

ЭКСПЕРТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. К. Ключева с экспертом М. Алашкевичем



Алашкевич Михаил Юрьевич, директор Департамента финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки Министерства образования и науки РФ.

Окончил экономический факультет Красноярского государственного университета (1994), аспирантуру Московского государственного института международных отношений (университета) МИД РФ (1998), магистратуру факультета политологии Московской высшей школы социальных и экономических наук (2006).

1992–1995 годы руководил отделением Международного бакалавриата базовой экспериментальной средней школы № 106 Красноярского государственного университета.

1998–2001 годы – старший преподаватель кафедры Международных экономических отношений экономического факультета Красноярского государственного университета.

2002–2004 годы – координатор проекта «Совершенствование социально-экономического образования» инновационного проекта развития образования (ИПРО) в НФПК – Национальный фонд подготовки кадров.

2003–2005 годы – руководитель проекта «Эксперт – Образование» журнала «Эксперт».

2005–2010 годы – руководитель проектов, директор по консалтингу, заместитель директора департамента в компании «ИБС Экспертиза».

2010–2014 годы – заместитель директора департамента бюджетной политики в отраслях социальной сферы и науки Министерства финансов Российской Федерации.

С января 2014 года – директор Департамента финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки Министерства образования и науки РФ.

.....

Вопросы совершенствования системы управления вузом являются ключевыми в повестке реформирования высшей школы. Мы видим существенное изменение содержания управленческой деятельности, связанное с появлением новых блоков и направлений: активно формируется контур стратегического управления, управления инновационной деятельностью, связями с общественностью и рекламой, международной деятельностью и т. д. На Ваш взгляд, какое место в современной системе управления университетом занимает финансовый менеджмент?

Финансовый менеджмент является значимой функцией управления образовательным учреждением, так как реализация всех проектов и программ развития, стратегии вуза, как и обеспечение

текущей деятельности, требует балансировки финансовых потоков и экономических показателей. При этом важно не только соблюсти требования законодательства в части целевого расходования средств, но также и обеспечить экономическую эффективность принимаемых решений, достижение целевых показателей развития образовательной организации. Существенное внимание многими учреждениями сегодня уделяется детализированному финансовому планированию поступлений и выплат в целях недопущения формирования кассовых разрывов или неисполненных обязательств.

Как Вы оцениваете практику финансового управления в университетах? Удалось ли повысить эффективность управления вузом в этой

сфере? Какие проекты и решения государства являются ключевыми для развития новых инструментов финансового менеджмента в высшей школе?

На сегодня, как это ни странно, ключевым драйвером развития эффективности финансового менеджмента является стабильность. Нужны внятные сигналы со стороны государства относительно политики в части финансового обеспечения деятельности вузов и относительно распоряжения доходами от приносящей доход деятельности. Так, в течение четырех лет мы приучали вузы к тому, что остатки средств, заработанных вузом, и не важно будь то средства от платных студентов или средства субсидии на госзадания, которые по сути также являются средствами за обучение студентов, только платит за них государство, а не сам студент, поступают в распоряжение вуза. Как их правильно и целевым образом расходовать, руководители вузов спрашивали нас, а мы отвечали лишь, что, в соответствии с законодательством Российской Федерации, целевым является расходование этих средств на цели деятельности учреждения, определенные уставом. Фактически мы говорили: прочтите законы и нормативно-правовые акты, начните сами разбираться в вопросах управления, не обращаясь по каждому пустяковому вопросу к учредителю, – словом, станьте самостоятельными и ответственными. Что делать с остатками, спрашивали финансисты вузов. А мы последовательно отсылали к законодательству и говорили, что остатки субсидии на госзадание и средств от приносящей доход деятельности – это средства учреждения, распоряжайтесь ими исходя из целей вашей деятельности, резервируйте на капитальные ремонты, закупку оборудования, отпуска сотрудников, используйте на реальное стимулирование сотрудников вузов – на обеспечение пресловутого «эффективного контракта». В результате большинство вузов перестало бояться откладывать, кто-то стал планировать исходя не из годового цикла, а из экономически обоснованного. Правда, это потребовало качественного и грамотного оформления резервов, а это оказалось под силу не всем, но ничего, мы же учимся.

Сегодня нередко именно практики корпоративного управления являются бенчмаркингом в развитии университетского менеджмента. Какие технологии финансового менеджмента в бизнесе Вы считаете полезными и имеющими перспективу трансляции в вузы?

Прежде всего это практика оценки управленческих решений и стратегических проектов с позиции экономической эффективности их реализации.

Так, бизнес не примет управленческое решение, которое приведет к ухудшению финансовых показателей или убыткам предприятия, в то время как образовательные учреждения принимают решения об открытии новых программ или приобретении основных средств, в основном рассматривают без привязки к экономическим параметрам реализации данных решений. Кроме того, бизнес руководствуется очень четким закреплением ключевых показателей эффективности за конкретными должностными лицами и структурными подразделениями, что позволяет сформировать понятную для работников систему KPI с инструментами оценки результативности работы. Эта практика будет полезна и для системы образования, несмотря на кажущуюся жесткость данных систем.

Университеты как публичные организации являются сосредоточием интереса и внимания не только государства, но и бизнеса, местных сообществ и широких слоев населения. В последние годы сделано ряд шагов по повышению прозрачности деятельности вузов, их большей открытости для стейкхолдеров. Каково Ваше мнение о направлениях повышения прозрачности финансовой деятельности вузов и более широкое раскрытие информации о финансово-хозяйственной деятельности вузов?

Сегодня принято и реализуется достаточно большое количество решений, направленных на повышение прозрачности экономики бюджетной сферы, в том числе все учреждения в открытом доступе размещают планы финансово-хозяйственной деятельности, отчеты об их исполнении, об использовании закрепленного имущества и достаточно большое количество иной финансовой информации. Министерство образования, в свою очередь, стремится обеспечить качество и своевременность размещения данной информации в открытых источниках, постоянно взаимодействуя по данному вопросу с учреждениями, проводя обучение и методические семинары. Заработал портал поддержки подведомственных учреждений, уже более года вузы имеют доступ к аналитическому компоненту системы управления финансами Минобрнауки России, в рамках которого можно не только получить всю информацию о финансовом состоянии своего учреждения, но и сравнить себя с соседями, коллегами. Когда речь идет о доступности информации, важно, чтобы конечный пользователь открытых данных мог ей воспользоваться для оценки деятельности учреждения или принятия своих решений, например, при выборе образовательной организации для получения высшего образования. И ключевой

задачей в данном направлении является адаптация открытых данных для конечного пользователя данной информации. Так, в рамках проводимого ежегодно мониторинга платных образовательных услуг Министерство с этого года сделало данную информацию доступной широкой общественности через портал stat-mon.ru. Абитуриенты или иные заинтересованные лица теперь могут посмотреть, сколько конкретная специальность стоит во всех вузах страны, оценить ценовую политику каждого учреждения, сравнить стоимости и принять на этой основе решение. Еще есть интересный проект для широкого круга пользователей, который называется «Бюджет для граждан», он также в открытом доступе на сайте Минобрнауки.

Какие тренды сегодня оказывают влияние на развитие финансового управления в университетах? Есть ли проекты, направленные на совершенствование деятельности вузов в управлении экономикой? Какие компетенции менеджмента университетов являются актуальными и востребованными в этой связи?

Безусловно, министерство реализует большое число проектов, направленных на повышение качества финансового менеджмента в образовательных учреждениях. Так, с прошлого года постоянной практикой стало проведение семинаров-совещаний для всех подведомственных учреждений в различных регионах страны по актуальным вопросам управления образовательными учреждениями. В этом году стартовало сразу несколько методических проектов для подведомственных учреждений. Во-первых, как я уже сказал, начала работу служба технической и методической поддержки образовательных учреждений,

охватывающая все блоки управления экономикой вуза, начиная от планирования финансово-хозяйственной деятельности, установления стоимости платных услуг, до предоставления отчетности и ее размещения на специализированных порталах. Во-вторых, с октября текущего года стартует большая программа повышения квалификации руководителей и работников финансовых служб вузов на основе единой программы и методических подходов. В-третьих, министерство с этого года приступило к формированию ежегодного рейтинга качества финансового менеджмента, что позволит нам как учредителю получить объективную оценку качества процессов, а для учреждения – создать дополнительную мотивацию на улучшение своих позиций в данном рейтинге. Важно, что мы при этом мы не просто декларируем лозунг с призывом повышать качество финансового менеджмента, мы создаем условия для работы вузов и предлагаем реальные инструменты, как ограничительные, когда учреждение с неудовлетворительными показателями не может претендовать на ряд программ по выделению дополнительного финансирования, так и мотивирующие в форме субсидий на проведение работ по повышению качества финансового менеджмента. А выбор траектории развития управленческих компетенций вуза в этих условиях является его ответственностью и полностью отдается на его решение. Такой подход учредителя, мне кажется, должен обеспечить уникальность подходов к управлению вузами и возникновение лучших практик управления, которые будут обязательно распространяться, что позволит говорить о новом уровне развития всей системы высшего образования.

