

Крохмаль Л.А., канд. экон. наук, проректор по экономике,
Дальневосточный ГАУ, г.Благовещенск
E-mail: krokhmal_la@mail.ru

ДЕТЕРМИНАНТЫ ПЛАНОВОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ

Внешние факторы, связанные с непрерывным процессом реформирования системы высшего образования России, стимулируют университеты к поиску резервов и дополнительных источников финансирования, а также выработке эффективных способов их распределения. Надежным инструментом для решения этих задач является планирование деятельности университетов. В статье идентифицируются факторы, обуславливающие необходимость использования такого инструмента. Планирование способно стимулировать университеты к изучению актуальной информации о происходящих изменениях во внешней среде и сосредоточиться на планах, обеспечивая эффективность своей деятельности. Существует множество способов организации планирования. Однако в каждом конкретном случае следует исходить из индивидуальных особенностей. Подходы могут быть общими, но адаптация к особенностям учреждения – неременное условие успеха. Университет может и сам быть представлен в виде набора пакетов планов, но пакетов разрозненных, где цели и направления плохо скоординированы и требуют необоснованно высоких затрат. Решить задачу координации планов по направлениям работы возможно на основании комплексной финансовой стратегии. В статье предложена модель комплексной финансовой стратегии университета и описаны ее разделы, а также требования к формированию каждого из разделов. В качестве другого, не менее важного условия, автор считает активное развитие и всяческую поддержку качества финансового менеджмента. В результатах планирования заинтересован не только университет, но также группа лиц, проявляющих интерес к изучению информации о способах и направлениях использования средств университета. Автор делает вывод, что эффективность вуза обеспечивается планированием распределения ресурсов, позволяющим заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы и гарантировать условия для реализации стратегических целей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ПЛАНИРОВАНИЕ, УНИВЕРСИТЕТ, КОМПЛЕКСНАЯ ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИНТЕГРАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ, ВНЕШНИЕ РИСКИ

UDC 378.4

Krokhmal L.A., Cand.Econ.Sci., Pro-Rector of Economics,
Far East State Agricultural University, Blagoveshchensk
E-mail: krokhmal_la@mail.ru

DETERMINANTS OF PLANNED DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES

The outside factors, connected with continuous process of reforming the system of higher education of Russia, stimulate universities to search for reserves and additional sources of finance and also to work out effective ways of their allocation. Stable instrument for solving these tasks is planning of the universities activities. The article identifies the factors that cause the necessity to use this instrument. Planning is able to stimulate universities to study actual information about current changes in external environment and concentrate on the plans providing effectiveness of their activities. There are many methods of arrangement of planning. But in every concrete case the individual features should be taken into account. The approaches may be common but adaptation to specific features of the institution – is an indispensable condition of success. University can be presented by itself as a set of plan packets, but packets that are

disarranged, where the aims and trends are poorly coordinated and demand unreasonably high costs. To solve the task of plans coordination according to the lines of work is possible on the basis of complex financial strategy. The article suggests the model of complex financial strategy of a university and describes its sections and also the requirements as to formation of each of the sections. As the other important condition the author suggests active development and all kinds of support for quality of financial management. Not only university is interested in the results of planning but also a group of persons that take interest in study the information about methods and trends of using university's funds. The author comes to the conclusion that effectiveness of the higher school is secured by planning of the resources allocation that make it possible to take into account internal and outside factors beforehand and guarantee the conditions for realization of strategic aims.

KEY WORDS: PLANNING, UNIVERSITY, COMPLEX FINANCIAL STRATEGY, EFFECTIVENESS, INTEGRATION OF INTERNAL PROCESS, EXTERNAL RISKS

Внутреннее планирование деятельности университетов относится сегодня к наиболее проблемным сферам в системе высшего образования России. Вместе с тем отечественный опыт советского периода, а также опыт зарубежных стран доказывает, что отсутствие действенного внутрифирменного планирования приводит не только к неэффективности деятельности, но и может стать причиной банкротства учреждения. Существует, по крайней мере, несколько причин, чтобы срочно активизировать работу по выработке действенных механизмов и подбору инструментария организации планирования в университетах.

1) *Планирование способно повысить интерес университетов к актуальной информации о происходящих изменениях во внешней среде.*

Во всем мире растет спрос на высшее образование, который вызвал ряд негативных тенденций. [6] Государство не сумело своевременно и действенно отреагировать на происходящие изменения. В результате, спрос на программы высшего образования остался необеспеченным государственными финансовыми ресурсами. [2] Университеты также не смогли своевременно отреагировать на давление рынка, хотя и направляли свою деятельность на привлечение финансовых ресурсов домохозяйств, активно занимаясь оказанием платных образовательных услуг, расширением внебюджетной деятельности по другим направлениям. Такая тенденция отмечена не только в России, но и в других странах. Это вызывает существенную опасность для вузов и требует срочных

мер по реструктуризации деятельности университетов. [6]

2). *Внешние факторы, усиливающиеся внутренними противоречиями, стимулируют вузы к поиску внутренних резервов и дополнительных источников финансирования, а также выработке эффективных способов их распределения.*

Университеты, традиционно выполняющие социальные функции, впервые столкнулись с проблемой экономической эффективности деятельности. Зарубежные вузы ранее испытывали такие же проблемы, однако к настоящему времени успели выработать механизмы, позволяющие корректировать свою деятельность под давлением внешних факторов. В основе решения лежало формирование четкой стратегии развития, разрабатывались новые или совершенствовались прежние программы, позволяющие достигать поставленных целей. [9]

Российские вузы стоят перед необходимостью срочно изменить организацию планирования и распределения ресурсов в соответствии с изменившимися условиями, основываясь не на исторически сложившихся механизмах, а на основе объективной оценки своего экономического положения, опыта лучших практик реализации новых механизмов. [10]

В основе решения этой проблемы должно лежать всеобщее понимание, что бюджет является одним из самых мощных инструментов управления. Используя его рычаги, можно привести в действие сформированные планы по направлению ресурсов на конкретные цели. [5]

Условия рынка и жесткие бюджетные ограничения диктуют для университетов еще одно правило управления деятельностью. Необходимо отойти от вопросов справедливого распределения ресурсов к вопросам эффективного распределения. Российским вузам очень непросто этот процесс осуществлять, поскольку долгое время (в отличие, например, от вузов США) социальные функции были приоритетными для системы высшего образования.

Кроме того, в российской практике нет опыта анализа прежних видов деятельности при открытии новых. Практика замещения неэффективных направлений работы перед открытием новых должна быть срочно реализована российскими университетами. В зарубежной литературе мы встречаем, понятие «развитие путем замещения». Оно основано на том, что для разворачивания каждой новой деятельности нужно прекратить неэффективную, прежнюю. [9]

Другой проблемой для российских вузов является отсутствие четких установок развития. И хотя на сайтах университетов мы повсеместно встречаем характеристики миссий, целей и задач, к сожалению, они часто носят только формальный характер и не отражают действительных устремлений каждого конкретного вуза. Формирование реальных установок важно для направления управленческих решений по приоритетам развития, это существенно влияет и на формирование понятной политики руководства университетов.

Нельзя не отметить еще одну проблему, которая возникает из существующей практики деятельности университетов в России. Если мы сегодня напрямую связываем успех деятельности университетов с эффективными методами планирования, следует отойти от привычного регулирования остатков средств на счетах университетов. Новое видение направлений развития строится на финансовой устойчивости вузов хотя бы в среднесрочной перспективе. Университеты должны иметь инструменты, обеспечивающие достаточный резерв ресурсов для финансирования проектов, которые невозможно в образовании запланировать только на те-

кущий период. Поэтому требование Министерства финансов России, а также учредителей к минимальному остатку средств на счетах вузов, является необоснованным и не соответствует современным требованиям. Университеты, напротив, обеспечивая свое развитие, должны стремиться к таким остаткам, укреплять их и всячески пополнять. Это один из способов, а, возможно, и только один, который способен изменить финансовое положение университетов и обеспечить экономическую жизнеспособность. Другой вопрос - с остатками по субсидиям на выполнение государственного задания. Их быть не должно. Как показала практика, некоторые вузы имеют неиспользованные остатки средств по субсидиям на счетах. Но именно такое положение указывает на необходимость срочного регулирования процессов планирования, включая государственный уровень.

3) Университеты не должны сосредотачиваться на планировании в краткосрочной перспективе. [10]

Это одна из наиболее острых проблем, которую чрезвычайно трудно решать в российских условиях. С одной стороны, в России долгосрочное планирование вряд ли может быть реализовано в ближайшее время. С другой стороны, вузы вообще не предполагают краткосрочного планирования. Объясняется это уже тем, что обучение каждого конкретного студента, принятого в текущий период, предполагает, как минимум, среднесрочную перспективу. Невозможно оказать образовательную услугу с необходимыми потребительскими свойствами за один год, проще говоря, нельзя реализовать профессиональную образовательную программу за один год.

Нельзя также не учитывать особенности формирования преподавательского состава, способного качественно предоставлять образовательные услуги. Процесс формирования преподавательского состава также предполагает долгосрочную перспективу. Даже самые поверхностные расчеты доказывают, что для подготовки кандидата наук нужно как минимум девять лет: четыре года бакалавриата, два года магистратуры, три года аспи-

рантуры. Однако путь молодого кандидата наук до преподавателя высшей квалификации должен быть пройден в преподавательской среде, предполагать постоянное повышение собственных компетенций. Докторскую диссертацию можно защитить, как минимум, еще через пять лет после защиты диссертации кандидатской.

Другая проблема – научные исследования. Научный проект представляет собой обычно целый пакет взаимосвязанных программ, описывающих каждый этап исследования. Достичь реализации плана конкретного научного исследования означает поэтапно выполнить все намеченные программы в строгой последовательности. Научная деятельность также может быть построена исключительно на долгосрочной основе.

Таким образом, следует заключить, что основные функции университетов – обучение и научные исследования – не могут быть реализованы в краткосрочной перспективе. Поэтому в российских условиях реальный выход заключается в необходимости каждому конкретному вузу иметь собственную стратегию развития. Мы исходим из того, что текущие проблемы финансирования являются последствиями экономического спада, и построение стратегии вуза возможно в соответствии с доказанной цикличностью развития экономики, [8] а также эволюционного подхода к социально-экономическому развитию.¹ Эта возможность, применительно к университетам, доказана и зарубежными экономистами. [7]

4) Руководство университетов должно активно развивать и всячески поддерживать качество финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент в коммерческих организациях России уже стал нормой. Университеты очень робко и осторожно двигаются в этом направлении, хотя этот процесс активно стал стимулироваться в последнее время Министерством образования и науки. Отсутствие финансового менеджмента в бюджетных

учреждениях становится предметом критики и органов государственной власти. Главной проблемой на этом пути является отсутствие кадров. Вузы, являясь кузницей кадров, для своей системы так и не разработали специальных программ по финансовому менеджменту. Нельзя сказать, что планы вовсе не разрабатываются, но часто они плохо реализуются. И здесь нельзя идти по пути привлечения сторонних специалистов, требуется сформировать собственную сильную команду, способную разрабатывать легко реализуемый план.[12]

Следует исходить из понимания того, что хороший процесс планирования предполагает широкое участие структурных подразделений университета в процессе планирования. Это дает возможность достигать понимания и поддержки в университетском сообществе сложных процессов планирования деятельности. Привлечение заинтересованных сторон позволяет решить одну из главных задач – оценку текущего состояния и выработать «живые» мероприятия по исправлению «узких» мест и стимулированию перспективных направлений деятельности. [5]

Децентрализация власти при планировании должна всячески поощряться руководством университетов. Это позволит оперативно реагировать на предложения структурных подразделений, анализировать их и послужит хорошей основой для формирования хорошо реализуемых целей.[12] Таким образом, кроме команды профессионалов, в процесс планирования вовлекаются все члены университетского сообщества, которые имеют правдивое представление о текущем финансовом положении университета, а также о том, как разные направления деятельности влияют на это положение.

Для осуществления этого требования важно проводить специальные обучающие семинары, цель которых – научить деканов, заведующих кафедрами, преподавателей, руководителей структурных подразделений связывать текущее финан-

¹Понятие «эволюционная экономика» основывается на понятии «эволюция», что по существу тождественно понятию развития и используется для анализа содержательных изменений в экономических процессах.

совое состояние университета с распределением ресурсов по целям развития университета. Это позволит университетскому сообществу правильно оценивать возможности и перспективы отдельных мероприятий и программ, которые они формируют самостоятельно, а также связывать свои планы с планами других подразделений, ориентируясь на экономическую эффективность мероприятий и цели, ради которых осуществляется деятельность всего университета.

Требуется выработать четкое понимание того, что успех стратегического планирования будет ограничен, если члены организации не обучены основам планирования и не принимают участия в его реализации. [9]

5) *Университеты должны интегрировать все внутренние процессы планирования.* [12]

Известно, что планированием в университетах занимаются разные службы. Расчет численности преподавательского состава осуществляется службой проректора по учебной работе. Учебные планы – также предмет планирования этой службы. Планированием научных исследований занимается служба проректора по науке. Планирование работ по содер-

жанию имущественного комплекса – прерогатива проректора по административно-хозяйственной работе. Практическая подготовка студентов, воспитательные мероприятия, повышение квалификации преподавательского состава, международная деятельность – это также отдельные планы. Планируют свою деятельность факультеты и лаборатории. Планирования требует производственная деятельность, дополнительное образование, работа по профессиональной ориентации и т.д.

Таким образом, университет может быть представлен в виде набора пакетов планов, но пакетов разрозненных, где цели и направления плохо скоординированы, а зачастую требуют необоснованно высоких затрат.

Процесс планирования должен начинаться с распределения финансовых ресурсов по приоритетным направлениям деятельности. На самом деле это чрезвычайно сложная задача, и никакого отношения к простому делению ресурсов не имеет. Экономической службе, которая должна руководить процессом планирования, как минимум, необходимо выработать комплексную финансовую стратегию, в рамках которой следует распределять финансовые потоки.

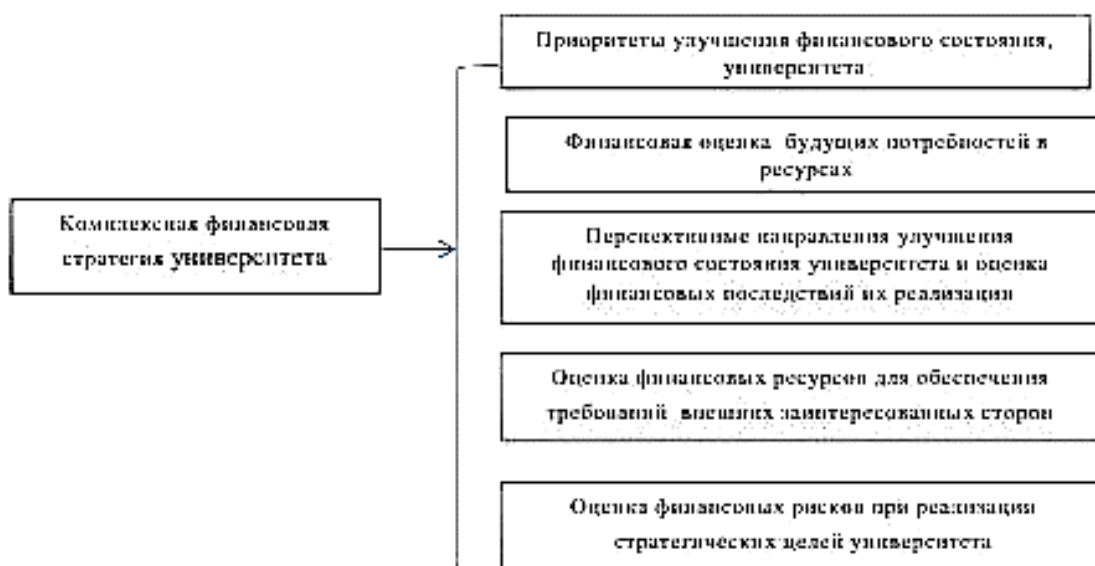


Рис. 1. Разделы комплексной финансовой стратегии университета

Размещая таким образом отдельные разделы комплексной стратегии, мы не только аккумулируем финансовые ресурсы,

необходимые для осуществления текущей деятельности университета, но и формируем пакет перспективных направлений,

которые выработаны самостоятельно подразделениями университета. Раздел «Финансовая оценка будущих потребностей в ресурсах», кроме потребностей текущего планового периода, должен содержать и оценки ресурсов на среднесрочную перспективу. Эти расчеты реально осуществить на основе государственного задания с учетом сложившихся тенденций развития вуза. Представленные в таком виде расчеты создают условия для организации планирования как непрерывного процесса, предоставляя возможность вузам при необходимости создавать резервы или намечать мероприятия по оптимизации, ожидая, например, ухудшения финансового положения.

По сути, раздел «Перспективные направления улучшения финансового состояния университета и оценка финансовых последствий их реализации» - это набор бизнес-планов, в рамках которых запланированы программы улучшения финансового состояния университета. Не следует такие направления рассматривать исключительно в рамках предпринимательской деятельности. Например, новые направления подготовки также могут служить увеличению доходов, однако это традиционный вид деятельности, который трудно отнести только к предпринимательской деятельности учреждения. В этом разделе могут быть планы по усилению бренда университета, другие планы, которые улучшают положение вуза на рынке. Главное условие – зачисление таких проектов в финансовую стратегию возможно после экспертизы комиссии, которая может создаваться на временной или постоянной основе, и включать в себя, например, деканов факультетов, других представителей университетского сообщества. Положительное заключение будет являться основанием для включения в стратегию. В рамках этого раздела можно также сформировать пакет предложений, которые следует рассчитать в будущем. Обособленным выглядит раздел «Оценка финансовых ресурсов для обеспечения требований внешних заинтересованных сторон». В рамках этого раздела находит отражение фискальная политика, расчеты осуществляются на основе основных направлений налоговой

политики государства, региона, муниципалитета, на территории которых осуществляет свою деятельность университет. Последний раздел посвящается оценке возможных рисков со стороны внешней и внутренней среды. Речь идет о возможных потерях ресурсов в зависимости от поведения её участников. Оценки делаются на основе инфляционных ожиданий, оценки последствий изменений нормативного регулирования отрасли, конкурентных стратегий других участников рынка образовательных услуг. Оценка внутренних рисков связана в рамках намеченных мероприятий, например, по оптимизации деятельности вуза.

Главное назначение комплексной стратегии следует рассматривать с точки зрения формирования системного подхода к организации планирования. Это дает непосредственным составителям планов оценивать происходящие процессы в комплексе, понимать направления развития, иметь информацию о возможных изменениях и знать последствия этих изменений. Участие в составлении стратегии подразделений обеспечивает гласность распределения ресурсов, делает возможным поддержку эффективных направлений соседних факультетов внутри вуза, организует обмен лучшими практиками составления планов по развитию отдельных подразделений. [1]

Информационная база процесса планирования должна быть доступна руководителям, принимающим управленческие решения. Построение такой базы должно учитывать связь между внешними факторами развития и приоритетным распределением ресурсов университета.

б) Существует множество моделей и способов к организации планирования в университетах. Однако в каждом конкретном случае следует исходить из индивидуальных особенностей. Подходы могут быть общими, но адаптация к особенностям учреждения – непременное условие успеха. [14]

Существует группа факторов, которые оказывают влияние на качество планирования (табл.1).

Таблица 1

Характеристика факторов качества планирования в университетах

Факторы качества планирования	Характеристика факторов
Комплексная финансовая стратегия университета	Назначение комплексной стратегии - формирование системного подхода к организации планирования. Это дает непосредственным составителям планов возможность оценивать происходящие процессы в комплексе, понимать направления развития, иметь информацию о возможных изменениях и знать последствия этих изменений.
Интеграция внутренних процессов планирования факультетов, кафедр, научно-производственных подразделений	Участие в процессе планировании подразделений обеспечивает гласность распределения ресурсов, делает возможным поддержку эффективных направлений соседних факультетов внутри вуза, организует обмен лучшими практиками составления планов по развитию отдельных подразделений
Качество исходных данных	Качество исходных данных, используемых в планировании, должно быть высоким. Данные должны быть актуальными и легко анализируемыми, а также соответствовать условиям принятия управленческих решений в процессе планирования.
Квалификационные требования к персоналу, занятому планированием	Персонал, занятый планированием, должен иметь высокую квалификацию в области финансового менеджмента и управленческого учета, иметь хорошие навыки работы с различными программными продуктами и навыками аналитической работы.
Программное обеспечение	В распоряжении занятого планированием персонала должны быть программные продукты, способные обрабатывать большое количество исходной цифровой информации. Программы должны быть настроены на обработку отдельных блоков информации, набора показателей, отдельных показателей.
Параметры, задаваемые условиями планирования	Параметры должны быть четко сформированными, соответствовать требованиям программных продуктов, используемых в планировании, хорошо изложены. Кроме того, параметры должны быть направлены на выявление резервов.
Профессионализм руководителей, занятых организацией планирования	Руководители, отвечающие за организацию планирования, должны иметь продолжительный опыт академической и производственной работы в университетах и хорошие навыки принятия управленческих решений

7) *Университеты должны обеспечить предоставление качественной и достоверной информации проверяющим органам о способах и направлениях использования средств.* [14]

Существует группа лиц, заинтересованных в изучении информации о способах и направлениях использования средств университета.

Таблица 2

Классификация лиц, заинтересованных в изучении информации о способах и направлениях использования средств университетов

Классификационный признак группы	Состав группы
1. Участие в финансировании	1. Государственные органы исполнительной власти в лице учредителя. 2. Региональные и муниципальные органы муниципальной власти, предлагающие университетам реализацию различных образовательных и научно-исследовательских программ. 3. Юридические лица, которые также заинтересованы в образовательных услугах и научно-исследовательских работах прикладного характера. 4. Физические лица, получающие платные образовательные услуги. 5. Меценаты, оказывающие материальную поддержку университетов. 6. Международные организации и иностранные граждане, получающие образовательные услуги на платной основе.
2. Финансовое состояние	1. Органы фискального контроля. 2. Органы финансового контроля.
3. Обучение и научные исследования	Организации, которые призваны осуществлять контроль качества предоставляемых университетами образовательных услуг и научно-исследовательских проектов
4. Административно-хозяйственная деятельность	Органы, которые государство наделило полномочиями за контролем качества организации административно-хозяйственной деятельности университетов. Контрольные функции этих организаций связаны с соблюдением правил, например, трудового законодательства, пожарной безопасности и т.д.
5. Внутренний финансовый контроль	Университетское сообщество, заинтересованное во внутреннем аудите [3]

Все эти группы заинтересованы в изучении планов университетов по аккумуляции и распределению средств. Это предъявляет дополнительные требования к качеству организации планирования, к сопоставимости показателей, прозрачности и простоте расчетов показателей. Планирование в университетах, а также корректировка показателей, изменение параметров и условий планирования должно своевременно и четко отражаться в локальных нормативных актах. Такие акты должны быть доступны для широкого круга преподавателей и сотрудников. Гласность – неперенный атрибут успеха в корпоративной ответственности университета. Отсутствие информации об изменениях часто приводит к непониманию того, что происходит и становится предметом жалоб в разные инстанции сотрудников и обучающихся. Университет должен быть хорошо осведомлен об изменениях в законодательстве, чтобы своевременно вносить соответствующие поправки в планы.

8) Университеты должны обеспечивать эффективность своей деятельности

Как показали исследования, в российской системе высшего образования нет четкого представления о том, какой вуз считать эффективным. Мы все хорошо осведомлены о результатах оценки эффективности деятельности вузов Министерством образования и науки в рамках проводимого ведомством мониторинга эффективности. Мониторинг можно рассматривать как инструмент планирования деятельности университетов в масштабах страны. Учреждения высшего образования, принимая участие в обязательных мониторингах, ориентируются на достижение сформированных индикаторов. Бесспорно, это движение вперед по пути внедрения практики планирования деятельности. Но мониторинг, как нам известно, очень часто становится предметом

критики, и часто абсолютно справедливой. И первое, что следует отметить, Министерство так и не сформировало собственного определения, которое бы четко объясняло понятие эффективности вуза. Мониторинг, вероятнее всего, должен начинаться с четкого определения «эффективный вуз – это...». Но такого определения в документах мониторинга нет.

Мы использовали ряд определений, которые дают отечественные и зарубежные авторы. Что касается отечественных исследователей, проблеме эффективности деятельности вузов посвящено небольшое количество работ.

Некоторые авторы связывают эффективность деятельности вузов с прибылью и возможностью её получить. На наш взгляд, прибыль не должна являться самоцелью деятельности университета. Неправильно оценивать эффективность деятельности вузов через показатели прибыли. Университеты имеют свою специфику не только деятельности (социальные функции вузам всегда принадлежали и, нет сомнений, что будут принадлежать), но и организации финансирования и распределения затрат.² [13]

Другие авторы указывают, что эффективность деятельности университетов обеспечивается внедрением системы менеджмента качества (СМК).³[4] Однако, внедрив систему менеджмента качества, можно оставаться неэффективным, если у вас нет ресурсов для развития, а в этих условиях вопрос уже будет стоять о существовании университета.

Эти подходы крайне отличаются друг от друга, но, по нашему мнению, не дают точной характеристики рассматриваемого понятия. Вероятнее всего, в России недостаточно работ, посвященных этой проблеме, поэтому нет ясного представления о том, что означает эффективность деятельности для вузов.

² Автор в статье говорит, что «текущая эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе функционирования, а рыночное позиционирование – саму возможность этого процесса».

³ Кириллов А.Г. утверждает, что «эффективное функционирование вуза, его постоянное развитие и быстрое реагирование

на постоянно изменяющуюся среду обеспечиваются внедрением системы менеджмента качества (СМК), соответствующей международному стандарту ISO 9001:2008, функционирующей на основе информационных технологий, а развитие предусматривает постоянное внедрение инноваций в систему управления вузом».

Анализ зарубежной литературы позволил, по нашему мнению, дать более точное представление о том, какой вуз следует считать эффективным.

GUNI (2006 год), характеризуя эффективность деятельности университетов, указывает, что «Университеты должны делать больше с меньшими затратами. Эффективное управление высшим образованием требует, чтобы и государство, и вузы разумно управляли денежными ресурсами, разрабатывая финансовые показатели, находя лучшие способы использования ресурсов, постоянно анализируя свою деятельность и защищая ресурсы от мошенничества». [11]

Rowley, Sherman (2001 год) «Университеты должны найти способы планирования ресурсов, которые делают наиболее эффективным использование средств...

бюджет университета является самым мощным контролером эффективности деятельности кампуса ...».

Rosenstone (2005 год) Эффективность деятельности университетов – это «способность развиваться, меняться в ответ на новые возможности, условия и потребности».[10] Таким образом, эффективность деятельности университетов исследователи связывают с планированием. Последнее из определений больше всего, по нашему мнению, подходит для характеристики вуза как эффективного.

Наше представление об эффективном вузе следующее. Эффективность вуза обеспечивается планированием распределения ресурсов, позволяющим заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы и гарантировать условия для реализации стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Green, J.L. Jr., and Monical, D. G. "Resource Allocation in a Decentralized Environment". Making the Budget Process Work. Edited by Berg, D.J. and Skogley, G.M. SanFrancisco: Jossey-Bass Inc., 1985. PP.47-63.
2. GUNI, 2006 Higher Education in the World 2006 The Financing of Universities.
3. Hyatt, J.A. "Information: Setting the Context for Effective Budgeting." Making the Budget Process Work. Edited by Berg, D.J. and Skogley, G.M. SanFrancisco: Jossey-Bass Inc., 1985. PP.5-13.
4. Кириллов, А.Г. Оценка эффективности системы управления вузом / А.Г. Кириллов // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология. – 2014. – №1. – С.16–21.
5. Lisensky, Robert P. "Integrating the Control System." Successful Strategic Planning: Case Studies. edited by Douglas W. Steeples. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988. PP. 15-22.
6. Massy, W. (1996). Productivity issues in higher education. In W. Massy (ed.), Resource Allocation in Higher Education. Ann Arbor: The University of Michigan Press pages 15 and 16.
7. Lissner, L. Scott, and Alton L. Taylor. "Financial Stress and the Need for Change." Strategies for Promoting Excellence in a Time of Scarce Resources. edited by David W. Breneman, Alton L. Taylor. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. PP. 3-8.
8. Мельник, М.С. Полисистемная парадигма в теории экономических циклов: диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.01 / Мельник Михаил Семенович; [Место защиты: Российский государственный социальный университет]. – Москва, 2014. – 377 с.
9. Phillips, E. Clorisa, Christina Morell, and Jay L. Chronister. "Responses to Reduced State Funding" Strategies for Promoting Excellence in a Time of Scarce Resources. edited by David W. Breneman, Alton L. Taylor. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. PP. 9-20.
10. Rosenstone, Steven J. "Challenges Facing Higher Education in America: Lessons and Opportunities." Taking Public Universities Seriously. edited by Frank Iacobucci and Carolyn Tuohy. Toronto: University of Toronto Press Inc., 2005. PP. 55-86.
11. Rowley, Daniel James, and Herbert Sherman. From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. PP. 72-93.
12. Snowdon, Ken, and Snowdon & Associates, Inc. "Publication Review: Successful Strategic Planning". University Manager. (Winter 2005): PP. 22-23.
13. Саяпина, Н.Н. Оценка экономической эффективности деятельности вуза // Вестник Омского университета. – 2010. – С.183–188. – (Серия «Экономика»; выпуск №3)
14. Jarzabkowski, Paula. "Centralised or Decentralised? Strategic Implications of Resource Allocation Models" Higher Education Quarterly. 56.1 (2002): PP. 5-32.

REFERENCES

1. Green, J.L. Jr., and Monical, D. G. "Resource Allocation in a Decentralized Environment". Making the Budget Process Work. Edited by Berg, D.J. and Skogley, G.M. SanFrancisco: Jossey-Bass Inc., 1985. PP.47-63.
2. GUNI, 2006 Higher Education in the World 2006 The Financing of Universities.
3. Hyatt, J.A. "Information: Setting the Context for Effective Budgeting." Making the Budget Process Work. Edited by Berg, D.J. and Skogley, G.M. SanFrancisco: Jossey-Bass Inc., 1985. PP.5-13.
4. Kirillov, A.G. Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya vuzom (Assessment of Efficiency of Higher School Management System) // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta im. M.A. Sholokhova (Herald of Moscow State Liberal Arts University named after M.A. Sholokhov), *Pedagogika i psikhologiya*, No 1, 2014, PP. 16 – 21.
5. Lisensky, Robert P. "Integrating the Control System." Successful Strategic Planning: Case Studies. edited by Douglas W. Steeples. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988. PP. 15-22.
6. Massy, W. (1996). Productivity issues in higher education. In W. Massy (ed.), Resource Allocation in Higher Education. Ann Arbor: The University of Michigan Press pages 15 and 16.
7. Lissner, L. Scott, and Alton L. Taylor. "Financial Stress and the Need for Change." Strategies for Promoting Excellence in a Time of Scarce Resources. edited by David W. Breneman, Alton L. Taylor. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. PP. 3-8.
8. Mel'nik, M.S. Polisistemnaya paradigma v teorii ekonomicheskikh tsiklov. Dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomicheskikh nauk (Polysystem Paradigm in the Theory of Economic Cycles. Dissertation for Doctor of Economic Sciences) : 08.00.01 / Mel'nik Mikhail Semyonovich, Moskva, 2014, 377 p.
9. Phillips, E. Clorisa, Christina Morell, and Jay L. Chronister. "Responses to Reduced State Funding" Strategies for Promoting Excellence in a Time of Scarce Resources. edited by David W. Breneman, Alton L. Taylor. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1996. PP. 9-20.
10. Rosenstone, Steven J. "Challenges Facing Higher Education in America: Lessons and Opportunities." Taking Public Universities Seriously. edited by Frank Iacobucci and Carolyn Tuohy. Toronto: University of Toronto Press Inc., 2005. PP. 55-86.
11. Rowley, Daniel James, and Herbert Sherman. From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. PP. 72-93.
12. Snowdon, Ken, and Snowdon & Associates, Inc. "Publication Review: Successful Strategic Planning". University Manager. (Winter 2005): PP. 22-23.
13. Sayapina, N.N. Otsenka ekonomicheskoi effektivnosti deyatelnosti vuza. Vestnik Omskogo universiteta (Assessment of Economic Efficiency of Higher School Activity. Herald of Omsk University), 2010, PP.183–188, (Seriya «Ekonomika», Vypusk No3).
14. Jarzabkowski, Paula. "Centralised or Decentralised? Strategic Implications of Resource Allocation Models" Higher Education Quarterly. 56.1 (2002): PP. 5-32.

