

Крохмаль Лариса Александровна

кандидат экономических наук,  
проректор по экономике  
Дальневосточного государственного  
аграрного университета

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ

### Аннотация:

В статье описывается подход к формированию инструментов планирования деятельности университетов, основанный на формуле Дэвида Глейчера, которая позволяет оценить необходимость изменений. В качестве инструментов предлагается использовать программные документы университета – заявления о миссии и видении; план развития; план финансово-хозяйственной деятельности на календарный год; бюджет. Автор приводит характеристики инструментов и предлагает механизм их применения.

### Ключевые слова:

инструмент, ограничение, изменение, планирование, бюджет, миссия, видение, план финансово-хозяйственной деятельности.

Krokhmal Larisa Aleksandrovna

PhD in Economics,  
Vice-Rector for Economics,  
Far East State Agricultural University

## FORMATION OF UNIVERSITIES' PLANNING TOOLS

### Summary:

The article deals with the approach to the formation of the planning tools of universities' activities based on the formula of David Gleicher, which allows to evaluate the need for changes. The author proposes to use the university's program documents as tools, in particular: the mission and vision statements; the development plan; the plan of financial and economic activities for a calendar year; budget. The author presents the features of the tools and the mechanism of their application.

### Keywords:

tool, limitation, change, planning, budget, mission, vision, plan of financial and economic activity.

Университет не может изменить внешнюю среду, в которой он находится. Она всегда будет характеризоваться недостатком средств и наличием неопределенности. Университет, однако, может трансформировать внутреннюю среду, в которой он работает. Целенаправленно модифицируя собственное движение вперед, учебное заведение способно смягчить воздействие внешнего давления. Кроме того, оно может вырабатывать механизмы для эффективного реагирования на ожидания рынка и государства, развивать процессы, меняя приоритеты, направляя деятельность и ограниченные ресурсы в соответствии с целями.

Для решения поставленной задачи о выборе инструментов планирования мы предлагаем использовать формулу Д. Глейчера, которая позволяет оценить необходимость изменений. Она была создана в начале 1960-х гг., уточнена К. Даннемиллер в 1980 г. и опубликована Р. Бекхардом в работе «Стратегии для больших изменений в системе». Выражение имеет следующий вид:

$$C = (ABD) > X,$$

где С – изменения; А – уровень неудовлетворенности текущим состоянием; В – четкое представление желаемого состояния; D – первые практические шаги по направлению к этому состоянию; X – стоимость изменений, не только финансовая, но и связанная с сопутствующими издержками.

Из формулы следует, что изменения могут произойти только тогда, когда присутствуют все три элемента – А, В и D. Вместе взятые, они дают больший эффект, чем затраты на реализацию перемен X. Готовность организации к изменениям будет достаточной, если А, В и D удовлетворяют следующим условиям: А – «Мы недовольны тем, как в настоящее время обстоят дела»; В – «Нас не устраивает, как сегодня идут дела, и мы имеем четкое представление, как их улучшить»; D – «Мы знаем, чего мы хотим, и знаем, как начать действовать».

Необходимо правильно оценивать элемент X, то есть стоимость изменений. Даже если А, В и D существенны, они могут быть меньше, чем предполагаемые затраты. В качестве альтернативы повышению А, В или D можно постараться сократить X – как на самом деле, так и хотя бы в представлении людей, поскольку предполагаемая цена может измениться из-за опасений перед неизвестным. Чтобы использовать формулу перемен следует максимально полно собрать информацию по указанным составляющим – А, В, D и X.

Мы полагаем, что все указанные элементы характеризуют состояние российских университетов, которые, согласно классификации Министерства образования и науки, отнесены к вузам, ранжированным по географическому признаку. Учитывая их положение, с достаточной до-

лей уверенности можно утверждать, что эти учебные заведения недовольны тем, как в настоящее время обстоят дела; имеют четкое представление, как их улучшить [1]; знают, чего хотят и как начать действовать.

Ф. Эгион и его соавторы заявляют об отсутствии прямой зависимости качества полученных результатов от количества имеющихся средств или уровня автономии учреждения. Эффективность ресурсов повышается при условии сочетания с бюджетной автономией. Другими словами, зарубежные авторы полагают, что право администрации самой принимать решения по расходованию бюджетных средств удваивает производимый эффект и способно лучше организовать процесс управления университетом [2].

Предложенный подход к организации планирования в университетах предполагает наличие сразу нескольких плановых документов:

- 1) программных документов – заявлений о миссии и видении, плана развития;
- 2) плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) университета на календарный год;
- 3) бюджета.

Миссия – простое заявление цели. В одном или двух предложениях сформулировано, каким видит себя университет, почему он существует и какой окончательный результат следует ожидать. Как правило, здесь используются глаголы в инфинитиве (увеличить, улучшить и т. д.). Миссия также определяет проблемы или условия, которые будут изменены. Видение – назначение учебного заведения на период действия плана. Заявление о видении содержит конкретные характеристики или функции, определяющие будущее состояние организации. Оно используется для мотивации и вдохновения на достижение плана (таблица 1).

**Таблица 1 – Формирование инструментов планирования университетов**

Элемент формулы Д. Глейчера	Характеристика	Набор инструментов планирования деятельности
A	Уровень неудовлетворенности текущим состоянием	Программные документы университета: заявления о миссии, видении; план развития организации
B	Четкое представление желаемого состояния	
D	Первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию	
X	Стоимость изменений, не только финансовая, но и связанная с сопутствующими издержками	План финансово-хозяйственной деятельности университета на календарный год, бюджет учебного заведения; ограничения реализации процесса планирования [3]

В отечественной практике существует путаница в определениях плана развития, плана финансово-хозяйственной деятельности и бюджета. Иногда между этими понятиями ставится знак равенства. На самом деле это разные по назначению и содержанию документы.

План развития – «авторитетное намерение», или прогноз, который реализуется в течение определенного времени, позволяющего пройти путь от миссии к видению. Бюджет отличается от него наличием количественной оценки конкретных мероприятий и направлений деятельности. Такая оценка должна включать анализ объемов экономических ресурсов в денежном выражении, которые будут выделены и использованы на мероприятия и программы. Только документ с подобными характеристиками можно назвать бюджетом [4]. План финансово-хозяйственной деятельности – сводный формальный документ, распределяющий ресурсы по статьям расходов, а не по целям и приоритетам. Он не отражает внутренних процессов, связь между подразделениями, поэтому не является инструментом управления, а лишь свидетельствует о текущем финансовом положении университета.

Некоторые авторы утверждают, что планы финансово-хозяйственной деятельности можно рассматривать в качестве информационной базы для отчетности и выработки стратегии развития учреждения [5]. В основе целей развития не может находиться финансовый документ. Напротив, любой план, распределяющий ресурсы, должен служить целям развития и составляться с целью достижения приоритетов организации.

Кроме того, утвержденными приказом Минфина России требованиями не предусмотрено приведение в ПФХД параметров развития – там должны содержаться исключительно общие сведения об учреждении и финансовые показатели его деятельности. Недоразумение в трактовке назначения плана финансово-хозяйственной деятельности вызваны, скорее всего, тем, что в текстовой (описательной) части ПФХД в соответствии с приказом Минфина обозначаются цели организации согласно федеральным законам, иным нормативным правовым актам и уставу [6].

Приказ Минфина указывает на описательный характер целей и задач. То есть порядок составления и утверждения не предполагает наличия критериев, которые выработаны для оценки целей, не связывает цели и задачи с конкретным разделом плана, а также не определяет, сколько ресурсов необходимо выделить для решения каждой задачи и общей цели развития университета.

По нашему мнению, план финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения – документ, составленный и утвержденный в соответствии с регламентирующим порядком в интересах распорядителей средств бюджета, который служит инструментом учета и управления целевыми субсидиями и бюджетными инвестициями, предоставленными бюджетным учреждениям, а также инструментом контроля их внебюджетной деятельности [7]. Для университета данный контроль осуществляется учредителем и всеми заинтересованными в результатах деятельности учебного заведения сторонами.

Можно предложить более короткое определение плана финансово-хозяйственной деятельности как инструмента централизованного управления ресурсами бюджетных учреждений. Очевидно, что в этих условиях данный план не может подменять бюджет университета, он служит совсем другим целям и предполагает реализацию иных функций.

Бюджет университета – инструмент управленческого воздействия, который позволяет добиваться эффективного распределения ресурсов в соответствии с планами развития университета.

В работе зарубежных университетов существует отличный от российской практики подход. Разница заключается в том, что контролирующие органы проверяют план развития и устанавливают соответствие направлений расходов бюджетов целям и задачам учебного заведения. Кроме того, такое соответствие является определяющим при получении учреждением разрешительных документов на организацию образовательной деятельности.

#### **Ссылки и примечания:**

1. Путем перехода на предпринимательскую модель.
2. Higher aspirations: An agenda for reforming European universities [Электронный ресурс] / P. Aghion, M. Dewatripont, C. Hoxby et al. // Bruegel Blueprint Series. 2008. Vol. V. URL: <http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/BPJULY2008University.pdf> (дата обращения: 03.06.2016).
3. Коуэн О. Чем может помочь Теория Ограничений (ТОС) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1221853/page-1> (дата обращения: 03.06.2016).
4. Harper W.M. Cost and Management Accounting. London, 1995. P. 318.
5. Жигалов Д.В., Канивец А.В. Оценка деятельности автономных (и бюджетных) учреждений. М., 2011. 24 с.
6. О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения [Электронный ресурс] : приказ Минфина РФ от 28 июля 2010 г. № 81н : в ред. от 24 сент. 2015 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Ст. 78.1 Бюджетного кодекса РФ. Предоставление субсидий (кроме субсидий на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности или приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность) некоммерческим организациям, не являющимся казенными учреждениями.

#### **References:**

Aghion, P., Dewatripont, M & Hoxby, C 2008, 'Higher aspirations: An agenda for reforming European universities', *Bruegel Blueprint Series*, vol. V, viewed 03 June 2016, <<http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/BPJULY2008University.pdf>>.

Cowan, O 2016, *What can help Theory of Constraints (TOC)*, viewed 03 June 2016, <<http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1221853/page-1>>, (in Russian).

Harper, WM 1995, *Cost and Management Accounting*, London, pp. 318.

Zhigalov, DV & Kanivets, AV 2011, *Evaluation of the autonomous (and budgetary) institutions*, Moscow, 24 p., (in Russian).