

ООО «ЭКОРИС-НЭИ»

(в интересах Федерального агентства по образованию Российской Федерации)

Стратегическое планирование в вузе

Проект: «Исследование проблем эффективного управления бюджетными средствами в сфере профессионального образования, разработка и апробация рекомендаций по внедрению современных методов финансового менеджмента в федеральных органах исполнительной власти и организациях сферы профессионального образования»

**Руководитель проекта – генеральный директор ООО
«ЭКОРИС-НЭИ», к.э.н., доцент**

О.К. Ястребова

Москва – 2008

Развитие инструментов и процедур финансового менеджмента в сфере науки и профессионального образования обуславливается, с одной стороны, возросшей степенью самостоятельности вузов и их свободы в распоряжении финансовыми средствами, а с другой стороны, резко увеличившимся уровнем ожиданий общества и государства от результатов деятельности и услуг, предоставляемых учреждениями этой сферы.

В свою очередь, для того чтобы возросшие ожидания общества и государства в сфере науки и профессионального образования могли воплотиться на практике, нужны соответствующие механизмы, которые бы обеспечивали надлежащее взаимодействие между вузами и заинтересованными в их услугах сторонами. К числу таких механизмов принадлежат многие инструменты и процедуры современного финансового менеджмента – государственные задания (государственные контракты на выполнение НИОКР или оказание услуг, заключаемые с вузами), системы корпоративного управления в вузах, программы финансирования по результатам, стратегическое планирование и др.

В самом деле, например, система корпоративного управления вуза обеспечивает увязку целей и задач вуза с политическими и экономическими приоритетами как внутренних, так и внешних групп интересов (государства, местных сообществ, спонсоров, заказчиков работ и услуг, потенциальных работодателей).

Государственными программами финансирования по результатам в ряде стран называют практику государственного финансирования проектов фундаментальных и прикладных исследований, которые проводятся в крупнейших университетах и институтах. В США, Великобритании, Франции, Швейцарии, Германии и других странах вузы традиционно являются крупнейшими центрами научно-исследовательской деятельности. Чтобы объективно оценивать результаты работ, а также сроки их проведения и стоимость выполнения, государственные ведомства-заказчики обсуждают данные вопросы с исполнителями, т.е. вузами.

То же самое относится и к стратегическому планированию в вузах. Этот процесс, с одной стороны, должен корреспондировать со списком стратегических приоритетов страны в целом, а с другой, отражать потребности в развитии и позиционирование конкретного вуза.

В большинстве стран ЕС - Болгарии, Чехии, Дании, Германии, Италии, Испании, Нидерландов, Дании, Великобритании, Португалии, Норвегии, Швеции, стран Балтии - подготовка стратегических планов является обязательной для вузов. В Эстонии наличие

стратегического плана развития является обязательным условием для образования университета. В Латвии и Исландии стратегический план необходим для получения государственной аккредитации. В Австрии и Финляндии стратегический план является необходимым документом для заключения контракта между государственным органом и вузом. Таким образом, стратегическое планирование на уровне вуза широко распространено в европейских странах, даже в тех из них, где размеры бюджетные ассигнования учреждений высшего профессионального образования напрямую не увязываются с результатами их деятельности или выполнением конкретных государственных контрактов на выполнение работ или предоставление услуг. В некоторых странах (Франция, Мальта) подготовка стратегического плана не является обязательной, но его наличие де-факто влияет на объем государственного финансирования¹.

Анализ практики стратегического планирования вузов, проведенный ОЭСР², показал, что надлежащее использование этого инструмента финансового менеджмента позволяет руководству вуза получить ответы на следующие вопросы в области обучения и научно-исследовательских работ:

- границы рынка, на котором конкурирует и способен конкурировать вуз: региональный, национальный или международный;
- ключевые конкурентные преимущества вуза: обучение, исследования мирового уровня, прикладные исследования, взаимодействие с бизнесом и др.;
- определение границ рыночной ниши в сфере профессионального высшего образования: подготовка бакалавров, магистров, подготовка, преимущественно, студентов из своей страны (или региона) или иностранных, традиционное или дистанционное обучение и т.п.;
- определение областей и направлений деятельности, в которых вуз является лидером;
- степень устойчивости базы будущих студентов;
- выявление источников финансирования и определение структуры зависимости вуза от этих источников (в частности, наибольшую озабоченность у вуза должна вызывать ситуация, когда его деятельность в определяющей степени зависит от одного-двух источников финансирования; в такой ситуации руководству вуза необходимо

¹ Eurydice (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff.

² OECD (2004). On the Edge: Securing the Sustainable Future for Higher Education.

предпринимать решительные шаги по диверсификации деятельности и поиску новых источников финансирования);

- прогноз изменения ключевых факторов внешней среды, влияющих на устойчивость положения вуза, в среднесрочной перспективе (до пяти лет);

- целесообразность изменений в позиционировании вуза: следует ли выходить на новые рынки или отказываться от каких-то видов деятельности.

При развитии стратегического планирования в вузах часто используются те же методы и модели, что и в коммерческом секторе, например:

- анализ рынка (PEST-анализ³, сценарное планирование и т.п.);

- портфельный анализ (бостонская матрица⁴, жизненный цикл продукта и т.п.);

- анализ сильных и слабых сторон (например, SWOT-анализ⁵).

Центральным пунктом стратегического планирования в вузах является определение стратегических целей и задач в сфере образования и научных исследований.

В сфере образования типичными задачами являются:

- улучшение качества обучения;

- выход на новые рынки образовательных услуг, использование новых моделей и технологий обучения;

- рост удовлетворенности студентов, а также спонсоров и потенциальных работодателей качеством обучением;

- расширение гибкости программ и курсов, предложение новых учебных программ.

В сфере научных исследований вузы часто ставят задачи повышения качества и результативности исследований (в последнем случае имеются в виду прикладные разработки, а не фундаментальные исследования), расширение тематики, выявление новейших направлений исследований и т.п. Существенное внимание уделяется коммерческому аспекту; в связи с этим могут ставиться задачи расширения круга спонсоров и источников финансирования (хотя, как правило, такие задачи ставятся не в стратегическом, а в финансовом плане вуза).

Очень часто в число стратегических приоритетов включается развитие международного сотрудничества в разных формах (привлечение иностранных студентов,

³ **PEST-анализ** – метод стратегического планирования, используемый для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов («драйверов») внешней среды, которые могут оказать существенное воздействие на долгосрочную стратегию и деятельность организации.

⁴ **Бостонская матрица** - математическая модель, разработанная американской консалтинговой фирмой «Бостонская консалтинговая группа» (отсюда – название модели). Используется для классификации стратегических бизнес-единиц и анализа динамики их рыночной доли.

⁵ **SWOT** — метод стратегического планирования, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Результаты анализа представляются в форме матрицы.

участие студентов в программах международных обменов, участие в совместных исследовательских проектах и т.п.).

В целом можно говорить о том, что существует достаточно широкий спектр целей и задач, включаемых в стратегический план вуза. Принципиальные различия в структуре стратегических целей, указанных в стратегических планах вузов, могут объясняться различием в общих подходах к путям развития вуза. Вуз может развиваться экстенсивным путем, когда на первые позиции выходят цели увеличения числа студентов (учащихся), учебных программ и предметов, научно-исследовательских или консультационных проектов. Альтернативным вариантом развития вуза является интенсивный путь, когда акцент делается на углубленное изучение и более высокое качество преподавания предметов (дисциплин), на уникальность научных исследований, большую сложность прикладных проектов; при этом вуз не стремится увеличивать число студентов, количество ППС или лабораторий.

Во многих (но не во всех) случаях формулировки стратегических целей и задач вузов конкретизируются в количественных целевых показателях. Там, где показатели используются, встречаются как показатели конечных результатов, так и непосредственных, а также показатели используемых ресурсов. Показатели можно разделить на следующие основные группы:

- статистические показатели, характеризующие состояние и цели в сфере образования (число студентов разных направлений, количество студентов, окончивших курс в установленные сроки и т.п.)

- показатели, характеризующие результаты образовательной деятельности (количество выпускников, продолживших образование в магистратурах и аспирантурах; процент устроившихся на работу в течение полугода после выпуска и т.п.);

- показатели удовлетворенности студентов и выпускников уровнем образования (по данным национальных опросов и внутренних опросов вузов);

- показатели качества научной деятельности (в качестве основного во всех вузах используется показатель объемов внешнего коммерческого и грантового финансирования, а также используются показатели количества публикаций и индекса цитирования);

- показатели участия преподавателей и студентов в научной деятельности (в том числе в грантовых проектах);

- показатели коммерциализации исследований и разработок (число патентов, доходы от коммерциализации и т.п.);

- показатели связей с местным сообществом (количество мероприятий, проведенных для местного сообщества, субъективные оценки роли университета в жизни местного сообщества);

- показатели интернационализации (количество и доля иностранных студентов, число зарубежных преподавателей, число международных исследовательских проектов и международного финансирования, показатели интернациональной мобильности студентов, субъективная оценка вуза международным академическим сообществом);

- места вузов в национальных и международных рейтингах и рэнкингах;

- показатели связей с выпускниками (количество участников ассоциаций выпускников, благотворительные взносы выпускников и т.п.);

- показатели обеспеченности ресурсами (обеспеченность компьютерами и доступом в Интернет, оборудование аудиторий и лабораторий, показатели обновления библиотечных фондов, доступ к электронным библиотекам, и т.п.)

- показатели удовлетворенности студентов и преподавателей инфраструктурой и сопутствующими услугами университетов;

- показатели экономической эффективности (снижение отдельных видов затрат, показатели финансовой устойчивости, диверсификация источников доходов и т.п.);

- ввод в действие определенных объектов (строительство зданий, открытие исследовательских центров и т.п.);

- социальные показатели (количество и доля студентов из определенных социальных или национальных групп, доступ к образованию студентов с ограниченными возможностями и т.п.);

- «процедурные» показатели (введение определенных процедур и правил – системы оценки качества управления, внутренних правил и т.п.).

Стратегические планы вузов, как правило, содержат и комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и задач, определение ответственных за направления деятельности или достижение определенных целей (групп целей). В стратегических планах мероприятия могут быть указаны с различной степенью детализации.

Как показывает зарубежная практика, в разных вузах стратегические планы могут играть различную роль: в одних вузах они могут содержать лишь общее описание основных приоритетов развития, а в других учебных заведениях могут выступать в качестве подробного «руководства к действию». При этом совершенно очевидно, что общий тренд в этой области заключается в повышении значения стратегического планирования и стратегических планов в работе вузов: успех в образовательной и научно-

исследовательской деятельности в современных условиях во многом зависит от того, в какой степени руководство учебных заведений способно уловить общие тенденции спроса и предложения на рынках образовательных и научно-исследовательских услуг и оценить их динамику в среднесрочной перспективе. Развитие стратегического планирования в вузе способствует выполнению указанной задачи.

Принципы разработки стратегического плана вуза

Исходя из результатов анализа современной практики стратегического планирования в зарубежных учреждениях высшего профессионального образования можно сформулировать следующие принципы разработки стратегического плана в вузе:

- коллегиальный руководящий орган, президент (ректор), казначей, руководители учебных и научно-исследовательских подразделений участвуют в процессе разработки сс разработки плана;

- при разработке плана должна учитываться как внутренняя, так и внешняя информация, в том числе результаты бенчмаркинга (сравнения с лучшей практикой, применяемой в других вузах);

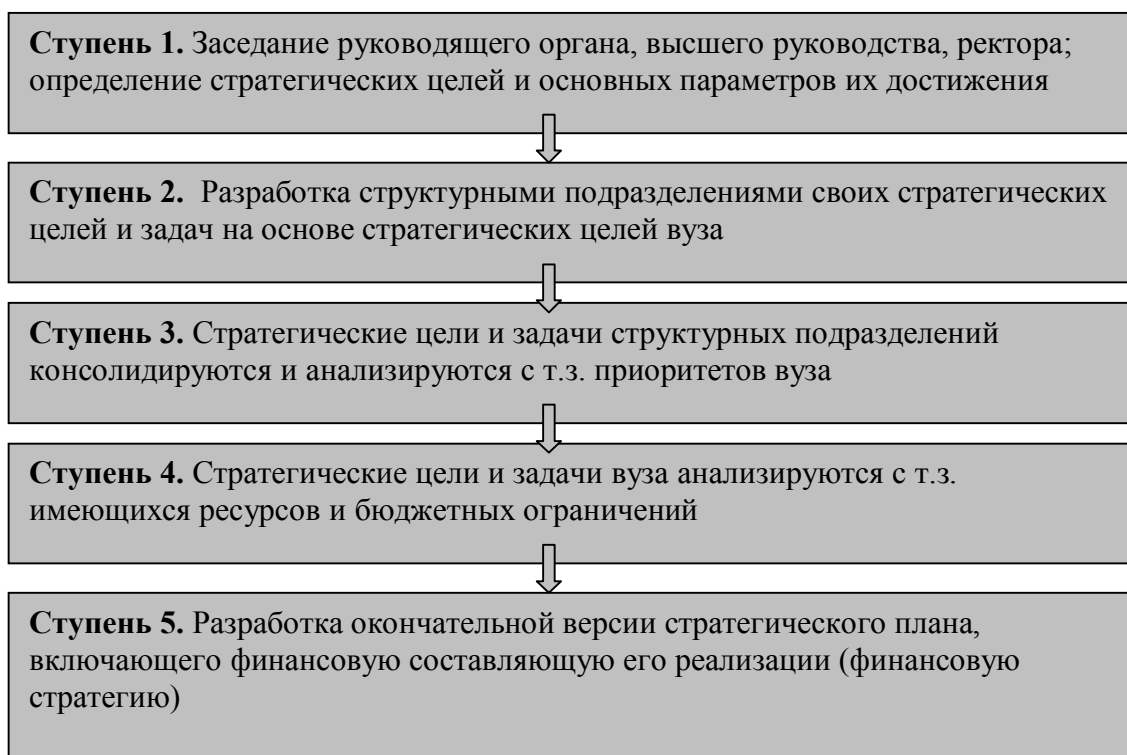
- используется сочетание подходов «снизу-вверх», при котором параметры стратегического плана доводятся от руководящего органа до структурных подразделений вуза, и «снизу-вверх», при котором структурные подразделения вносят свой вклад в разработку стратегического плана;

- основные пункты стратегического плана жестко увязываются с соответствующими финансовыми показателями стратегического финансового плана вуза (если стратегический план и стратегический финансовый план являются двумя разными документами). Если стратегический план вуза включает формулировку финансовой стратегии и ключевые финансовые показатели, то в этом случае цели, задачи и ожидаемые результаты деятельности в планируемый период должны быть увязаны с планируемыми доходами и расходами (включая текущие и капитальные расходы);

- стратегический план не может быть представлен в орган государственной власти, обеспечивающий финансирование высшего образования, или иной внешней группе интересов (например, спонсору или потенциальному работодателю выпускников), предоставляющей финансирование, до его утверждения руководящим органом.

При разработке стратегического плана, как правило, используется алгоритм, состоящий из приводимых ниже пяти ступеней (Рис.1.).

Рис. 1. Алгоритм разработки стратегического плана вуза (с учетом финансовой стратегии)



Внесение изменений в стратегический план

Высшее руководство вуза, безусловно, должно реагировать на появление новых возможностей или возникновение непредвиденных трудностей, которые могут требовать реализации новых мероприятий, не включенных в стратегический план. Для этого необходимы процедуры внесения изменений в стратегический план, которые, в том числе, определяют:

- уровень управления и бюджета, до которого новые инициативы могут приниматься без соответствующего утверждения руководящим органом;
- кто имеет полномочия и несет ответственность за определение новых инициатив и внесение соответствующих изменений в стратегический план;
- до какого срока можно утверждать новые инициативы и вносить изменений в стратегический план.

Финансовые последствия принятия новых инициатив должны быть согласованы с казначеем (финансовым директором) и президентом (ректором) вуза и утверждены коллегиальным руководящим органом.

После утверждения новых инициатив соответствующие изменения вносятся в стратегический и другие планы вуза.