

«Возможности применения элементов финансового прогнозирования в деятельности бюджетного общеобразовательного учреждения»

Проблема **реактивности**— одна из самых непростых в деятельности любой организации. Но особенно трудно она решается в деятельности бюджетного учреждения.

Термин **«реактивность»** пришел в социологию из биологических наук, где он означает «свойство организма реагировать определенным образом на воздействия окружающей среды»¹. Отдельный организм с помощью реакции на воздействия приспосабливается к окружающей среде. Организация, рассмотренная как отдельный самостоятельный организм, точно так же определенным образом реагирует на воздействия внешней, окружающей ее, среды и приспосабливается к ее изменениям.

В ситуации экономико-хозяйственной стабильности, когда внешние воздействия более или менее постоянны по силе и направлению, реактивность является одним из главных средств выживания организации в социуме. Однако в периоды бурного развития общества, в периоды смены многих параметров его функционирования, реактивность становится одной из проблем развития организации. Ведь если только реагировать на изменения, принципиального успеха не добьешься.

В данной ситуации руководство может придерживаться одной из двух развивающих стратегий, которые, по сути, являются ступенями в освоении компетенций управления развитием организации. Первая связана с необходимостью (и способностью) предвидеть будущие события. В данном случае необходимо выстроить прогностические процедуры, для чего следует освоить специфические аналитические процедуры и организовать деятельность по прогнозированию развития. Вторая стратегия базируется на первой и связана с необходимостью «возглавить развитие», то есть

¹ «Реактивность — это свойство организма реагировать определенным образом на воздействие окружающей среды» [Сиротинин Н. Н., 1966].

инициировать процессы, которые могут стать впоследствии ключевыми для деятельности подобных организаций.

В деятельности рассматриваемого бюджетного учреждения стадия развития только наступает. Поэтому здесь необходимо, прежде всего, освоить и внедрить системы финансово-хозяйственного прогнозирования.

Прогнозирование является первой стадией нормального процесса планирования, так как именно здесь происходит выявление приоритетов деятельности организации на тот или иной период развития и обоснование показателей финансовых планов. Главная цель финансового прогнозирования — определение реально необходимого (и возможного) объема финансовых ресурсов для полноценной деятельности в прогнозируемом периоде.

Стратегический и тактический характер прогнозирования² непосредственно связан со стратегическими и тактическими целями деятельности организации (в данном случае общеобразовательного учреждения), которые, в конечном итоге, отражаются в стратегических или тактических результатах деятельности. Для общеобразовательного учреждения это особенно важно, так как стратегические и тактические результаты его деятельности могут разительно отличаться друг от друга.

Так, одним из основных тактических результатов деятельности общеобразовательного учреждения сегодня является достижение более высокого места в рейтинге подобных учреждений. Это привлекает дополнительный контингент, а значит и существенное дополнение к нормативному субсидированию учреждения. Нередко более высокое место в рейтинге означает также дополнительное целевое субсидирование и потому нередко становится самоцелью деятельности учреждения.

Так в московской системе общего образования рейтинг³ образовательных организаций определяется следующими показателями:

2 «Стратегическое и тактическое планирование» Лысогор И.В.

3 <http://dogm.mos.ru>

- эффективности работы школы по обеспечению качественного массового среднего образования (результаты единого государственного экзамена в 9-х и 11-х классах);
- показатели эффективности работы школы по созданию условий по развитию талантов максимального количества обучающихся (победители всероссийской олимпиады школьников и московской олимпиады школьников);
- показатели эффективности работы школы по обеспечению качества знаний, подтверждаемого внешней оценкой (по результатам межпредметных и предметных диагностик, проводимых на уровне города и страны);
- показатели результативности работы дошкольных групп (количество дошкольников, переведенных из дошкольных групп в 1-й класс той же образовательной организации);
- показатели эффективности работы школы по профилактике правонарушений;
- показатели эффективности работы школы по работе с обучающимися, имеющими особые образовательные потребности;
- показатели результативности работы школы по использованию социокультурных ресурсов города в обучении (призеры и победители городских олимпиад «Музеи. Парки. Усадьбы», «Не прервется связь поколений»).

Необходимо отметить, что практически ни один из данных показателей не входит в Государственное задание общеобразовательным организациям, на основе которого осуществляется их нормативное субсидирование. Однако самым большим недостатком данной системы показателей является их односторонность. Все они относятся к показателям результата и никак не характеризуют ни образовательный процесс в данной организации, ни его наличные ресурсы. Строго говоря, данные показатели не являются даже показателями эффективности, так как не показывают соотношение полученных результатов и затраченных ресурсов.

Вместе с тем, для системы общего образования чрезвычайно важны стратегические результаты, которые сильно отсрочены и проявляются, как минимум, спустя 5-7 лет после завершения учащимся обучения в старшей школе. Их наличие позволяет выстроить двухконтурную обратную связь (рис. 1).

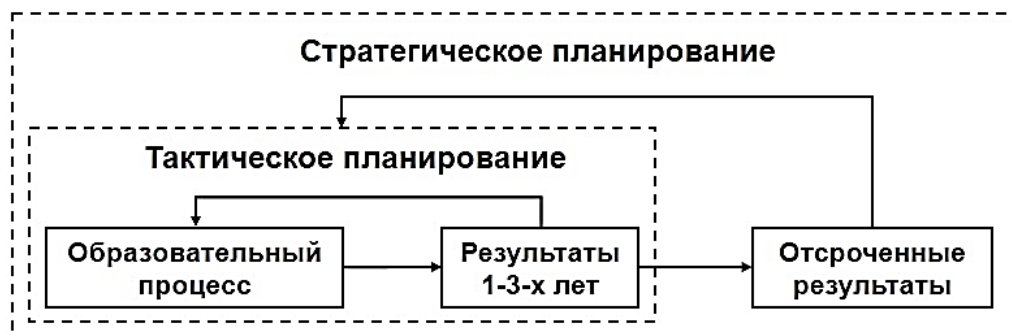


Рисунок 1. Двухконтурная обратная связь между процессом и результатом в системе общего образования

Образовательный процесс должен корректироваться результатами, которых достигают обучающиеся и учителя в ближайшей перспективе (1-3 года) — это первый контур обратной связи. Но, поскольку стратегический результат образования является сильно отсроченным во времени, то стратегические планы образовательной организации должны корректироваться именно этим дальним, отсроченным результатом.

В данной ситуации возникает закономерный вопрос: какая из обратных связей является приоритетной для использования ее в системе финансового прогнозирования. Ведь не секрет, что государству в целом и потребителям (детям и родителям) нужны, прежде всего, отсроченные результаты образования (компетентные работники, полноценно реализующие себя в социуме), тогда как отдельные уровни управления образованием требуют, прежде всего, достижения сиюминутных результатов и по этим результатам оценивают эффективность работы образовательной организации, выделяя субсидии.

Теория современного менеджмента говорит, что показатели необходимо выбирать на основе стратегического плана⁴, ибо только тогда они обеспечивают фактическую основу для определения:

- статуса организации, ибо статус любой школы формируется постепенно и виден лишь на больших временных отрезках;
- форм обратной связи в рамках образовательного процесса со всеми его участниками для управления развитием;
- тенденций изменения эффективности образовательного процесса для корректировки выбранных показателей (в том числе финансовых);
- способов корреляции методов измерения выбранных показателей.

Это подтверждает, что для процессов финансового прогнозирования приоритетными являются отсроченные результаты. Именно по ним необходимо считать результативность и эффективность деятельности общеобразовательного учреждения. Однако для того, чтобы иметь возможность получить отсроченные результаты (а значит начать процесс прогнозирования), необходимо накопить достаточно данных. Другими словами, образовательное учреждение должно функционировать в своей настоящей юридической форме не менее 3-х лет.

Долгосрочные и краткосрочные прогнозы (стратегические и тактические) отличаются не только горизонтом прогнозирования, но и целями. Так, главной целью долгосрочного прогноза является определение допустимых (с позиции финансовой устойчивости) темпов расширения организации. Целью же краткосрочного прогноза является обеспечение постоянного баланса бюджета организации.

Может показаться, что долгосрочное прогнозирование полезно для общей деятельности и практически бесполезно для финансовой деятельности бюджетного учреждения, поскольку его основные финансовые поступления — это нормативное субсидирование. Однако это не так. Забота руководителей о долгосрочных показателях нередко приносит прямой финансовый

⁴ Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1999. №3.

выигрыш. Так, учащийся, отучившийся в престижной (по меркам социума) школе и ставший успешным бизнесменом, вполне может оказывать своей Alma Mater финансовую поддержку. Бывшие ученики школы, которые приводят в «свою» школу детей, стабилизируют и увеличивают контингент, от которого прямо зависит размер нормативного субсидирования. Бывшие ученики, вернувшиеся в «свою» школу в качестве учителей, стабилизируют кадровую ситуацию в учреждении. И примеров подобных финансовых эффектов немало.

В процессе финансового прогнозирования происходит обобщение, анализ, корреляция финансовых показателей с реальной деятельностью организации в режиме предполагаемого развития. Необходимо иметь в виду появление в поле зрения множества принципиально не формализуемых факторов, учет которых значительно повышает вероятность прогноза.

В системе общего образования, функционирующей сегодня в РФ, это может быть неустойчивая ситуация в нормативно-правовой области или более или менее спонтанное появление значительных социальных городских проектов (например, проект реновации пятиэтажной застройки в Москве), возникновение и исчезновение различных фондов, оказывающих благотворительную помощь образованию, и даже изменение демографической ситуации в регионе.

Так, в микрорайоне, где располагается рассматриваемое образовательное учреждение, планируется возвести новый жилой комплекс, который значительно повлияет на численность и состав контингента образовательного комплекса. Однако заранее предсказать дату окончания постройки сегодня не представляется возможным.

В соответствии с обозначенными целями выделяют круг задач, которые необходимо решить в процессе прогнозирования:

1. Определение основных возможных (вероятных) направлений развития организации.

2. Определение необходимости финансово-хозяйственного обеспечения данных направлений развития.
3. Определение источников формирования и объема финансовых ресурсов под конкретные направления развития (доходная часть).
4. Примерное распределение финансовых потоков для обеспечения данных направлений развития (расходная часть).
5. Определение и оценка финансовых последствий управленческих шагов в данных направлениях (контролирующая часть).

Данные задачи, во многом, определяют и этапы финансовой прогностической деятельности⁵ (рис. 2).

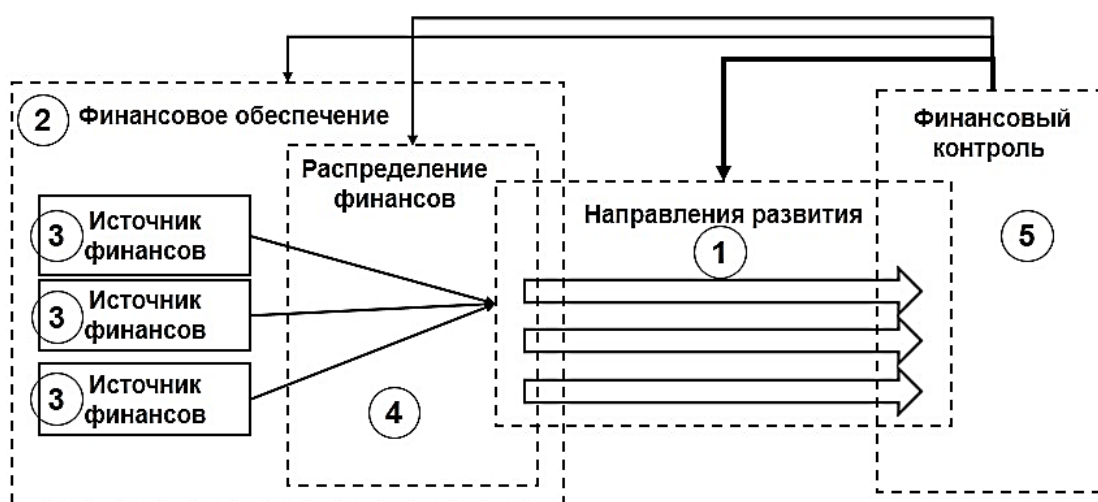


Рисунок 2. Содержание и этапы финансовой прогностической деятельности

Необходимо обратить особое внимание на систему обратных связей в данном процессе. Обратной связью с контролем здесь связаны все предыдущие этапы прогностической деятельности. Однако наиболее значимая обратная связь устанавливает корреляцию между контролем и выбором (определением) направлений развития организации. Это (определение развития) ключевой момент прогнозирования. От точности его определения прямо зависит весь последующий процесс финансового прогнозирования. И ошибки на данном этапе особенно чувствительно сказываются затем в реальной деятельности. Более того, решения, принятые

⁵ «Финансы» А.Г. Грязевой, профессора К.В. Маркиной

на всех остальных этапах прогнозирования, можно откорректировать в ходе тактического прогноза или планирования. А некорректно выбранное направление развития организации грозит ей, в лучшем случае, потерей значительной доли ресурсов.

Адекватность прогнозирования на первом этапе может быть достигнута на основе двух различных методических подходов. В первом случае рассматривается современное положение дел и прогнозируется их развитие в дальнейшем. Этот подход получил название «из настоящего в будущее». Во втором случае сначала фиксируется желаемое состояние в будущем, а затем ищутся пути достижения этого состояния из актуального положения дел («из будущего в настоящее»). Как показывает практика, в тактическом прогнозировании эффективнее работает первый принцип, поскольку тенденции уже видны в ближайшем будущем. А для обеспечения процесса стратегического прогнозирования лучше применять второй методический подход — тенденции еще не видны, но желаемое будущее уже начало формироваться.

Для конкретного расчета финансовых показателей в будущем используют различные специфические методы: математическое моделирование, эконометрическое прогнозирование, экспертные оценки, построение трендов и составление сценариев, стохастические методы.

Математическое моделирование⁶ — довольно сложный метод, позволяющий, связывая друг с другом множество разных факторов, получить несколько вариантов будущего развития организации. Однако чаще всего данный метод используют для прогнозирования конкретных показателей (спроса, цены, валютного курса и пр.). В бюджетных организациях данный метод практически не используется, так как пространство прогноза здесь весьма небольшое, и выгоды от использования метода не покрывают временные и кадровые затраты на него. К тому же

⁶ <http://www.erudition.ru>

специалистов для проведения грамотного полноценного математического моделирования сегодня в общеобразовательных учреждениях весьма мало.

Так же довольно редок в использовании *метод эконометрического прогнозирования*, основанный на принципах математического, статистического и экономического анализа эмпирических данных с целью оценки эффекта намеченной к выполнению программы. За основу расчетов берутся одна или несколько экономических переменных, которые можно рассмотреть в качестве факторов прогноза. Это вероятностный метод, который позволяет описать динамику развития тех или иных тенденций, в зависимости от определенных выбранных факторов.

Более интересен для финансового прогнозирования развития бюджетных учреждений *методы экспертных оценок*, которые основаны на обобщении и математической обработке оценок экспертов. Данная группа методов позволяет учесть довольно трудные для вычисления факторы, но его эффективность полностью зависит от профессионализма и компетентности экспертов. В системе общего образования экспертные методы прогнозирования занимают одно из первых мест, так как приходится учитывать одновременно слишком много факторов в немалой степени субъективных. Тем не менее, подобные методы могут быть достаточно точными.

Простой и часто используемый *трендовый метод* предполагает установление зависимости доходов и расходов лишь от времени⁷. Прогноз здесь исходит из простой посылки — темп изменений сохраняется постоянным в заданном промежутке времени. Предполагается, например, что тренд, определенный для трех-пяти прошлых лет, сохранится и в будущем. Естественным недостатком данного метода является игнорирование факторов, которые появятся даже в скором будущем.

⁷ «Трендовый анализ» А. Г. Грязнова, Е. В. Маркина. Финансы: Учебник Под ред. А. Г. Грязновой, Е. В. Маркиной. - М.: Финансы и статистика, 2004. — 504 е.. 2004

Интересен метод разработки сценариев, который в достаточной мере субъективен, но позволяет иногда довольно точно оценить развитие и учесть интересы многих сторон, участвующих в финансово-экономической деятельности.

Наиболее эмпиричны стохастические методы, которые используют вероятностные связи между исследуемыми данными. При этом получается более или менее вероятный результат. Однако, как ни странно, именно с помощью такого наиболее неточного метода получают наиболее верные прогнозы в гуманитарных системах, к которым относится и система общего образования. При этом точность прогноза можно значительно повысить увеличением эмпирической базы.

Результатом финансового прогнозирования является составление **финансового прогноза⁸** — более или менее обоснованных **предположений о возможных направлениях развития организации в целом и, в частности, ее финансовой составляющей.** Именно прогнозы дают возможность рассмотреть различные варианты развития финансов при благоприятных, усредненных и наихудших сценариях развития данной социальной сферы.

Финансовое прогнозирование является обязательным для общегосударственной финансовой системы, финансовых систем регионов. Коммерческие организации разрабатывают прогнозы по форме, аналогичной форме их финансового плана, а некоммерческие организации их, как правило, не составляют. Однако отсутствие официального прогнозирования, например, в бюджетных учреждениях порождает неформальную, спонтанную прогностическую деятельность коллектива, которая нередко входит в противоречие с развивающими усилиями руководства. Особенно остро это противоречие выступает в финансовой сфере, так как материально непосредственно касается каждого члена коллектива. Поэтому, чем больше

8 А.Г. Грязнова. Е.В. Маркина Финансы. Учебник. 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2012)

коллектив официально участвует в процессе финансового прогнозирования, тем более позитивно потом он воспринимает изменения.