

В результате маржинального анализа доходов и расходов от реализации санаторно-курортных услуг в отчетном периоде установлено, что 45,2% доходов приходится на переменные затраты, которые напрямую относятся на себестоимость предоставляемых услуг, в том числе комплексных услуг по путевкам – 45,4%, платным услугам – 44,1%. Прямые условно-постоянные расходы на реализацию услуг по путевкам составили 7,0% к уровню доходов. На содержание основных средств в надлежащем состоянии затрачивается 17,5% условно-постоянных общепроизводственных затрат, а обслуживание структурных подразделений основного и общего назначения обходится организации в 8,3% условно-постоянных затрат по отношению к величине полученных доходов от реализации санаторно-курортных услуг. Уровень условно-постоянных общехозяйственных затрат административно-управленческого персонала в общем объеме полученных доходов составил 3,7%.

Таким образом, предлагаемая методика маржинального анализа доходов и расходов от реализации санаторно-курортных услуг позволяет, во-первых, детализировать затраты в разрезе структурных подразделений по степени их участия в процессе оказания комплексных услуг по путевкам и дополнительных платных услуг; во-вторых, оценивать вклад каждой группы (центров затрат, доходов и прибыли), в той или иной мере принимающей участие в предоставлении услуг отдыхающим, и их влияние на формирование финансовых результатов по текущей деятельности; в-третьих, формировать значительный массив учетно-аналитической информации для определения маржи покрытия по максимально возможным объектам маржинального анализа (комплексным услугам по путевкам и разнообразным дополнительным платным услугам) для принятия обоснованных управленческих решений.

#### Список использованных источников

1. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ : вопросы теории, практика проведения : моногр. / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 144с.
2. Панков, Д.А. Управленческий учет и анализ : учеб. пособие / Д.А. Панков, Л.В. Пашковская. – Мн. : ГИУСТ БГУ, 2011. – 224с.
3. Панков, Д.А. Управленческий учет и анализ на железнодорожном транспорте : моногр. / Д.А. Панков, С.О. Лебедева. – Гродно : ГрГУ, 2005. – 307с.
4. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 512с.

<http://edoc.bseu.by>

*Головкова Е.А.*  
канд. экон. наук, доцент  
БГЭУ, Минск

## КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

*В системе высшего образования Республики Беларусь насчитывается около двадцати учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов по различным видам специальностей (специализаций), но пока ни один вуз в нашей стране не заявил о необходимости внедрения стратегического управления учебным и научным процессам в рамках ВУЗа. По нашему мне-*

*нию, это ставит под сомнение возможность сохранения актуальности и конкурентно – способности системы высшего образования.*

*In higher education, the Republic of Belarus there are about twenty schools offering training in various types of professions (specialties), but so far no institution in our country, said the need to implement the strategic management of educational and scientific processes within the university. In our opinion, this casts doubt on the ability to remain relevant and competitive - of the system of higher education.*

ВУЗ является крупной организацией, осуществляющей: качественную подготовку специалистов по выбранной специальности, на основе заключенных договоров с заказчиками, проводит научно-исследовательские работы (НИР), также широко представлена управленческая деятельность в разрезе факультетов, которая должна соответствовать целям ВУЗа. Для обеспечения оптимального функционирования, что предполагает эффективное решение стоящих задач, необходимо тесное взаимодействие и взаимопонимание двух составляющих структур вуза: администрации и профессорско-преподавательского состава (ППС).

На наш взгляд, применительно к управлению такой организацией, как ВУЗ, очень важным является фактор взаимопонимания между администрацией и ППС.

ВУЗ отличается, тем, что работа непосредственных исполнителей (ППС) предполагает их высокую интеллектуальную самостоятельность, в отличие, например, от промышленного предприятия, где эффективным может быть и жесткое административное руководство.

Экономика, основанная на знаниях, прежде всего, предполагает наличие «генераторов идей» – это интеллектуальная элита общества, которую, в свою очередь, необходимо целенаправленно растить и готовить. Изменения требуют от руководителей ВУЗов, умения видеть перспективы, принимать своевременные и экономически обоснованные решения. Возрастающая сложность управления ВУЗов приводит руководство к необходимости внимательно изучать и использовать различные варианты эффективного развития, в том числе, и на основе эффективной системы менеджмента человеческих ресурсов.

Высокая учебная нагрузка (как правило, ППС работает более, чем на одну ставку) не позволяет полноценно отслеживать современные новации в конкретной предметной области и уделять должное внимание индивидуальной работе со студентами, магистрантами и аспирантами.

Также является незначительной дифференциация в оплате труда ППС, в зависимости от категорий обучающихся. Это объясняется тем, что уровень подготовки кадров определяется, прежде всего, работой ППС. Если коснуться стоимости ВУЗа, то она в значительной степени будет определяться человеческим капиталом в лице ППС.

По нашему мнению, в системе высшего образования необходимо менять действующую модель преподавания в направлении снижения аудиторной нагрузки и увеличения времени на подготовку учебных материалов, ситуацион-

ных задач и т.п. Обязательной практикой должна быть стажировка преподавателей в других ВУЗа, в том числе и других стран. Решение указанных задач является основным для формирования стратегии управления ВУЗом.

Для системы образования 5-10 лет, очень короткий отрезок времени, поэтому в системе образования перспективные планы развития в ВУЗах, обычно формируются, как минимум, на 10-15 лет. А это уже стратегическое планирование, которое строится на базе разрабатываемых в ВУЗе стратегий развития.

Стратегия ВУЗа формируется исходя из стратегий ключевых направлений ее деятельности. Она во многом определяется внутренним стратегическим потенциалом организации (ее возможностями) и особенностями стратегического видения руководства организации, способного определять не только пути и методы достижения целей, но и предугадывать развитие событий во внешней среде, а в связи с этим и поведение (состояние) организации. А так, как стратегия ВУЗа во многом зависит от состояния влияния внешней среды, то она не может быть раз и навсегда разработана.

Основными элементами такой стратегии должны быть:

1. Миссия ВУЗа – это философия и предназначение, смысл существования организации.

2. Стратегические приоритеты ВУЗа

3. Стратегический план развития ВУЗа

4. План развития направлений деятельности ВУЗа

5. Планы развития факультетов и подразделений ВУЗа

Указанные элементы стратегического управления ВУЗом, по нашему мнению, в полной мере обозначают перечень мероприятий необходимых для использования изложенных подходов к экономическому управлению ВУЗом в современных условиях. При этом элементы стратегии должны быть согласованы с общими направлениями развития системы образования страны в целом. В большей степени это касается п. 5. Так, например, если миссия, стратегические приоритеты и планы развития ВУЗа достаточно стабильны, то на уровне деятельности факультетов и кафедр наблюдается значительная динамика изменений учебных планов, перечня специальностей и специализаций. Кроме того, данный уровень (факультет, кафедра) экономического управления вузом в настоящее время практически отсутствует. В связи с этим именно он требует особого внимания.

*Гончарова Т.В.,  
магистрант  
БГЭУ, Минск*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ВЛОЖЕНИЙ В ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ И ИСТОЧНИКОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ**

*Автором статьи была исследована теория и сложившаяся практика бухгалтерского учета вложений в долгосрочные активы и источников их финансирования, в результате чего были выявлены некоторые недостатки ме-*