя суммирование данных шага 6 по соответствующим индексам;

9 шаг – рассчитать среднюю учебную нагрузку при нормативном количестве ставок для каждой кафедры по формуле (1)

$$Kht(\phi)_{d,c} = \sum h_{d,s,l,f,p,c} / T(n)_c \quad (12)$$

а также для каждого факультета и в целом по университету.

Если по какой-либо кафедре или факультету значение коэффициента  $Kht(\phi)_{d,c}$  превышает максимальное, то это важная информация, требующая принятия решения руководством. Это превышение может быть уменьшено за счет изменений в структуре учебного плана, уменьшения численности групп и подгрупп студентов той специальности, формы и уровня образования, которые дают основной вклад в это превышение. Основной информацией для этого являются данные шага 4.

С другой стороны, если средняя учебная нагрузка значительно ниже максимальной, то либо ставки могут быть переданы на те специальности, формы и уровни образования, где превышение существует, либо могут быть осуществлены мероприятия по изменению структуры учебного плана, либо уменьшена численность студентов в группе, либо просто может быть уменьшено число ставок для данной специальности, формы и уровня. В последнем случае это означает введение поправочного коэффициента  $dt(\phi)_{d,s,l,f,c}$  в формулу (11)

$$T(\phi)_{d,s,l,f,c} = T(n)_{s,l,f} \times rt(n)_{d,s,l,f,c} \times dt(\phi)_{d,s,l,f,c} \quad (13)$$

Этот поправочный коэффициент может быть общим для университета и определен делением желаемого фактического количества ставок по университету  $T(\phi)$  на нормативное количество  $T(n)$ .

Заметим, что шаг 1 является обязательным для выполнения, поскольку этот показатель используется для возмещения затрат университету по подготовке студентов, которая ведется за счет средств государственного бюджета. Последующие шаги могут быть модифицированы, если у лица, которое осуществляет данный расчет, отсутствует детальная информация, либо руководство университета желает иметь укрупненную информацию по всем специальностям, формам и уровням образования, которые ведутся на факультете.

В этом случае необходимо провести суммирование по  $s$ ,  $l$  и  $f$  для каждого факультета в конце первого шага. Дальнейшие шаги подобны, при этом объектами отнесения являются каждый факультет и общеузовские кафедры.

В том случае, когда известна только общая нагрузка по кафедрам, шаг 1 можно все равно выполнить, а при выполнении последующих шагов можно допустить, что вся нагрузка кафедр факультета связана только со студентами этих факультетов, а нагрузка общеузовских кафедр может быть распределена, например, пропорционально количеству студентов факультета. Однако такой подход будет весьма приблизительным.

И, наконец, когда у лица, проводящего данный расчет, отсутствует достоверная информация об учебных нагрузках кафедр, то это свидетельствует об отсутствии нормальной системы управленческого учета в вузе.

### ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

При реализации указанной методики на примере Таврического национального университета использовался модифицированный подход, когда данные группировались по факультетам и формам обучения, и по части общеузовских кафедр применялось распределение нагрузки по факультетам пропорционально численности студентов. Сводные данные приведены в таблице 1.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ УЧЕТА  
ВЗАИМНЫХ УСЛУГ ФАКУЛЬТЕТОВ**

Таблица 1

Сводные расчетные показатели по факультетам

Факультеты	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Биологический	5,20	5,07	4,36	1,64	3,81	-13,8	1003	1316	1041
Физической культуры	7,73	9,71	12,76	2,12	56,23	-38,7	789	508	691
Химический	2,60	2,04	1,90	1,48	-2,25	1,49	907	2141	944
Психологии	2,91	3,39	3,55	1,13	26,09	-17,5	798	980	831
Филологический	11,23	10,57	9,23	1,21	21,33	-9,67	773	1702	874
Восточных языков	3,81	3,75	3,29	1,86	11,13	-19,2	972	2316	1003
Физический	7,21	6,26	5,10	1,91	-15,4	-5,49	1104	1356	1105
Исторический	4,26	3,49	2,76	1,28	2,24	-7,74	971	1929	1064
Математики и информатики	8,32	7,72	8,93	1,23	21,73	-8,44	761	524	729
Географический	4,89	3,94	3,42	1,46	15,93	-22,8	978	1305	1011
Экономический	10,26	9,55	10,06	1	19,02	-7,14	749	1690	839
Юридический	4,61	5,36	6,38	1,13	15,28	-17,1	925	615	763
Управления	5,99	5,73	5,43	1,11	9,62	-8,87	890	1436	911
Иностранной филологии	7,69	7,98	7,53	1,89	1,36	-18,8	1066	860	945
Общевузовские кафедры	13,31	15,45	15,32	-	-	-	-	-	-

В столбце 1 приведено существующее распределение ставок преподавателей между факультетами в процентах от фактического общего количества; в столбце 2 – возможное распределение ставок пропорционально учебной нагрузке в процентах; в столбце 3 – распределение ставок по предложенной методике в соответствии с нормативами Министерства образования и науки Украины в процентах; в столбце 4 приведено отношение среднего количество часов учебной нагрузки, приходящихся на одного студента дневной формы обучения по каждому факультету относительно экономического факультета, у которого этот показатель самый низкий; в столбцах 5 и 6 приведены отклонения фактической средней учебной нагрузки, приходящейся на одного студента дневной формы обучения, от нормативной соответственно за счет отклонения от нормативного в средневзвешенном коэффициенте “студенты/преподаватель” и за счет отклонения в средней учебной нагрузке на одного преподавателя, пересчитанного по предложенной методике; в столбцах 7, 8 и 9 приведены расчетные учебные нагрузки на одного преподавателя соответственно по дневной, заочной формам обучения и общему значению при нормативном средневзвешенном коэффициенте “студенты/преподаватель”.

Как видно из таблицы 1, существует различие между фактическим распределением ставок по университету (столбец 1), распределением ставок пропорционально учебной нагрузке (столбец 2) и распределением ставок (столбец 3) с учетом взаимных услуг факультетов при нормативном коэффициенте “студенты/преподаватель” и единой по всем специальностям, уровням и формам обучения пропорцией между фактическими и нормативными ставками (0,86).

Расчет средней учебной нагрузки, приходящейся на одного студента, является важным показателем себестоимости подготовки студента. Вводя нормативы “студенты/преподаватель” Министерство фактически признает, что составляющая

себестоимости подготовки студента по трудозатратам на преподавателей отличается для различных специальностей. Так, например, этот коэффициент для специальностей направления “Экономика и предпринимательство” равен 12,5, а для специальности “правоведение” –13, т.е себестоимость по этому элементу для юристов должна быть ниже на 4%, а фактически она выше на 13%. Заметим, что при расчете этого показателя важна общая учебная нагрузка по факультету с учетом взаимных услуг и количество студентов, а количество ставок преподавателей на показатель не влияет. Тот факт, что пропорции фактической нагрузки на одного студента отличаются от нормативной, с одной стороны, отражают лишь сложившуюся структуру учебных планов и уровни агрегации студентов разных специальностей, а с другой стороны, наличие утвержденных нормативов еще не означает соответствия их реальной, вероятно, среднеукраинской структуре себестоимости.

При анализе причин отклонения фактической средней учебной нагрузки на одного студента от нормативной важны, по меньшей мере, два фактора – коэффициент “студенты/преподаватель” и нагрузка на одного преподавателя. В столбцах 5 и 6 приведены отклонения по этим двум факторам. Положительное отклонение означает, что фактическая средняя учебная нагрузка на студента, а следовательно, и затраты меньше нормативной и наоборот. Данные показывают, что по всем факультета, кроме физического и химического, отклонение по коэффициенту “студенты/преподаватель” положительно, т.е. он больше нормативного, а, с другой стороны, отклонение по нагрузке преподавателей почти везде отрицательно, т.е. нагрузка преподавателя выше нормативной.

Причиной отклонения по нагрузке преподавателя может быть не только недостаточно выделяемое количество ставок. В столбцах 7 и 8 приведены средние расчетные нагрузки на одного преподавателя по формам обучения в предположении, что число ставок выделяется с соответствии с нормативом. Видно, что только по двум факультетам (физической культуры и математики и информатики) можно согласовать два ограничения (по нормативу нагрузки на преподавателя и коэффициенту “студенты/преподаватель”). По пяти факультетам (филологическому, экономическому, юридическому, иностранной филологии и управления) средний показатель нагрузки на преподавателя может не превысить максимальное значение, поскольку нагрузка по одной форме обучения может компенсировать нагрузку по другой форме. Это возможно, поскольку ограничение касается каждого преподавателя в отдельности, а не специальностей, уровней или форм образования.

На самом деле (столбец 9) это оказывается возможным только для трех первых факультетов. По остальным факультетам необходимо провести дополнительный анализ для выявления причин превышения максимальной нагрузки. Как было отмечено выше, этими причинами могут быть: несоблюдение пропорции между аудиторной и самостоятельной работой, или между долей лекций, семинаров и практических занятий, но вероятно основная проблема лежит в количестве студентов в целом и, особенно, в определении минимального количества студентов в группе. Заметим, что если из максимальной учебной нагрузки вычесть данные столбца 9, то полученная разница представляет собой отклонение за счет средней учебной нагрузки на одного студента, и негативное отклонение по некоторым факультетам может быть



## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ВЗАИМНЫХ УСЛУГ ФАКУЛЬТЕТОВ

не компенсировано позитивным отклонением за счет превышения нормативного коэффициента “студенты/преподаватель” над фактическим в формуле (9)

Для того, чтобы объяснить превышение средней учебной нагрузки на преподавателя при нормативном коэффициенте “студенты/преподаватель”, необходимо знать методику, в соответствии с которой Министерство определило значение этих коэффициентов. Можно предположить, что он связан с отношением между часами лекционной и практической нагрузки. Приведем таблицу, подтверждающую данную гипотезу.

Таблица 2

Выборочные данные из учебных планов

Специальность	Лек-ции	Семи-нар-ские	Лабора-торные	Посто-янная часть	Коеф.пе-ременной части	Коеф студ/преп.
Информатика	2352	1706	925	4983	0,71	10,0
Математика	2458	2386	192	5036	0,55	11,5
Прикладная математика	2515	1643	876	5034	0,67	10,0
Финансы	2932	2182	154	5268	0,47	12,5
Экономическая кибернетика	2838	1752	298	4888	0,48	12,5

В таблице 2 выбраны специальности, по которым средняя учебная нагрузка на одного преподавателя не превышает максимального значения в 900 часов (Таблица 1). Постоянной частью учебного плана будем считать аудиторную нагрузку при наличии одной академической группы (подгруппы). Коэффициентом переменной части будем называть долю постоянной части, на которую увеличивается аудиторная нагрузка с каждой дополнительной группой. Коэффициент корреляции между коэффициентом переменной части и коэффициентом “студенты/преподаватель” в данном случае равно  $-0,99$ , т.е. существует хорошая обратная корреляция. Следовательно, можно сделать вывод о том, что для специальностей факультетов, у которых средняя учебная нагрузка на преподавателя превышает максимальную, коэффициент переменной части отличается либо от среднеукраинского, либо от эталонного учебного плана. Однако само по себе, наличие нормативного значения показателей не означает, что их выбор экономически обоснован.

Так, коэффициент “студенты/преподаватель” для направления “Экономика и предпринимательство” для заочной формы обучения на уровне специалиста равно 45. Т.е. средняя учебная нагрузка на одного студента равна 20 (900/45) за весь период обучения на данном уровне. Если этот период составляет год, то только время на подготовку и защиту дипломной работы превышает данный уровень.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод, что без серьезного контроля со стороны руководства за формированием учебных планов и выполнением факультетом нормативов по минимальному количеству студентов в группе нельзя в качестве базы распределения ставок использовать учебную нагрузку кафедры. Более эффективным в данном случае будет саморегулирование факультетами своей

кафедральной нагрузки по заданным нормативным количествам ставок в зависимости от контингента студентов.

Сложно реализовать процедуру распределения ставок, особенно для общеузовских кафедр, без учета взаимных услуг факультетов. Такой учет невозможен без стандартизации управленческой отчетности кафедр и построения элементов системы управленческого учета.

Проблема распределения ставок не является сугубо внутренней проблемой вуза, поскольку Министерство может затребовать информацию о количестве ставок по специальностям и по источникам покрытия затрат по этим ставкам. Формально это легко сделать, если фактическое количество ставок в целом по вузу совпадает с нормативным количеством для разных источников финансирования. В противном случае, без отлаженной системы внутренней управленческой отчетности достоверность информации для внешних пользователей будет весьма проблематичной.

Определенные Министерством нормативы сами по себе могут быть экономически не обоснованы. В этом случае затраты вуза на подготовку студентов могут не компенсироваться финансированием из бюджета, что вынуждает руководство вуза компенсировать затраты на студентов заочной формы обучения за счет других источников.