

УДК 005.85 + 378.014

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В ВУЗЕ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ФГБОУ ВПО ЮУрГУ В г. АШЕ

С.А. Меденков, А.А. Карпешина

Рассмотрено влияние высшего профессионального образования на развитие экономики. Обозначена деятельность вуза как эффективного участника рыночной экономики, наряду с производственными предприятиями. Отмечены вопросы управления образовательного учреждения в условиях рыночной экономики. Проанализирована роль контроллинга при управлении вузом на современном этапе развития общества.

Ключевые слова: образовательные услуги, эффективное управление, центр ответственности, планирование, бюджетирование, инструменты контроллинга.

От эффективности системы высшего профессионального образования, уровня фундаментальных исследований, а также интеграции научных знаний в значительной степени зависит развитие национальной экономики страны.

Образовательные услуги обладают высокой социальной значимостью для государства и всего общества, этим вызвано жесткое регулирование сферы образования со стороны Правительства РФ. Многие государственные вузы имеют небольшой опыт работы в конкурентной среде и в рыночных условиях. Университеты представляют собой научно-образовательные центры, которые собирают материальные и интеллектуальные данные и превращают их в знания и навыки, которые предназначены для передачи студентам. Университет – это сложный многоуровневый объект для управления. Чтобы повысить его конкурентоспособность организации в современных рыночных условиях, необходимо использовать эффективное управление, а также наряду с формальными методами использовать рыночные методы в управлении, среди которых важнейшее значение имеют стратегическое планирование, маркетинг с мониторингом внешней среды и контроллинг [1].

Стимулирование деятельности государственного учреждения и необходимость эффективного управления и контроля свидетельствует о потребности в реформировании традиционной системы управления, а повышение качества работы вуза видится в создании автоматизированной системы управления и стратегического контроллинга [3].

Понятие контроллинг является для российского менеджмента новым определением в системе управления и контроля. В наиболее общем виде

контроллинг понимается как система управления, охватывающая наиболее важные сферы и реализующая следующие функции: поддержка стратегического и обеспечение оперативного экономико-финансового планирования, формирование и контроль маркетинговой стратегии и маркетинговой информационной системы, контроль в отношении стратегии и задач, вытекающих из реализации принятых стратегических целей и самого производственного процесса, обеспечивающего создание продукта деятельности организации.

Стратегический контроллинг – это совокупность форм контрольной деятельности, которая должна объективно проанализировать и оценить работу в государственном образовательном учреждении для ее развития или совершенствования, исходя из поставленных целей. Концепция стратегического контроллинга в настоящее время является одним из основных направлений в системе управления вузом.

При управлении современным вузом, который является достаточно сложной системой, возникает целый ряд проблем, связанных с его управлением: нестабильность внешней среды; перемещение внимания с контроля прошлого на анализ будущего; недостаток необходимой информации, которая нужна для принятия управленческих решений.

Данные проблемы указывают на необходимость применения системы контроллинга как отдельного направления экономической работы при управлении университетом. Стратегический контроллинг можно представить еще и как информационное обеспечение, которое направлено на повышение управления вузом [2].

Задачами стратегического контроллинга являются пути подготовки и предоставления нужной управленческой информации, которая ориентирует руководство университета на принятие эффективных решений.

Стратегический контроллинг представляет собой сочетание управленческих функций: контроля, учета и анализа. Стратегический контроллинг создает возможность для подготовки решений, и обеспечивает контроль за их выполнением с помощью соответствующих управленческих инструментов.

Во всех обособленных структурных подразделениях вводятся должности контроллеров при управлении вузом. Задачи, которые решает служба стратегического контроллинга, носят стратегический характер и подчиняются центральной администрации университета. Для филиала достаточно одного такого специалиста, либо возможно совмещение с традиционными обязанностями одного из руководителей высшего звена.

Основными элементами управления деятельностью университета в рыночных условиях являются следующие показатели:

- затраты и этапы инновационных бизнес-процессов;
- создание центров ответственности в вузе;

- разработка систем бюджетирования и планирования, которые основаны на центрах ответственности в вузе;
- анализ затратообразующих факторов и управление ими;
- документооборот, фиксирующий текущий вид исполнения бюджетов центров ответственности;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности вуза;
- выявление отклонений от плановых значений и поиск решений по их устранению [3].

В современной системе управления вузом существует несколько понятий, связанных с определением контроллинговых функций: стратегический контроль, стратегическое планирование, оперативный и управленческий контроль. В настоящее время в российской практике содержание понятия контроллинг окончательно не сформировано. Можно выделить два направления, которые сильно отличаются по субъектам и уровням принятия управленческих решений.

В первом направлении выявляются недоработки, которые были допущены на фазе стратегического анализа и планирования. Необходим пересмотр планов на основе более глубокого изучения информации и отбора. Это направление входит в систему стратегического контроля и характеризуется высокой степенью неопределенности и связано с различными факторами внешней среды, например, оценка работы конкурентов.

Второе направление связано с зоной анализа и применения корректирующих решений и находится в сфере менеджмента университета. В этой зоне рассматривается оперативный контроль, в котором присутствуют показатели, имеющие высокую степень прогнозируемости, используемые методики измерения и точные количественные значения или качественные характеристики, например, требования к качеству продукта. Показатели оперативного контроля, однако, могут выходить и на стратегический уровень, так как именно там могут образовываться ошибки, которые приведут к серьезным стратегическим провалам, например, низкое качество работы персонала.

Можно выделить наиболее важные обстоятельства, которые определяют актуальность изучения проблем контроллинга и формирование эффективного управления в целом. Стратегия реализуется стихийно, без систематического исследования главных индикаторов эффективности и выявления факторов, влияющих на них. На разделение функций стратегического и оперативного управления влияет отсутствие системы контроля в государственном образовательном учреждении, и в итоге руководитель будет погружаться в текущие проблемы, упуская стратегические вопросы управления университетом.

Осуществление эффективного контроля проходящих в вузе процессов, затрудняет принятие управленческих решений, связанных с планированием

ем, а также увеличивается сложность организации структуры и рост проблем. Контроллинг должен обеспечить координацию отдельных контрольных функций.

Для реализации долгосрочных целей вуза контроль финансово-экономических показателей позволит определить и реализовать эффективную систему мотивации управления. Интенсивно развивающиеся, молодые образовательные учреждения не успевают построить традиционные для западных университетов системы контроллинга. Из-за отсутствия полной системы контроллинга, внимание концентрируется на частных, только визуально наблюдаемых проблемах (нехватка денежных средств, проблемы с качеством предоставляемых услуг, дефицит квалифицированного персонала). И в итоге факторы эффективности остаются без необходимого внимания. Чтобы избежать серьезных ошибок стратегического характера руководителям следует строить систему контроллинга по основным показателям эффективности, что позволит улучшить финансовые результаты университета [4].

При рассмотрении проблем, возникающих при использовании системы контроллинга в образовательном учреждении, можно выделить пять групп проблем.

1. К первой группе относится разработка современной концепции (системы) контроллинга вуза. Если анализировать определения контроллинга зарубежных и отечественных авторов и его роль в современной мировой экономике, то можно определить контроллинг как интегрированную инновационную систему, которая ориентирована на достижение поставленных целей и основана на компьютерных технологиях. Данная система выполняет постоянный информационно-аналитический мониторинг принятия и выполнения различных управленческих решений и осуществляет корректировку системы методов их выполнения.

Внедрение контроллинга при анализе практических результатов гарантирует реализацию всех функций менеджмента. Проводя анализ исследований, можно сделать вывод, что контроллинг помогает оптимизировать организационно-функциональную структуру университета, определяет функциональные значения, а также вертикальные и горизонтальные связи основных структурных подразделений вуза. При этом процессе улучшаются распределения обязанностей между подразделениями и схема управления университетом в целом.

Таким образом, главными задачами, которые менеджмент решает с помощью контроллинга, являются: оптимизация управления всеми структурными подразделениями в университете; улучшение систем контроля и анализа; применение системы учета операций и необходимых результатов; повышение квалификации сотрудников; формирование условий и возможностей для стабильного и эффективного развития.

2. Ко второй группе проблем относится исследование контроллинга, как ключевого звена современного управления в университете. При разработке плановых заданий, служба контроллинга направляет отдельные планы по содержанию и времени, а также проверяет представленные планы и рассматривает возможность их реализации. На этой основе и формируется годовой план университета. С помощью своей большой информационной базы, контроллинг может участвовать в формировании выгодных условий и в достижении необходимых финансовых результатов. Благодаря контроллингу возможна проверка эффективности разных вариантов инвестиций. У контроллинга появляются задачи, связанные не только с финансовыми результатами, но и с необходимостью обеспечением информации для принятия управленческих решений [5].

3. К третьей группе можно отнести проблемы, связанные с определением основных видов развития практического потенциала системы контроллинга. Применяя инструменты контроллинга, можно добиваться высоких результатов в таких областях, как прогнозирование и планирование, инвестиционная привлекательность и инновационная деятельность, а также в финансовых результатах.

4. К четвертой группе относятся проблемы внедрения в практику университетов инструментов контроллинга, а также проблемы, связанные с повышением эффективности использования системы контроллинга. Контроллинг часто реализуется в рамках обычных функций планирования и контроля на базе известной информации. Проблема конкретного вуза заключается в том, какое содержание придать функциям и какой должна быть информация, чтобы возможно было принять управленческие решения.

5. К пятой группе проблем относится изучение финансовых аспектов системы контроллинга образовательных учреждений.

Новые подходы способны полностью изменить структуру управления ВУЗом: через построение системы бизнес-процессов перейти от линейной структуры к процессно-ориентированной или адаптивной.

Контроллинг является необходимым инструментом совершенствования всей финансовой политики и учетной практики в вузах. На основе глубокого применения управленческого учета и контроллинга становится возможным повышение качества управления университетом в постоянно изменяющихся внешних условиях и условиях хозяйствования.

Необходимо отметить, что основной особенностью системы контроллинга является его направленность на достижение определенных результатов, на поиск путей дальнейшего развития вуза и усовершенствование бизнес-процессов, основанных на базе анализа главных показателей результативности.

Можно говорить о том, что в качестве инструмента управления контроллинг стал системой информационной, методической и аналитической поддержки руководителей в процессе анализа и планирования, координации, принятия различных управленческих решений и контроля по всем возможным сферам деятельности [6].

На сегодняшний день контроллинг становится одним из наиболее эффективных инструментов управления, который в наибольшей степени соответствует современным задачам и требованиям. Контроллинг образовательных услуг в вузах помогает своевременно выявлять и устранять возникающие трудности, повышать рентабельность и результативность. Его применение оказывает большое воздействие на реализацию практически всех основных функций менеджмента (планирование, прогнозирование, организация и контроль).

Контроллинг в вузах также способствует обеспечению роста квалификации как сотрудников, так и руководства, так как предполагает применение новых методов на деле, использование современных знаний, а также внедрение инноваций для достижения поставленных целей. Применение системы контроллинга на практике ведет к повышению качества и эффективности деятельности не только в отдельных обособленных структурах высшего учебного заведения, но и во всей системе в целом, создавая при этом огромные конкурентные преимущества.

Но наибольший эффект при применении системы контроллинга будет достигнут при его использовании по всем функциям управления. Однако в практике деятельности российских вузов, научно-обоснованная программа внедрения и использования в управлении контроллинга пока не разработана, а в зарубежных встречается пока редко. Обычно контроллинг охватывает реализацию отдельных друг от друга функций или их различных сочетаний.

Благодаря контроллингу в вузах, возможно успешно решать многие финансовые проблемы, такие как формирование центров ответственности, прибыли и убытков, внедрение бюджетирования, управление затратами, управление дебиторской задолженностью, а также пополнение собственных оборотных средств.

Филиал ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) в г. Аше, согласно официально принятой парадигме, занимается удовлетворением потребностей граждан в получении высшего профессионального и дополнительного образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС) и государственными образовательными стандартами (ГОС) по направлениям подготовки (специальностям), определенным выданными лицензиями, осуществлением иных функций Университета по месту его нахождения.

Задачами деятельности филиала ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) в г. Аше являются:

- удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, посредством получения высшего и послевузовского профессионального образования и квалификации в избранной области профессиональной деятельности;
- удовлетворение потребностей общества в квалифицированных специальностях с высшим образованием и научно-педагогических кадрах высшей квалификации;
- организация и проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований и иных научно-технических, опытно-конструкторских работ, в том числе по проблемам образования;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации специалистов и руководящих работников по профилю образовательных программ, реализуемых в филиале в полном объеме;
- накопление, сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;
- распространение знаний среди населения, повышение его общеобразовательного и культурного уровня.

Непосредственное руководство деятельностью филиала осуществляет директор. В соответствии с должностными обязанностями и стоящими задачи директор:

- осуществляет руководство филиалом ГОУ ВПО «ЮУрГУ» в г. Аше, определяет цели и стратегию развития филиала;
- руководит учебной, научной и административной работой филиала;
- организует работу и взаимодействие структурных подразделений филиала, направляет их деятельность на совершенствование образовательного и научного процесса с учетом социальных приоритетов и потребности в специалистах в экономике Ашинского района;
- обеспечивает качество и эффективность образовательной, научной и воспитательной работы филиала, уровень его материально-технической базы;
- обеспечивает выполнение филиалом обязательств перед федеральным (региональным) бюджетом, государственными внебюджетными фондами, кредиторами;
- организует управление филиалом на основе достижений в области использования новейшей техники и технологии, отечественного и зарубежного опыта в образовании, использования прогрессивных форм управления и организации труда, обоснованных норм расходования и рационального использования материальных и технических ресурсов филиала.

Вместе с тем, к сожалению, в филиале пока не разработана стратегическая линия деятельности образовательного учреждения, и соответственно,

управленческая работа организована по традиционно сложившимся принципам управления, сохранившимся со времен социалистических подходов к руководству. Поэтому с большим трудом и значительным напряжением коллективу филиала еще удастся обеспечить соответствие количественных показателей деятельности учреждения требованиям, определенным Министерством высшего и среднего специального образования РФ. Следует отметить, что этому способствует определенная маркетинговая деятельность, осуществляемая сотрудниками филиала, в той части, которая определяет маркетинг как организационную функцию и совокупность процессов продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. В этом направлении филиал ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) в г. Аше использует разные методы маркетинга для привлечения студентов: рекламу на радио, местном ТВ, в газетах; создание специализированного сайта для получения информации о вузе; дни открытых дверей; тематические конференции.

В широком же смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей, а управление маркетингом – это анализ рыночной среды и внутренних возможностей компании, стратегическое планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий ради достижения бизнес-целей компании (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.). Именно в этом смысле филиалу необходимо организовать полноценную эффективную работу по разработке маркетинговой стратегии, начиная с определения собственной миссии и стратегических планов.

На сегодняшний день в филиале ФГБОУ ВПО «ЮУрГУ» (НИУ) в г. Аше идея контроллинга учебно-методической деятельности вуза частично воплощена в интегрированной информационной «Системе управления базой данных учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения». Также существует свой сайт, где предоставляется информация и допуск к личному кабинету студента, графики обучения, список литературы, разработанной на основе сетевой информационной модели базы данных методического обеспечения. Необходимость создания системы вызвана глобальностью поставленных перед собой задач и разнообразием образовательных программ университета. Создание сайта филиала значительно облегчило задачу перспективного планирования нагрузки преподавателей, давая объективную картину не только обеспеченности отдельных дисциплин, но и готовности к началу учебного года каждой кафедры и всего университета. Сетевая модель учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения образовательного процесса, на основе которой реализован сайт, отражает информацию об образовательных программах, соотносена с дисциплинами учебных планов всех специальностей.

Система позволяет вести учет постоянно пополняющихся библиотечных фондов и методической обеспеченности учебной литературой основных и дополнительных образовательных программ университета, а также создан ряд организационных механизмов, обеспечивающих оперативность обновления информации.

Контроллинг финансовых показателей управленческого процесса осуществляется с использованием специализированного программного обеспечения. Как отмечалось выше, осуществляемая деятельность позволяет оптимизировать текущую деятельность руководства филиала и не создает платформы для внедрения и эффективного использования контроллинга в управлении данным образовательным учреждением.

Библиографический список

1. Ансофф, А.Н. Стратегическое управление / А.Н. Ансофф. – М.: Экономика, 2012. – С. 64.
2. Данилочкина, П.Д. Контроллинг, как интегрированная функция управления / П.Д. Данилочкина. – М.: Экономика, 2011. – С. 89–97.
3. Хохлов, И.Ю. Проектно-ориентированный университет / И.Ю. Хохлов. – СПб.: Арион, 2011. – С. 253–259.
4. Цацулин, Ж.Ш. Цены и ценообразование в системе маркетинга / Ж.Ш. Цацулин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2012. – С. 127–134.
5. Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителя / С.Г. Фалько. – М.: Институт контроллинга, 2012. – С. 21–36.
6. Якименко, А.К. Методические рекомендации по разработке положения о службе контроллинга среднего предприятия / А.К. Якименко. – К.: Феникс, 2010. – С. 12.

[К содержанию](#)