

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Полоцкий государственный университет»

На правах рукописи

УДК 334.025
(индекс УДК)

*Михова
Елена Сергеевна*

*Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивого развития
вуза (на примере Полоцкого государственного университета)*

1-26 81 01 «Бизнес-администрирование»

Магистерская диссертация

на соискание степени магистра экономических наук

Научный руководитель
Белорусова Н.Л., к.э.н, доцент

Допущена к защите _____

Зенькова И.В. _____

Новополоцк, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВУЗа.....	6
1.1 Роль университета в жизни общества. Признаки вуза мирового класса....	6
1.2 Текущее состояние и прогноз развития системы высшего образования в Республике Беларусь.....	9
1.3 Устойчивое развитие вуза в условиях модернизации системы высшего образования Республики Беларусь	13
2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОСНОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА ПРИМЕРЕ ПОЛОЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА.....	18
2.1 Анализ текущего состояния и ресурсного потенциала учреждения образования «Полоцкий государственный университет».....	18
2.2 Оценка финансового обеспечения деятельности учреждения образования «Полоцкий государственный университет»	30
2.3 Предпосылки развития человеческого капитала как основного фактора реализации стратегии устойчивого развития вуза.....	40
3 РАЗРАБОТКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПОЛОЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА	49
3.1 Разработка принципов и индикаторов эффективности механизма устойчивого развития Полоцкого государственного университета.....	49
3.2 Разработка подходов к комплексному изменению системы материального стимулирования педагогических работников Полоцкого государственного университета	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

От конкурентоспособной системы высшего образования зависит инновационное, научно-образовательное, социальное, экономическое продвижение страны на международной арене. Система высшего образования подготавливает высококвалифицированные кадры, генерирует инновационные продукты, разрабатывает новые формы предпринимательской активности.

Базовый элемент системы высшего образования- отдельный университет, современная сущность которого определяет его как активную социально-экономическую систему, деятельность которой оказывает значительное влияние на многие стороны жизни общества.

Глобализация оценок и внедрение в жизнь мировых рейтингов позволяют отслеживать успехи стран по вопросу высшего образования и создают предпосылки для здоровой конкуренции между ними. По результатам исследования наиболее популярного рейтинга Webometrics в 2019 году ни один белорусский вуз ни вошел в топ-1000, что говорит о необходимости модернизации системы управления высшей школой, которая невозможна без перестройки деятельности университета на устойчивое развитие, предполагающее гармоничное и динамичное формирование университета как фактора повышения конкурентоспособности национальной экономики страны.

Объектом исследования является Полоцкий государственный университет как социально-экономическая система в условиях модернизации белорусского образования.

Предметом исследования являются социально-экономические условия функционирования вуза, а также внутренние ресурсы, мобилизация которых может обеспечить процесс устойчивого развития.

Цель исследования заключается в разработке принципов совершенствования механизма устойчивого развития Полоцкого государственного университета, а также системы индикаторов эффективности устойчивого развития.

Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения следующих задач:

- I. раскрыть содержание устойчивого развития университета и определить необходимые и достаточные условия для его осуществления;
- II. предложить организационно-экономический механизм управления университетом;
- III. разработать систему индикаторов по ключевым направлениям деятельности и установить сбалансированную систему показателей

развития, позволяющую интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные исследования отечественных и зарубежных ученых в области проблем устойчивого развития, эффективности управления устойчивым развитием, проблем становления и устойчивого развития объектов высшей школы.

Основные методы исследования: системный анализ, сводка и группировка данных, расчет обобщающих показателей, метод сравнения, пакет статистического анализа, общие логические методы.

Информационную базу исследования составили программные документы Республики Беларусь – Концептуальные подходы к развитию системы образования Республики Беларусь до 2020 года и на перспективу до 2030 года, Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016-2020 годы и другие государственные программы, материалы национальной статистики Республики Беларусь, данные самообследования Полоцкого государственного университета, статистические и ведомственные отчеты университета, информационные ресурсы Интернет, а также собственные исследования автора.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Магистерская диссертация: 74 с., 8 рис., 23 табл., 31 источник, 11 приложений

Объектом исследования является учреждение образования Полоцкий государственный университет

Предметом исследования являются социально-экономические условия функционирования вуза, а также внутренние ресурсы, мобилизация которых может обеспечить процесс устойчивого развития.

Цель исследования заключается в разработке принципов совершенствования механизма устойчивого развития Полоцкого государственного университета, а также системы индикаторов эффективности устойчивого развития.

Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения следующих задач:

- раскрыть содержание устойчивого развития университета и определить необходимые и достаточные условия для его осуществления;
- предложить организационно-экономический механизм управления университетом;
- разработать систему индикаторов по ключевым направлениям деятельности и установить сбалансированную систему показателей развития, позволяющую интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности.

Основные методы исследования: системный анализ, сводка и группировка данных, расчет обобщающих показателей, метод сравнения, пакет статистического анализа, общие логические методы.

Научную новизну содержат следующие результаты исследования: разработаны принципы совершенствования существующего в университете организационно-экономического механизма устойчивого развития; разработана авторская система индикаторов, позволяющая отслеживать эффективность организационно-экономического механизма.

Практической значимостью является то, что разработанные в ходе диссертационного исследования рекомендации приняты учреждением к внедрению (расширение горизонта планирования, применение принципа персонификации при формировании стратегии через траекторию трансформации целевых фокус-групп, проведение корпоративной конференции, комплексное совершенствование системы материального стимулирования, использование модели определения темпов роста доходов в зависимости от целевого значения уровня заработной платы, численности персонала и сложившейся доли заработной платы в доходе по соответствующему виду деятельности).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВУЗа

1.1. Роль университета в жизни общества. Признаки вуза мирового класса.

Согласно Концептуальным подходам к развитию системы образования в Республике Беларусь до 2020 и на перспективу до 2030, образование в стране рассматривается как один из главных приоритетов государственной политики и нацелено на формирование свободной, творческой, интеллектуально и физически развитой личности.

Интеллект человека - одна из главных движущих сил развития современного государства. Именно совокупные результаты труда граждан определяют конкурентоспособность любой страны. Системе образования принадлежит ключевая роль в формировании человеческого капитала, подготовке профессионалов для экономики знаний XXI века [1].

Базовый элемент системы высшего образования - отдельный университет, являющийся активной социальной-экономической системой, оказывающей влияние на многие стороны жизни общества.

Мир меняется под воздействием информационных преобразующих технологий и инновационных бизнес-моделей, которые активно поддерживаются и развиваются управленческими информационными инструментами. Происходящие изменения масштабны и впечатляющие. И за ними стоит большая творческая, научная, техническая и предпринимательская работа.

В ближайшие десятилетия все отрасли, рынки, направления деятельности будут переориентированы в соответствии с требованиями новых цифровых экономических моделей. Технологии больших данных, машинного обучения, распределенных реестров, роботизации, умных вещей, виртуальной и дополненной реальности, беспроводной связи и многие другие определяют наше ближайшее и отдаленное будущее уже сегодня.

Чтобы не утратить позиции в новой экономике, а нарастить их, следует разбираться предельно четко, чисто и динамично с основой вещей, процессов, систем, явлений. От того насколько правильно получится разобраться в этом и выставить приоритеты, настолько будет успешным само экономическое развитие. Основная задача – разобраться и понять цифровую трансформацию, научиться безопасно получать требуемый результат [2].

В Республике Беларусь развитие информационного общества и широкое внедрение информационно-коммуникационных технологий является одним из главных приоритетов социально-экономического развития на ближайшие 5 лет, что отражено в Государственной программе развития цифровой экономики и информационного общества на 2016-2020 годы [3].

Цифровая трансформация, обеспечивающая долгосрочный устойчивый рост - уникальный шанс для Беларуси переориентировать экономику в современность [4].

В этот период особо возрастает роль университетов и университетского образования. В современных условиях поле деятельности высшей школы резко расширяется: ей предстоит не только готовить специалистов в традиционных сферах деятельности, но и формировать контуры цивилизации будущего [5].

Суть современного высшего образования выражается фразой: «Не догонять прошлое, а создавать будущее». Поэтому университеты призваны не столько передавать знания, которые постоянно устаревают, сколько помочь студентам овладеть базовыми компетенциями, позволяющими приобретать знания самостоятельно.

В университетах более всего наблюдается взаимопроникновение классического и неклассического стилей образования: профессионализм, результативность процессов передачи знаний сочетается с междисциплинарностью и диалогизмом. Формируется модель образования, ориентированная на образование (воспитание) человека культуры. Университеты рассматриваются в качестве среды формирования и становления человека успешного, способного к конструированию личностной идентичности. И поскольку образование — это инструмент вхождения общества в пространство, то и университеты призваны культивировать (выращивать) человеческие качества. Отсюда функции университета в постиндустриальном обществе — сохранение, передача и создание знаний, науки, культуры, учености; развитие знаний, свободный поиск истины; подготовка и переподготовка специалистов, высококвалифицированной рабочей силы; обеспечение экспертных оценок развития общества; культивирование и формирование интеллектуального капитала общества; овладение фундаментальными общечеловеческими идеями, концепциями, ценностями [6].

Кроме того, университет является центром развития науки, в особенности фундаментальной, он независим от каких-либо конкретных правительств, конкретного государства, конкретных предприятий или просто людей. Университет является учреждением, способным пережить не только отставку правительства, смену главы государства, но и крушение целого государства, революцию, мировую войну любую катастрофу, с которой может столкнуться человеческое общество. Главное качество — университета-это вечность. Университет не простое высшее учебное заведение. Это явление, которое можно поставить вровень с такими творениями человеческого общества, как государство и церковь [7].

Озабоченность правительств и стран по поводу рейтингов университетов отражает общее признание того, что экономический рост и конкурентоспособность страны в мире все больше зависят от знаний и что университеты играют ключевую роль в этом контексте. И, действительно, стремительное развитие науки и техники в самых различных сферах

человеческой деятельности – от информационных и коммуникационных технологий до биотехнологии и новых материалов – обеспечивают странам значительный потенциал для ускорения и наращивания экономического развития. Все более эффективные пути производства товаров и услуг, их доступность для все большего числа людей одновременно со снижением их стоимости – это результат применения новых знаний и технологий.

В прошлом десятилетии термин «университет мирового класса» стал притягательной фразой, не просто обозначающей улучшение качества обучения и исследований, но и, что более важно, развитие способности конкурировать на глобальном рынке образовательных услуг, благодаря приобретению, адаптации и созданию передовых знаний.

Некоторым ученым, которые пытались объяснить, чем отличаются университеты мирового класса от обычных, удалось выявить ряд их базовых характерных особенностей: (а) высокая концентрация талантов (преподавателей и студентов), (b) изобилие ресурсов для создания благоприятных условий обучения и проведения опережающих научных исследований и (c) структура управления вузом, которая содействует развитию стратегического видения, инновациям и гибкости, позволяющая вузу принимать решения и управлять ресурсами без бюрократических преград.

Детализируя ключевые характеристики университета мирового класса, можно выделить следующие [8]:

- имеет международную репутацию в области научных исследований;
- имеет международную репутацию в области подготовки специалистов;
- имеет выдающихся ученых-звезд и признанных лидеров мирового уровня в различных областях научных исследований;
- признается не только другими университетами мирового класса, но и за пределами системы высшего образования;
- имеет ряд факультетов мирового класса (не обязательно все);
- определяет и наращивает сильные стороны в области научных исследований: имеет репутацию признанного лидера в выбранных им специальностях;
- генерирует инновационные идеи, ведет многообразные фундаментальные и прикладные исследования;
- производит прорывные научные исследования, результаты которых отмечены (например, Нобелевской премией) и признаны коллегами;
- привлекает самых талантливых абитуриентов и готовит самых подготовленных специалистов;
- может привлечь и удержать лучших преподавателей;
- может привлекать зарубежных преподавателей и студентов;
- привлекает высокий процент обучающихся аспирантов, которые не только учатся, но и привлечены к исследовательской деятельности;
- привлекает большое количество иностранных студентов;
- выходит на мировой рынок образовательных услуг, вовлечен в процесс интернационализации во многих аспектах деятельности (например,

исследовательские связи, обмен студентами и преподавателями, визиты на международном уровне);

-имеет основательную финансовую базу;

-имеет привлеченный частный капитал и доход;

-обладает различными источниками дохода (например, государственное финансирование, частные компании, доход от исследовательской деятельности, плата за обучение студентов-иностранцев);

-предоставляет высококачественные условия и эффективную среду для осуществления исследовательской и академической деятельности как преподавателей, так и студентов (например, превосходно оборудованные здания и лаборатории, высококомфортабельный университетский кампус);

-имеет первоклассную команду менеджеров, обладающих стратегическим видением и планами его реализации;

-готовит специалистов, которые достигают вершин карьерного роста и занимают влиятельные и ответственные должности (например, премьер-министров и президентов);

-зачастую имеет долгую историю, в ходе которой добивается исключительных достижений (например, Оксфордский и Кембриджский университеты в Великобритании, Гарвардский университет в США);

-вносит значительный вклад в развитие современного общества;

-постоянно производит бенчмаркетинг с лучшими университетами мира и их подразделениями;

-обладает независимостью и вправе сам определять свое развитие.

1.2 Образование для устойчивого развития, текущее состояние и прогноз развития системы высшего образования в Республике Беларусь

Система высшего образования в Республике Беларусь развивается с учетом мировых тенденций в сфере высшего образования, стратегии перехода страны к инновационной экономике и является основным источником формирования кадрового потенциала страны.

Объемы финансирования сферы образования Республики Беларусь соизмеримы с государственными расходами на образование в большинстве развитых стран мира. В 2017 году направлено из бюджета на образование (без учета средств на капитальное строительство) 5176,5 млн. руб., или 4,73 % от ВВП, с учетом внебюджетных средств – 5742,2 млн. руб. или 5,25 % от ВВП [1].

В республике функционируют 43 государственных учреждения высшего образования, из них 30 университетов, 9 академий, 4 института. Государственные учреждения высшего образования находятся в подчинении 12 министерств и ведомств. Подготовку специалистов с высшим образованием в стране также осуществляют 9 учреждений высшего образования частной формы собственности.

В связи с демографической ситуацией процесс оптимизации системы высшего образования направлен на повышение ее экономической эффективности и реализацию социальных функций.

Учреждения высшего образования обеспечивают подготовку специалистов по всем направлениям экономики и социальной сферы с учетом структуры и потребностей рынка труда. Подготовка кадров с высшим образованием осуществляется по 15 профилям образования, включающим 384 специальности, 317 направлений специальностей и свыше 1000 специализаций.

В стране в соответствии с мировыми тенденциями реализована двухступенчатая система высшего образования. За 2011-2015 годы подготовлено 419,7 тыс. специалистов с высшим образованием, в том числе 17,5 тыс. магистров.

В целях повышения эффективности взаимодействия между рынком труда и системой образования требует решения с учетом мирового опыта вопрос о системном внедрении национальной рамки квалификаций в стране.

В структуре приема для получения образования в дневной форме за счет средств бюджета самый высокий удельный вес имеют специальности технико-технологического профиля - 26 процентов, педагогического - 10 процентов, медицинского - 9 процентов, сельскохозяйственного - 10 процентов.

Списочная численность профессорско-преподавательского состава составила 22 тыс. человек, из которых имеют ученую степень доктора наук 1333 человека (6,1 процента), кандидата наук - 8584 человека (39 процентов), ученое звание профессора - 1194 человека (5,4 процента), доцента - 7391 человек (33,6 процента).

В целях повышения конкурентоспособности системы высшего образования Республики Беларусь на мировом рынке образовательных услуг ведется работа по имплементации в высшем образовании Республики Беларусь международных и европейских подходов, принимаются меры по наращиванию объемов экспорта образовательных услуг.

Усиливается практическая направленность обучения. Количество учебных и производственных практик дифференцировано по специальностям и по уровням образования. Их длительность увеличена и в среднем составляет от 16 до 24 недель.

В стране созданы и функционируют более 1022 филиалов кафедр.

Образовательные стандарты высшего образования предусматривают в качестве важнейшего компонента научно-исследовательскую деятельность как обязательную часть образовательного процесса [9].

Для обеспечения устойчивого развития Министерство образования Республики Беларусь наметило до 2030 года решение следующих основных задач:

в сфере высшего образования:

- повышение качества и эффективности практико-ориентированной подготовки специалистов, углубление связей с организациями - заказчиками кадров;

- совершенствование системы планирования и оптимизация структуры подготовки специалистов с высшим образованием;

- развитие инфраструктуры, предполагающей организацию образовательного процесса как непрерывной научной, учебной и практической деятельности по подготовке будущих специалистов;

- развитие сетевых форм взаимодействия при реализации образовательных программ высшего образования, активизация совместных с авторитетными международными исследовательскими центрами фундаментальных научных исследований;

- развитие социально-личностных компетенций студентов, нацеленных на профессиональное самосовершенствование, патриотизм, поддержку института семьи, здорового образа жизни;

- повышение конкурентоспособности высшего образования в мировом образовательном пространстве.

- достижение оптимального соотношения качественного и возрастного профессорско-преподавательского состава учреждений высшего образования;

- внедрение инновационных организационно-образовательных моделей и технологий, обеспечивающих повышение эффективности образовательной деятельности учреждений высшего образования;

- преобразование ведущих университетов в научно-образовательно-производственные кластеры для системного решения вопросов инновационного развития отраслей и межотраслевых комплексов;

- формирование системы мотивации учреждений высшего образования Республики Беларусь, направленной на существенное повышение позиций в международных рейтингах, улучшение имиджа и конкурентоспособности системы высшего образования в Республике Беларусь и за ее пределами;

- развитие современной инфраструктуры непрерывного профессионального образования, позволяющей на основе передовых достижений педагогической науки создавать и реализовывать образовательные программы нового поколения, соответствующие потребностям рынка труда, государства и личности;

- переход к разработке и использованию документов об образовании, учебного книгоиздания и средств обучения на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

В сфере развития международного сотрудничества:

- повышение престижа национальной системы образования на международном рынке, продвижение отечественных услуг образования;

- формирование комплексной национальной системы поддержки экспорта услуг образования;

- совершенствование нормативной правовой базы, регламентирующей международное сотрудничество в сфере образования.

-обеспечение эффективного участия национальной системы образования в глобальном процессе развития образования;

-формирование комплексной национальной системы поддержки экспорта услуг образования, опирающейся на финансовые, организационные, маркетинговые, информационные, логистические и иные инструменты повышения ее конкурентоспособности на мировом рынке;

-повышение доли экспорта образовательных услуг в ВВП Республики Беларусь.

В сфере развития информационно-коммуникационной среды образовательного пространства:

-совершенствование информационно-коммуникационной инфраструктуры учреждений образования;

-формирование интегрированной республиканской информационно-образовательной среды;

-развитие информационной системы управления, обеспечивающей в режиме реального времени многоуровневый доступ (учреждение образования - район - область - республика) к информации, связанной с образовательным процессом, интеграцию с ведомственной статистикой, разработку нормативной базы для ее функционирования;

-внедрение в образовательный процесс инновационных методик, основанных на информационных технологиях.

-развитие образовательных технологий, интерактивных средств обучения, мультимедийной платформы дистанционного предоставления образовательного контента;

-формирование автоматизированной информационно-аналитической системы сбора, хранения, обработки и анализа данных, позволяющей осуществлять раннюю диагностику одаренной молодежи, своевременное определение наличия талантов или отклонений в развитии обучающихся, идентифицировать негативные либо позитивные тренды в педагогических методиках и образовательных программах, прогнозировать развитие образовательной траектории как у обучающихся, так и у педагогических работников;

-совершенствование системы книгоиздания, включая цифровизацию;

-использование информационных технологий при проведении лицензирования образовательной деятельности, государственной аккредитации (подтверждение аккредитации) учреждений образования.

В сфере кадровой политики:

-укрепление кадрового состава учреждений образования всех типов высококвалифицированными специалистами с учетом социально и экономически обусловленных требований к профессиональной компетентности специалистов образования;

-повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов образования на основе социального партнерства, достижений психолого-педагогической науки и инновационной образовательной практики;

-развитие национальной системы непрерывного педагогического образования.

В экономике образования:

-обеспечение эффективного, рационального использования средств, направляемых на образование;

-продолжение развития и дальнейшего укрепления учебно-материальной базы учреждений образования;

-дальнейшее развитие внебюджетной деятельности учреждений образования, обеспечивающее максимальное удовлетворение запросов населения на дополнительные услуги образования;

-продолжение практики привлечения инвестиций в отрасль;

обеспечение социальной защиты педагогов, в том числе увеличения их заработной платы;

-обеспечение социальной защиты обучающихся [1].

1.3 Устойчивое развитие вуза в условиях модернизации системы высшего образования Республики Беларусь

В последнее время происходят фундаментальные изменения в организации и экономике высшего образования. Они связаны, во-первых, с тем что, на эффективность финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений значительное влияние оказывают демографические проблемы Республики Беларусь. Во-вторых, ключевым аспектом необходимости обеспечения устойчивого развития высших учебных заведений выступает высокая конкуренция на рынке образовательных услуг, стимулирующая их к повышению экономической устойчивости. В-третьих, снижение совокупного спроса на рынке образовательных услуг качественно изменило характер и направления деятельности вузов по обеспечению устойчивого развития [10]. Следовательно, возникает необходимость совершенствования существующих и обоснование выбора новых инструментов повышения уровня устойчивого развития высших учебных заведений. Разработка методического обеспечения этого научного направления является актуальной задачей.

Отношения вуза с окружающей средой в современных условиях характеризуются углубляющейся асимметрией между запросами среды и способностью вуза их удовлетворять. По мере роста предъявляемых к вузам требований, традиционные пути их удовлетворения уже не срабатывают. В связи с этим сегодня идет становление нового подхода к управлению вузом и высшей школой в целом, отличительная особенность которого заключается в использовании интеллектуального потенциала, систематическом и крупномасштабном применении организационно-управленческих инноваций, целевым образом воздействующих на рыночный спрос и результат деятельности.

В условиях рыночной экономики задачи вузов по обеспечению развития образования, науки и культуры по существу не изменились, однако они вынуждены искать и применять подходы, основанные на коммерциализации многих видов деятельности, а сама деятельность приобретает черты рыночных рискованных предприятий, часто требующих нестандартных решений. Это ведёт к необходимости внедрения более эффективных методов хозяйствования и выдвигает на первый план необходимость разработки системы управления его финансовыми ресурсами, направленной не только на повышение эффективности их использования, но, главным образом, на их привлечение, то есть создание финансово-экономических механизмов, обеспечивающих их инвестиционную привлекательность, как со стороны государства, так и со стороны частных инвесторов – физических лиц – потребителей услуг субъектов высшего образования и юридических – представителей бизнес-среды, и в результате - устойчивое развитие [11].

Анализ отечественной и западной литературы выявил, что не существует единого мнения о трактовке категории «устойчивость, устойчивое развитие»; методическим подходам к оценке устойчивости образовательных учреждений уделено недостаточно внимания.

Наиболее распространенными являются определения математиков Александра Михайловича Ляпунова (1857 - 1910) и Жюзеф Луи Лагранжа (1639-1692). По Ляпунову система считается устойчивой, если при любом возмущающемся воздействии со стороны окружающей среды она способна за короткое время приблизиться к той траектории движения, которое она имела до начала возмущений.

По Лагранжу система устойчива, если при конечных возмущениях в окружающей среде ни один из параметров по модулю не стремится к бесконечности, оставаясь ограниченной величиной. Стремление параметров к бесконечности по Лагранжу говорит о потере управления системой.

Ряд исследователей (Гапоненко А. Л., Баутин В. М., Черняков А. А. и др. трактуют «Устойчивость» как существительное. По мнению профессора Гапоненко А. Л. «устойчивость», определяется как относительная неизменность основных параметров системы, ее способность сохранять их в заданных пределах при отклоняющихся влияниях извне и изнутри.

По мнению Баутина В. М. и Чернякова А. А. «Устойчивость» — это функциональное использование всего производственного потенциала, который позволяет обеспечивать прибыльность, а также развивать производство, модернизировать материально-техническую базу, улучшать

социальный климат в трудовом коллективе, успешно адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды [12].

Устойчивость любой организации – явление динамическое, свидетельствующее о многоплановости, объёмности и эластичности категории, объединяющей финансовые, производственные, инвестиционные и другие аспекты функционирования.

Проанализировав различные точки зрения можно сделать вывод, что концепция устойчивого развития присуща и вузу, как государственному учреждению и представляет собой экономическую категорию, характеризующуюся эффективностью использования имущества вуза, его платежеспособностью, устойчивостью финансового состояния, способностью к саморазвитию на базе постоянного повышения качества образовательных услуг, инновационных образовательных технологий и конкурентоспособности выпускников.

Устойчивое развитие государственного вуза в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов развития и повышения инвестиционной привлекательности в условиях динамичной рыночной среды определяются уровнем развития, стратегией и тактикой управления процессами взаимодействия вуза с внешними партнерами.

Актуальность разработки стратегии устойчивого развития вуза определяется рядом важнейших условий:

1. Интенсивность изменений факторов внешней среды вызвана трансформацией и реструктуризацией высшей школы. В результате происходит изменение организации взаимодействия вуза с учредителем (государством) и подхода к финансированию вуза: сужение границ государственного сектора образования, расширение, передача ряда операционных функций учредителя по управлению финансами в компетенцию вуза, внедрение программно-целевого подхода к управлению вузом. Разрабатываемая финансовая стратегия позволяет заблаговременно адаптировать финансовую деятельность к предстоящим кардинальным изменениям возможностей его экономического развития.
2. Принципиальное изменение условий среды вуза, направленных на необходимость повышения привлекательности вуза для отдельных граждан, для субъектов хозяйствования и бизнес – сообщества в целом. Эта привлекательность, прежде всего, заключается на наш взгляд в формировании всех видов ответственности, от социальной, до финансовой, что, в свою очередь, определяет необходимость замены централизованного административного управления вузом на механизм организационно-экономической координации и регулирования деятельности его подразделений на основе выделения центров ответственности за осуществление программ взаимодействия, направленного на достижение общих целей.

3. Расширение состава видов деятельности вуза, обусловленное необходимостью диверсификации источников его доходов, интеграция в бизнес-пространство определяют необходимость формирования единой стратегии, используемой в качестве основной всеми вузовскими подразделениями, способными прямо или косвенно обеспечить развитие взаимодействия вуза и бизнеса по тем или иным направлениям, а также наличие координатора, способного управлять процессами такого взаимодействия.

Таким образом, в процессе разработки стратегии устойчивого развития вуза необходимо руководствоваться комплексом методических принципов, таких как принцип соответствия стратегии устойчивого развития и общевузовской стратегии, принцип выделения приоритетов, альтернативности и качества управления, принципы организационных изменений, а также принцип социальной и финансовой ответственности.

Перейдем к раскрытию содержания принципов формирования стратегии устойчивого развития организации применительно к вузу.

1. Принцип взаимозависимости (соответствия) стратегии устойчивого развития и общевузовской (корпоративной) стратегии. С одной стороны, стратегия устойчивого развития является частью общей стратегии, носит по отношению к ней подчинённый характер и должна соответствовать и быть согласована со стратегическими приоритетами вуза. С другой стороны, стратегия устойчивого развития призвана способствовать укреплению устойчивости всех видов деятельности вуза и его структурных подразделений, которая, в свою очередь, служит необходимым условием качественного оказания услуг и исполнения всех взятых на себя обязательств. При этом все имеющиеся ресурсы вуза необходимо сосредоточить на направлениях, являющихся приоритетными для него, а стратегия должна обеспечить эффективность развития вуза в соответствии с выбранной корпоративной стратегией.

2. Принцип выделения приоритетов (приоритетных направлений деятельности). Результаты нашего исследования показали, что при разработке стратегии устойчивого развития вуза целесообразно выделять приоритетные направления развития, такие как формирование финансовых ресурсов вуза, управление ресурсами, инвестиционная деятельность, финансирование уставной деятельности, а также повышение качества управления. Характеристика направлений стратегического финансового развития вуза представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Характеристика направлений стратегического развития вуза

Направление финансовой стратегии	Цель разработки направления
Формирование финансовых ресурсов вуза	Создание потенциала финансовых ресурсов вуза, адекватного потребностям его стратегического развития
Направление финансовой стратегии	Цель разработки направления
Управление ресурсами	Достаточное ресурсное обеспечение по всем направлениям деятельности
Инвестиционная стратегия	Повышение инвестиционной привлекательности вуза
Финансовая устойчивость	Формирование и поддержка составляющих финансовой устойчивости вуза в процессе развития
Повышение качества управления деятельностью	Формирование системы условий повышения качества управления деятельностью в долгосрочной перспективе

Источник: [12, с.45, табл.1]

3. Принцип альтернативности. В основе стратегических решений, направленных на устойчивое развитие должен лежать активный поиск альтернативных направлений, форм и методов осуществления всех ключевых видов деятельности вуза, выбор наилучших из них, а также построение на этой основе общей стратегии и формирование механизмов её устойчивой реализации. Альтернативность связана со всеми элементами устойчивости - финансовыми и инвестиционными целями, политикой, источниками формирования ресурсов, привлечением клиентов и партнеров, культурой корпоративного управления и др.

4. Принцип качества управления

Возрастающие потоки финансовой информации ужесточают требования к качеству всех уровней менеджмента. Определяющими факторами обеспечения качества управления деятельностью в вузе, направленной на устойчивое его развитие является постоянное улучшение:

- квалификации профессорско-преподавательского состава, руководителей подразделений и иного персонала и предусматривает повышение уровня профессионализма и формирование у них новых, часто не свойственных им ранее компетенций;

- средств организации управленческого труда – предполагает организацию технологического процесса переработки различного рода информации с помощью современных информационных технологий, автоматизацию отдельных участков управления (бюджетного учёта,

составление штатного расписания), разработку и развитие корпоративной базы данных, инструментов учёта.

Недостаток управленческих навыков у значительной части вузовских руководителей остаётся актуальной проблемой. Изменения внешней среды, затронувшие систему образования и академическую деятельность, характеризуются конкуренцией за ресурсы и заказы, незащищённостью правовой среды, становлением новых психологических условий работы коллектива вуза и требуют реформирования и адаптации системы управления, её структуры, пересмотра организационных принципов, обеспечения эффективной управленческой деятельности.

5. Принцип социальной и финансовой ответственности. Стратегия устойчивого развития призвана способствовать укреплению социальной и финансовой стабилизации вуза. При этом устойчивое финансовое положение вуза в целом и его структурных подразделений служит необходимым условием стабильного оказания образовательных и иных услуг, исполнения обязательств, принятых перед государством и обществом. Формирование же положительного имиджа и высокая социальная ответственность способны обеспечить повышение интереса к вузу, как со стороны потенциальных абитуриентов, так и представителей бизнес - структур.

Сформулированные принципы в своей совокупности представляет собой систему, которая принимает совершенно новое качество применительно к вузу, поскольку при грамотном подходе к их реализации, взаимодействие этих принципов способно обеспечить синергический эффект необходимое условие устойчивого развития вуза.

Понятия социальной и финансовой ответственности взаимозависимы, и служат обеспечением устойчивого развития вуза в условиях череды глобальных изменений, происходящих в системе образования и ставших серьёзным испытанием для многих ее субъектов.

Таким образом, обеспечение приоритетного развития высшего образования в современной белорусской экономике предусмотрено политикой государства и требует решения комплекса задач. В качестве одного из возможных направлений модернизации конкретного вуза, как базового элемента системы высшего образования, выступает разработка эффективного организационно-экономического механизма функционирования вуза путем декомпозиции стратегии по ключевым направлениям деятельности и установления сбалансированной системы показателей развития, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности [13].

2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОСНОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА ПРИМЕРЕ ПОЛОЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

2.1. Анализ текущего состояния и ресурсного потенциала учреждения образования «Полоцкий государственный университет»

Учреждение образования «Полоцкий государственный университет» (далее – ПГУ) основано в 1968 году как Новополоцкий филиал Белорусского ордена Трудового Красного Знамени политехнического института, с 1 января 1974 открыт Новополоцкий политехнический институт, который в 1993 году преобразован в Полоцкий государственный университет.

Университет готовит специалистов по широкому спектру направлений, как ни в одном другом вузе Витебской области, для нефтехимической, строительной, машиностроительной отраслей, IT-индустрии, транспорта, геодезического обеспечения, электроники, жилищно-коммунального хозяйства, а также для правоохранительных органов, учреждений образования и культуры, физической культуры и спорта, туристской и банковской отраслей.

В соответствии со специальным разрешением (лицензией) на право осуществления образовательной деятельности в Университете реализуются образовательные программы:

высшего образования I ступени по 53 специальностям, 8 профилям образования: А «Педагогика», С «Искусство и дизайн», Д «Гуманитарные науки», Е «Коммуникация. Право. Экономика. Управление. Экономика и организация на предприятии», Г «Естественные науки», I «Техника и технологии», J «Архитектура и строительство», N «Физическая культура. Туризм и гостеприимство», P «Службы безопасности»;

высшего образования II ступени по 27 специальностям, 7 профилям образования: В «Педагогика. Профессиональное образование», Д «Гуманитарные науки», Е «Коммуникация. Право. Экономика. Управление. Экономика и организация на предприятии», Г «Естественные науки», I «Техника и технологии», J «Архитектура и строительство», P «Службы безопасности»;

послевузовского образования (аспирантура) по 20 специальностям по 5 отраслям наук: физико-математическим, техническим, экономическим, филологическим наукам и наукам о Земле;

переподготовки кадров с высшим и средним специальным образованием по 25 специальностям;

повышения квалификации кадров со средним специальным и высшим образованием по 9 профилям образования и 20 направлениям образования.

Осуществляется довузовская подготовка абитуриентов, в том числе подготовка иностранных слушателей.

Ключевые характеристики университета приведены в Приложении А,

диагностика организационно-экономических условий функционирования – в Приложении В.

Контингент студентов ПГУ в 2017/2018 учебном году составлял 9,1 тыс. человек или 30% численности студентов, обучающихся в пяти вузах Витебской области. Это свидетельствует о том, что ПГУ – один из крупнейших вузов региона.

Контингент обучающихся – ключевой индикатор, оказывающий влияние на устойчивость вуза, поскольку от него зависит штатная численность сотрудников профессорско-преподавательского, административно-обслуживающего персонала, инвестиции в материальную базу, финансирование вуза и в целом позиционирование в системе высшего образования Республики Беларусь.

Анализ динамики контингента студентов ПГУ с 2013 по 2018 годы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1. -Анализ динамики контингента студентов Полоцкого государственного университета за период 2013-2018 гг.

Форма обучения	Число студентов в на 01.01.14	Число студентов в на 01.01.15	Число студентов в на 01.01.16	Число студентов в на 01.01.17	Число студентов в на 01.01.18	Число студентов в на 01.01.19	Отклонение (гр.6-гр.1)	Темп роста (гр.6/гр.1 x 100%)
А	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Бюджет</i>								
<i>первая ступень высшего образования</i>								
дневная	2657	2719	2607	2617	2464	2490	-167	94%
заочная	406	391	344	304	281	253	-153	62%
<i>вторая ступень высшего образования (магистранты)</i>								
дневная	19	17	19	29	86	143	124	753%
заочная	57	75	91	136	109	59	2	104%
Итого	3139	3202	3061	3086	2940	2945	-194	94%
<i>Внебюджет</i>								
<i>первая ступень высшего образования</i>								
дневная	2865	2355	1898	1688	1328	1201	-1664	42%
заочная	7987	7615	6865	5885	4641	3697	-4290	46%
<i>вторая ступень высшего образования (магистранты)</i>								
дневная	3	3	5	12	15	18	15	600%
заочная	69	64	70	113	214	277	208	401%

Окончание таблицы 2.1

А	1	2	3	4	5	6	7	8
Итого	10924	10037	8838	7698	6198	5193	-5731	48%
<i>Всего контингент</i>								
<i>первая ступень высшего образования</i>								
дневная	5522	5074	4505	4305	3792	3691	-1831	67%
заочная	8393	8006	7209	6189	4922	3950	-4443	47%
<i>вторая ступень высшего образования (магистранты)</i>								
дневная	22	20	24	41	101	161	139	732%
заочная	126	139	161	249	323	336	210	267%
ВСЕГО	14063	13239	11899	10784	9138	8138	-5925	58%

Источник: составлено автором на основании данных формы бухгалтерской отчетности 3-10 за 2013-2018 гг

Анализ свидетельствует о том, что за последние 5 лет контингент студентов уменьшился на 42% с 14,1 тыс. человек, до 8,1 тыс. При этом на 33% сократился контингент дневной формы обучения (в том числе обучающихся за счет собственных средств –на 58%), на 53% - заочной формы обучения (в том числе обучающихся за счет собственных средств –на 54%). Одновременно за указанный период времени в 7 раз вырос контингент магистрантов (с 22 до 139) по дневной форме получения образования и более чем в 2,5 раза –по заочной (со 126 до 210), что обусловлено интеграцией в Болонский процесс.

Сложившаяся динамика контингента совпадает с общереспубликанской. Согласно рисунку 2.1, численность студентов первой ступени в Республике Беларусь за 2011/2012-2017/2018 гг снизилась на 36% (в том числе по дневной форме получения образования –на 28%, по заочной –на 45%). При этом более чем в 3 раза увеличился контингент магистрантов.

Основной причиной снижения числа студентов первой ступени в Республике Беларусь является уменьшение выпуска учащихся из учреждений общего среднего и среднего специального образования на 26% к уровню 2011 года (таблица 2.2). Также на контингент студентов повлияло изменение на государственном уровне правил приема, увеличение проходных баллов при поступлении, доступность высшего образования в Российской Федерации и странах Европейского союза.

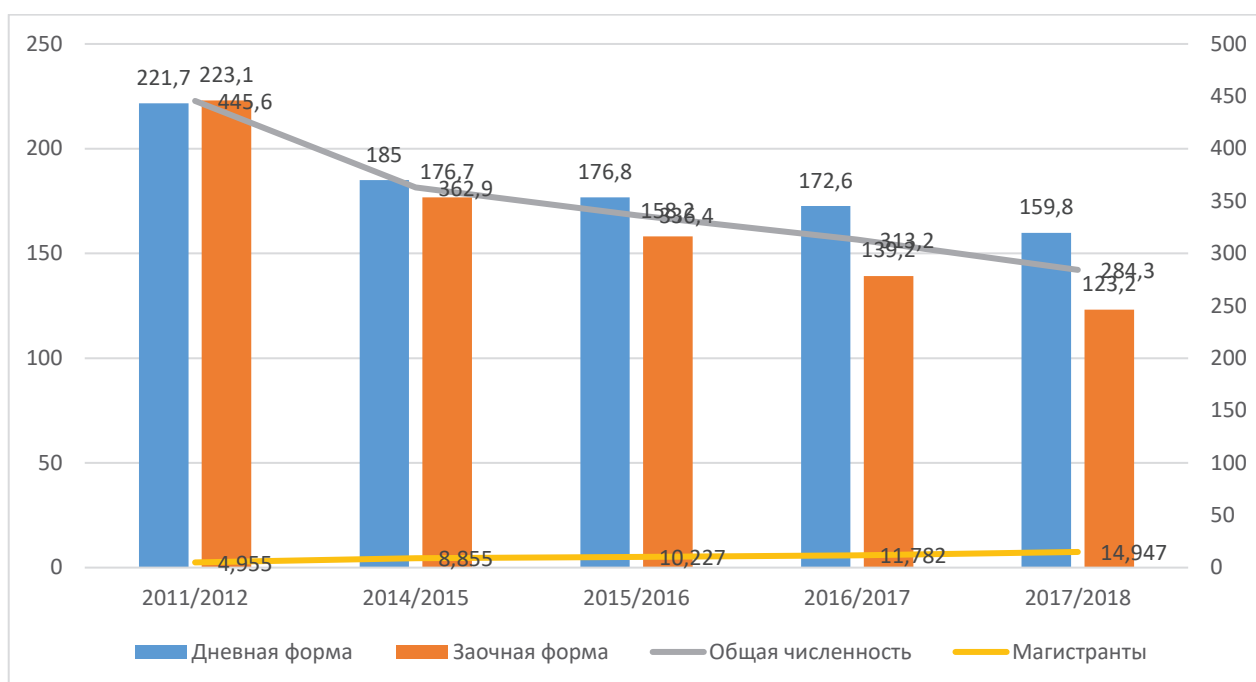


Рисунок 2.1 - Анализ динамики численности контингента студентов первой и второй ступени получения образования за период 2011/2012-2017/2018 уч. гг. в Республике Беларусь

Источник: составлено автором на основании [14]

Таблица 2.2 - Анализ динамики численности выпуска учащихся за период 2011/2012-2017/2018 уч. гг в Республике Беларусь

Форма обучения	2011/ 2012 уч. год	2014/ 2015 уч. год	2015/ 2016 уч. год	2016/ 2017 уч. год	2017/ 2018 уч. год	Отклонение (гр.5-гр.1)	Темп роста (гр.5/гр.1 x 100%)
А	1	2	3	4	5	7	8
Численность выпускников, получивших общее среднее образование, тыс. чел.	79.9	57.8	56.6	58.3	58.8	-21.1	74%
Численность выпускников учреждений среднего специального образования, тыс. чел.	6.1	5.5	5.1	4.8	4.7	-1.4	77%
Итого	86.0	63.3	61.7	63.1	63.5	-22.5	74%

Источник: составлено автором на основании [14]

Изменение контингента студентов в Республике Беларусь предопределяет необходимость оптимизации числа вузов. Так за последние 10 лет их число с 55 снизилось до 51 (93%). Министерство образования Республики Беларусь продолжает работу по оптимизации бюджетных расходов, в том числе по уменьшению числа учреждений. В сложившейся ситуации повышение конкурентоспособности всех аспектов деятельности вуза – основная стратегическая задача университета.

Следует отметить, что 2019 год – первый из ряда лет, когда по дневной форме обучения число выпускников ПГУ становится сопоставимо с числом первокурсников, соотношение прием / выпуск составляет 92% (в том числе обучающихся за счет средств бюджета -97%, на платной основе -83%). По заочной форме получения образования данное соотношение на текущий момент 43% (в том числе по бюджету – 73%, на платной основе -41%) и его стабилизация ожидается в 2020-2021 годах. Анализ численности выпускников и первокурсников приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 -Анализ соотношения численности студентов 1-го и выпускных курсов Полоцкого государственного университета за 2014-2019 гг.

Период	Бюджет			Платно		
	Прием, чел	Выпуск, чел	Соотношение прием/выпуск, %	Прием, чел	Выпуск, чел	Соотношение прием/выпуск, %
А	1	2	3	4	5	6
Дневная форма получения образования						
2014	580	557	104%	312	618	50%
2015	570	545	105%	297	642	46%
2016	580	500	116%	279	509	55%
2017	575	663	87%	208	594	35%
2018	520	511	102%	238	349	68%
2019	520	536	97%	220	266	83%
Заочная форма получения образования						
2014	49	82	60%	697	985	71%
2015	50	86	58%	775	1315	59%
2016	50	87	57%	648	1616	40%
2017	47	60	78%	551	1652	33%
2018	37	63	59%	413	1448	29%
2019	37	51	73%	400	975	41%

Источник: составлено автором на основании данных формы бухгалтерской отчетности 3-10 за 2014-2019 гг.

Таким образом ближайшие три года наиболее благоприятны для реализации механизма устойчивого развития вуза, так как постоянный контингент студентов является предпосылкой в том числе и для стабилизации коллектива сотрудников. В свою очередь стабильная команда – основной фактор достижения поставленных целей. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что лидеры ведущих мировых компаний не задаются вопросом направления развития, выработки видения будущего, стратегии раньше, чем подбором кадров, они сначала удостоверяются, что все нужные люди на борту (а все ненужные за бортом), и только потом решают - куда им двигаться. Сначала отвечают на вопрос «кто?», а потом «что делать?» [15].

На рисунке 2.2 приведена динамика штатной численности персонала ПГУ.

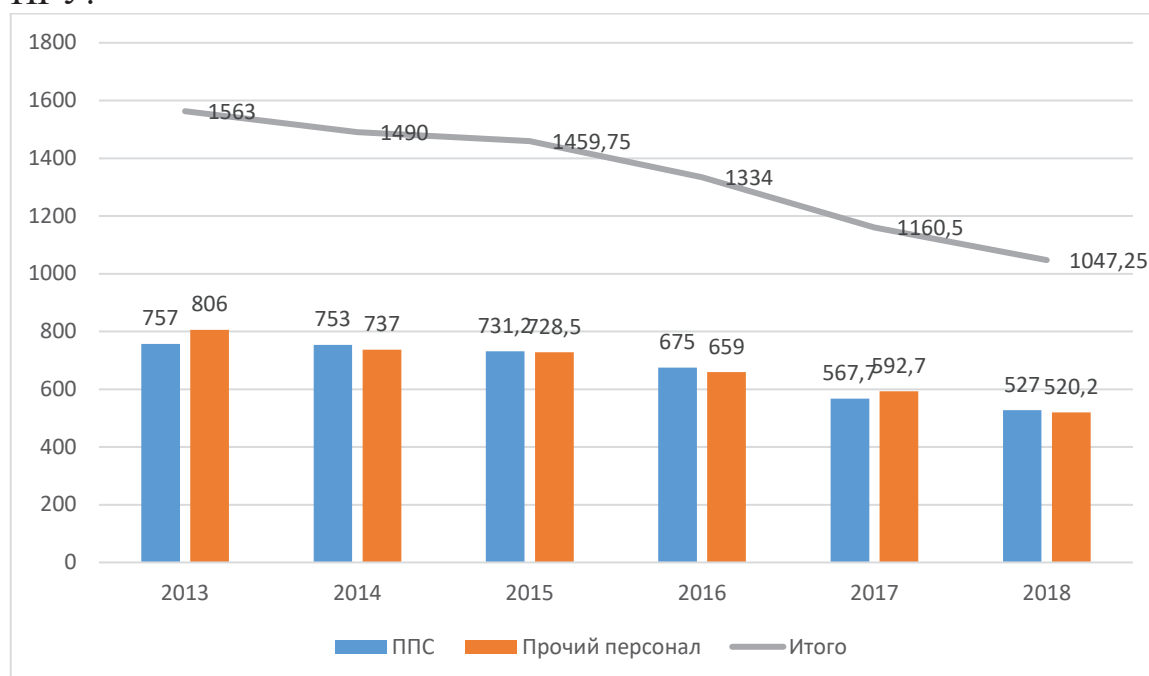


Рисунок 2.2 - Анализ динамики штатной численности сотрудников Полоцкого государственного университета за 2013-2018 гг.

Источник: собственная разработка на основании штатных расписаний ПГУ

За 5 лет число штатных единиц ПГУ снизилось на 33% с 1563,0 до 1047,5 ставок, в том числе профессорско-преподавательский состав уменьшился на 230,0 ставок, административно-обслуживающий - на 285,75 ставок.

Такие количественные изменения повлекли за собой серьезные структурные преобразования: объединение факультетов и кафедр, укрупнение отделов и служб, корректировку функциональных обязанностей работников, изменение организационной структуры, постановку новых задач и поиск их решений.

В ближайшие несколько лет численность персонала планируется сохранять на уровне порядка 1000 штатных единиц, порядка 40% из которых – профессорско-преподавательский состав.

Списочная численность профессорско-преподавательского состава составляет 396 человек, в том числе 25 заведующих кафедрами, 16 профессоров, 84 доцента, 157 старших преподавателей, 114 ассистентов и преподавателей. В штатном расписании 485,5 ставок профессорско-преподавательского состава, в среднем нагрузка преподавателя составляет 1,2 ставки ($485,5 \text{ ставок} / 396 \text{ человек} = 1,2$). Порядка 40% преподавателей имеют ученые степени кандидата и доктора наук, а также звания доцента и профессора. Средний возраст преподавателей – 42 года.

Прочий персонал университета подразделяется на административно-управленческий и учебно-вспомогательный – 327 штатных единиц, хозяйственно-обслуживающий – 176,25 единиц, сотрудники общежитий – 134 единицы. Все сотрудники административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала имеют высшее образование. По гендерному признаку структура персонала университета сложилась – 25% мужчины, 75% – женщины.

Наряду с трудовыми ресурсами для устойчивого развития вуза большое значение имеет материально-техническая база университета. Так на балансе ПГУ состоит 152 объекта, в том числе 57 зданий, 5 изолированных помещений и 90 сооружений и передаточных устройств. В число зданий входят 6 учебно-лабораторных корпусов, спортивный корпус с пристройкой, библиотека, 6 общежитий, 5 столовых, 4 буфета, гаражи, склад, учебно-научная база на берегу озера, и другие сооружения. 26 зданий и сооружений расположены в г. Новополоцке, 6 – в г. Полоцке, 5 – в п. Междуречье Полоцкого района. Общая площадь зданий и сооружений составляют 94 690,88 м², открытых объектов (автодром) – 0,4 га, футбольное поле и теннисный корт – 0,5453 га. Общая площадь учебно-лабораторных помещений составляет 70 760,1 м². Спортивная база – 9,6 тыс. м², в том числе 5 игровых залов, 14 тренажерных залов, 3 зала спортивных единоборств, 2 восстановительных центра, лыжная база, залы аэробики, гиревого спорта, бильярда, настольного тенниса и пр. Земельные участки, на которых расположены здания университета в г. Новополоцке, г. Полоцке и Полоцком районе, зарегистрированы в едином реестре государственного имущества общей площадью 20,2399 га.

Характеризуя международную деятельность Полоцкого государственного университета, можно отметить, что она направлена на дальнейшую интернационализацию вуза в стране и за рубежом путем повышения эффективности международного сотрудничества, внедрения стратегий и процедур Болонских инициатив в области реформирования высшего образования и приобщения к передовым международным практикам в области обучения и осуществления научно-исследовательской деятельности, обеспечения конкурентоспособности на рынке

образовательных услуг, роста международного авторитета университета как регионального центра высшего образования, науки и культуры.

Благодаря целенаправленной деятельности активно развивается сотрудничество с вузами и организациями Российской Федерации, Украины, Молдовы, Грузии, Латвии, Литвы, Эстонии, Польши, Федеративной Республики Германии, Италии, Швеции, Великобритании, Испании, Португалии, Греции. Университет сотрудничает с рядом международных организаций в сфере высшего образования – Немецкой службой академических обменов (DAAD), представительством Института им. Гете, г. Минск, Европейским агентством по образованию и культуре (EACEA) Европейской Комиссии. В рамках осуществления такого сотрудничества в университете с 2009 работают преподаватели немецкого и французского языков из ФРГ и Бельгии, сотрудник университета был избран экспертом в области высшего образования в Восточной Европе.

В настоящее время в вузе успешно реализуется 112 договоров о международном сотрудничестве. В рамках международных соглашений осуществляется академическая мобильность сотрудников и студентов Полоцкого государственного университета. Только за 2016-2017 год более 165 преподавателей и студентов выехали за границу с академическими визитами. Наиболее результативными следует выделить договоры с Московским государственным областным гуманитарным институтом, г. Орехово-Зуево, Московским гуманитарным университетом, г. Москва, Российская Федерация, Политехническим институтом г. Лирия, Португалия, Университетом г. А Корунья, Испания, Резекненской технологической академией, Латвия.

В 2019 году в университете на подготовительном отделении и основных факультетах обучается более 440 иностранных обучающихся из 24 стран мира. Ведется работа по расширению спектра образовательных услуг, предлагаемых университетом, а также осуществляется поиск новых перспективных внешних рынков. В 2015–2018 уч. г. на обучение приняты граждане Туркменистана, Узбекистана, Украины, Ганы, Сирии, Ливана, Франции, Конго, Демократической Республики Конго и других стран.

Организовано обучение на английском языке по двум международным программам специальностей второй ступени высшего образования (магистратуры) с выдачей выпускникам двойного диплома: ”Строительство“ -совместно с Политехническим институтом г. Лирия, Португалия; ”Бизнес-администрирование“ - совместно с Резекненской технологической академией, г. Резекне, Латвия.

В рамках расширения предоставляемых университетом образовательных услуг планируется открытие подготовки на английском языке по наиболее востребованным специальностям ”Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ“, ”Химическая технология природных энергоносителей и углеродных материалов“, ”Промышленное и гражданское строительство“.

С целью повышения уровня владения английским языком профессорско-преподавательского состава и студентов в 2017 году открыт Центр изучения иностранных языков, в рамках которого проводятся языковые курсы по английскому языку, уже в 2017 году он насчитывал 75 групп с числом обучающихся более 650 человек, в том числе около 50 из них – преподаватели и сотрудники.

В университете активно реализуется 3 проекта международной технической помощи в рамках международной программы в области реформирования высшего образования ТЕМПУС: "Центры инновационной деятельности для международного сотрудничества", "Реформа образования посредством международного обмена знаниями", "Новая модель третьего уровня высшего образования"; а также 1 крупномасштабный европейский научно-исследовательский проект программы "Горизонт-2020": "Стимулирование интереса молодежи к изучению точных наук, инжиниринга и технологий".

Оценивая научную деятельность, можно отметить, что при университете функционируют два Совета по защите диссертаций: специализированный совет К 02.19.02 принимает к защите диссертации по специальности 01.04.13 – электрофизика, электрофизические установки (технические науки); специализированный совет К 02.19.01 принимает к защите диссертации по специальности 05.26.01 – охрана труда (топливная и химическая промышленность (технические науки)).

В ПГУ научные исследования и разработки проводятся в соответствии с основными научными направлениями, утвержденными в Республике Беларусь. В составе научно-исследовательского центра функционируют аккредитованные исследовательские, испытательные лаборатории, центры, проектный институт: Контрольно-испытательная лаборатория, занимающаяся диагностированием технических устройств и объектов повышенной опасности; Испытательно-исследовательский центр проводит испытания строительных конструкций и изделий; Научно-исследовательский центр энерго- и ресурсосбережения, экологической и производственной безопасности осуществляет энергетическое обследование потребителей топливно-энергетических ресурсов до 25 тыс. т у.т. в год; Проектный институт реконструкции и строительства осуществляет разработку предпроектной (предынвестиционной) документации, а также разделов проектной документации для объектов строительства первого-четвертого классов сложности; Отдел комплексных изысканий ПИРСа проводит обследование строительных конструкций зданий и сооружений с выдачей заключений и рекомендаций по дальнейшей надежной эксплуатации; Научно-исследовательская лаборатория технической защиты информации выполняет работы и услуги по технической и криптографической защите информации.

Кроме того, университет представляет секретариат технического комитета Республики Беларусь по стандартизации "Магистральный трубопроводный транспорт нефти, газа и нефтепродуктов" ТК ВУ 17,

который является рабочим органом по разработке государственных стандартов Республики Беларусь в области трубопроводного транспорта. За последние несколько лет выполнено 9 заданий по 6 Государственным программам научных исследований (ГПНИ). По заданиям Государственных и Региональных научно-технических программ (ГНТП и РНТП), а также по заданиям Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований выполнено 13 научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполнялись 3 аспиранских гранта. Кроме этого, в университете ежегодно выполняется около 800 работ по договорам на выполнение научно-исследовательских работ и оказание научно-технических услуг с предприятиями и организациями Витебского региона и Республики Беларусь в целом.

Полоцкий государственный университет выполняет функции головной организации РНТП "Инновационное развитие Витебской области" по направлениям: нефтехимия и нефтепереработка, машиностроение, строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.

С 2010 года университет стал учредителем "Научно-технологического парка Полоцкого государственного университета", имеющего статус субъекта инновационной деятельности. Основными направлениями деятельности для него являются изготовление и ремонт деталей сложной техники, программно-информационное обеспечение систем, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Также в ПГУ созданы и функционируют 9 научных школ. С 2015 году учеными опубликовано более 300 научных трудов, защищены 3 докторские, 25 кандидатских диссертаций.

В университете с 2017 года создан Новополоцкий нефтехимический кластер, в состав которого вошли: ОАО «Нафтан», Полоцкий государственный университет, Новополоцкий горисполком. Кластер выступает координирующей структурой в интересах сторон, которые осуществляют деятельность в нефтехимических и иных отраслях, в том числе наукоемких и в сфере оказания услуг, необходимых для организации высокотехнологичного производства.

Ежегодно на базе университета проводятся научные мероприятия: международные научные конференции, семинары. В юбилейный для университета 2018 года каждый факультет провел одну и более международную конференцию с высоким представительством зарубежных участников. Особо следует отметить практику проведения ежегодной международной конференции научных работ студентов, магистрантов и аспирантов на английском языке "Европейский и национальный контексты в научных исследованиях", что позволяет приобщать молодых ученых к выполнению научных исследований с использованием мирового опыта.

В университете издается научно-теоретический журнал "Вестник Полоцкого государственного университета" по 6 сериям, входящий в перечень научных изданий Высшей аттестационной комиссии, сборник "Труды молодых специалистов Полоцкого государственного университета".

Только в 2017 году издано 429 научных статей (50 из них в зарубежных изданиях Web of Science, Scopus, РИНЦ), 24 монографии, 29 учебников и учебных пособий.

Учеными университета созданы и запатентованы более 1000 изобретений и полезных моделей. В настоящее время количество действующих патентов составляет 22, в т.ч. 10 в Республике Беларусь, 12 за рубежом. Страны совместного патентования с французской фирмой изобретения, реализованного в приборе для микродистилляции нефтепродуктов: Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Китай, Канада, Нидерланды, Россия, США, Франция, Япония. От реализации объектов интеллектуальной собственности с 2006 года университетом получено около 1,6 млн. долларов США.

Ежегодно университет направляет более 200 работ на Республиканский конкурс научных работ студентов, в 2014 – 193, в 2015 – 202 работы, 2017-236 работ. Порядка 80% работ ежегодно отмечаются категориями, в 2014 – 81%, в 2015 – 84 %, в 2017 году-78 %. Авторы 4 научных работы стали лауреатами Республиканского конкурса.

Рассматривая информационные ресурсы университета, следует отметить, что оснащение информационно-коммуникационным оборудованием находится на высоком уровне. Более 1500 компьютеров в 6 учебных корпусах объединены в единую университетскую сеть. В распоряжении студентов более 80 мультимедийных аудиторий, оснащенных проекционным оборудованием, интерактивными панелями, современными ЖК-телевизорами и ноутбуками, более 600 электронных ресурсов.

Безопасность гарантируют свыше 100 видеокамер на территории и в корпусах университета, во всех корпусах и общежитиях организованы электронные проходные. Электронный студенческий билет является одновременно читательским билетом, пропуском в общежитие, а в перспективе планируется использовать его как средство расчета в качестве банковской пластиковой карточки.

Сотрудниками центра информационных технологий организованы платформы для проведения интерактивных онлайн видеолекций. Сто процентов студентов получают на время учебы персональный аккаунт электронной почты. Свыше 14 тысяч зарегистрированных пользователей используют образовательную среду Google Classroom For Education.

Сайт университета неоднократно был признан одним из лучших сайтов учреждений образования Республики Беларусь.

В структуре центра информационных технологий создана лаборатория компьютерного моделирования и быстрого прототипирования, включающая в себя высокопроизводительный компьютерный класс, ориентированный на работу с 3D-моделями, 3D-сканер, 3D-принтер, лицензионное программное обеспечение.

Характеризуя социально-культурную составляющую Полоцкого государственного университета, следует подчеркнуть его высокую социальную ответственность и личностную ориентированность. Поддержка

студенческих инициатив и проектов позволила создать успешную систему студенческого самоуправления в вузе. За каждый учебный год организуется более 200 зрелищных мероприятий, более 800 активных студентов задействованы в системе студенческого самоуправления и молодежных организациях.

Студенческий центр включает 22 объединения – службы, Советы факультетов, Советы общежитий, Совет иностранных обучающихся. Работы студенческих масс-медиа университета (видеостудии «Конспект», газеты «Настежь») неоднократно были в числе победителей и призеров на республиканских и межвузовских конкурсах студенческих и молодежных средств массовой информации.

В университете сильные традиции стройотрядовского движения. В 2019 году четвертый раз подряд переходящее знамя Лучшего студенческого отряда страны приняли из рук Главы государства бойцы стройотряда «Эврика» Полоцкого государственного университета. За период с 1969 года число бойцов стройотрядов насчитывало порядка 20,0 тыс., ими было получено более 150 наград разного уровня.

Для реализации творческого потенциала обучающихся в университете созданы 15 творческих кружков, клубов, объединений, участники которых становились победителями и призерами в международных, республиканских, областных и городских конкурсах и фестивалях 128 раз.

Заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь студенческий театр «Арт» принял участие в 34 фестивалях Беларуси, Украины, Литвы, Латвии, Эстонии, Венгрии, Германии и удостоен 93 дипломами разного достоинства.

К числу значительных достижений студентов Полоцкого государственного университета относятся победы:

- Дмитрий Куксо – лучший студент страны;
- Николай Розум и Дмитрий Куксо – лауреаты премии «Человек года Витебщины» в номинации «Молодежь»;
- Николай Каменков – финалист республиканского молодежного вокального конкурса «Новые имена Беларуси»;
- Кристина Никифорова-призер национального этапа и финалист международного межвузовского конкурса «Королева Весна 2017»;
- Молодежный отряд правопорядка – лучший в стране;
- заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь студенческий театр «Арт» - гран-при международного фестиваля в г.Фридрихсхафен (Германия) [16].

2.2. Оценка финансового обеспечения деятельности учреждения образования «Полоцкий государственный университет»

Деятельность Полоцкого государственного университета финансируется из трех основных источников:

- средства республиканского бюджета;

-средства от приносящей доходы деятельности (внебюджетные средства);
 -средства целевого назначения.

В рисунках 2.3., 2.4 отражены динамика состава и структуры доходов Полоцкого государственного университета за 2016-2018 гг.

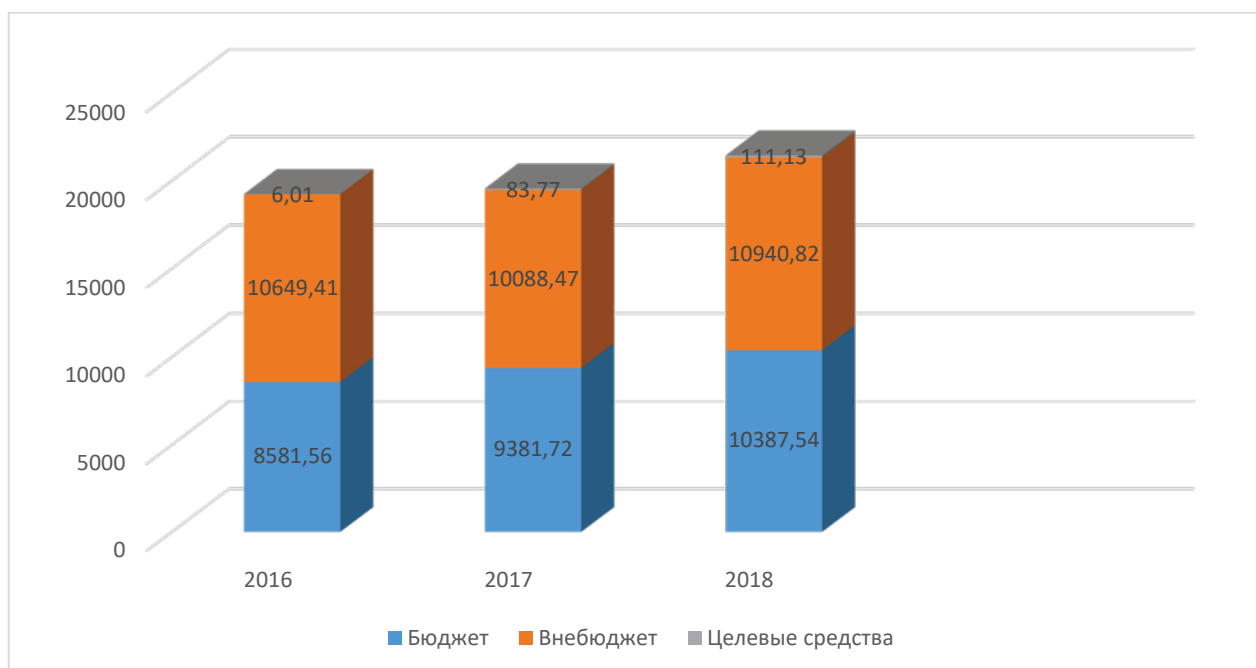


Рисунок 2.3- Динамика состава доходов учреждения образования "Полоцкий государственный университет" за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Источник: составлено автором, на основании форм 2, 4, 9 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

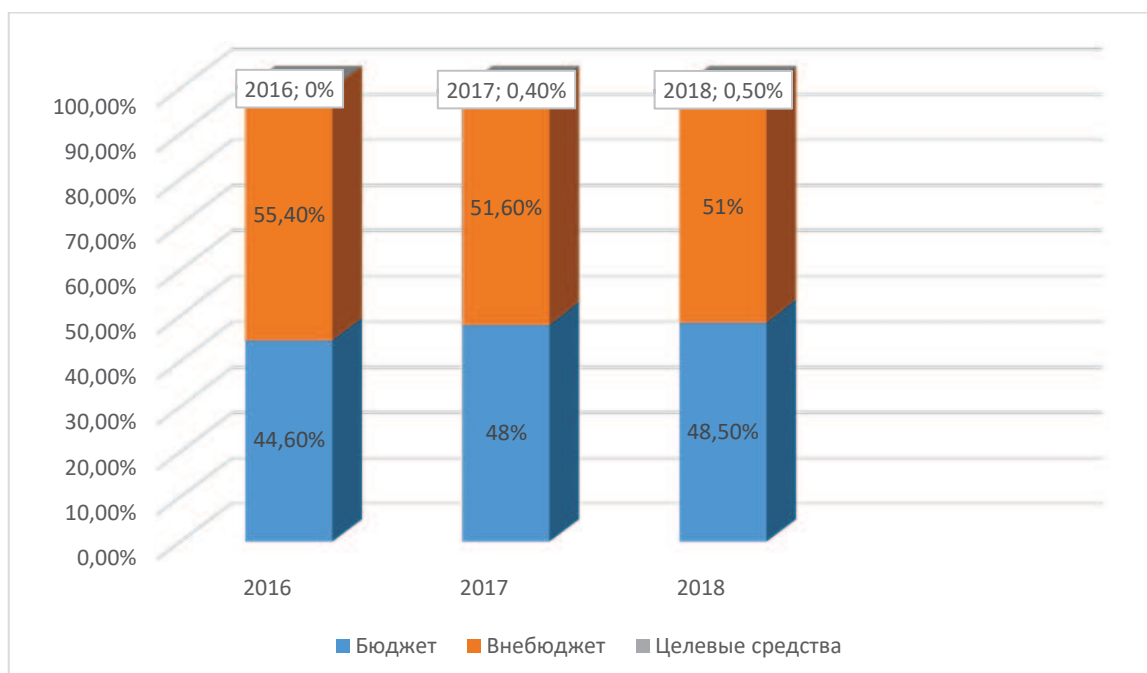


Рисунок 2.4- Динамика структуры доходов учреждения образования "Полоцкий государственный университет" за 2016-2018 гг.

Источник: составлено автором, на основании форм 2, 4, 9 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

Анализируя данные рисунков 2.3, 2.4 можно сделать вывод о том, что в целом доходы вуза за три года возросли на 11% или 2 208,53 тыс. руб. При этом самый высокий темп прироста обеспечен за счет увеличения бюджетного финансирования -21% или 1 805,98 тыс. руб.

В структуре доходов основную долю составляют поступления от внебюджетной деятельности. Несмотря на то, что их доля снизилась с 55,4% до 51,0%, доход за три года в абсолютных единицах увеличился на 291,42 тыс. руб.

Стабильный рост заметен по средствам целевого назначения, увеличение составило 111,13 руб., обеспечив таким образом за три года 0,5% в структуре доходов. Значительное изменение доходов по данному источнику связано с ростом активности кафедр в деятельности международных проектов, а также эффективной работе со спонсорами в год 50-летия университета и привлечением значительных финансовых ресурсов.

Оценивая детальные источники финансирования, рассмотрим динамику структуры каждого из них в таблицах 2.4, 2.5, 2.6.

Таблица 2.4 - Анализ динамики структуры расходов республиканского бюджета Полоцкого государственного университета в 2016-2018 гг

Источник доходов	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
А	1	2	3	4	5	6
Научная деятельность	95,3	1,1%	105,2	1,1%	204,0	2,0%
Аспирантура	116,1	1,4%	111,8	1,2%	115,8	1,1%
Высшее образование	5122,6	59,7%	5528,9	58,9%	6127,3	59,0%
Социальная защита обучающихся	3247,6	37,8%	3623,5	38,6%	3940,5	37,9%
Средства отдельных программ	-	0,0%	12,3	0,1%	-	0,0%
ИТОГО	8581,6	100,0%	9381,7	100,0%	10387,5	100,0%

Источник: составлено автором, на основании формы 16 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг

За 2016-2018 год наиболее существенная часть средств республиканского бюджета (от 58,9% до 59%) направлялась на деятельность, связанную с реализацией образовательных программ высшего образования 1 и 2 ступеней. Второе по значимости направление финансирования –

социальная защита обучающихся (содержание общежитий, выплата стипендий, трансфертов и пр.)—от 37,8% до 38,6%. Только 2,3%-3,1% бюджетных средств составляло финансирование научной деятельности и аспирантуры.

Таблица 2.5 - Анализ динамики структуры внебюджетных доходов Полоцкого государственного университета в 2016-2018 гг

Источник доходов	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
Высшее образование	6858,52	64,40%	6405,59	63,49%	6811,14	62,25%
Дополнительное образование взрослых	559,18	5,25%	664,18	6,58%	814,89	7,45%
Дополнительное образование детей и молодежи	91,06	0,86%	209,48	2,08%	261,89	2,39%
Платные услуги культуры и спорта	189,91	1,78%	235,28	2,33%	257,67	2,36%
Прочие платные услуги	259,68	2,44%	306,05	3,03%	295,91	2,70%
Хозяйственные договоры на создание научно-технической продукции	631,08	5,93%	610,62	6,05%	720,61	6,59%
Аспирантура	16,55	0,16%	13,82	0,14%	22,58	0,21%
Госбюджетные заказы (прочее финансирование научной деятельности)	264,72	2,49%	41,10	0,41%	136,49	1,25%
Роялти	109,77	1,03%	136,70	1,35%	216,30	1,98%
Аренда	28,80	0,27%	31,07	0,31%	21,33	0,19%
Проценты по депозитам	326,72	3,07%	151,52	1,50%	135,46	1,24%
Объединение столовых	1313,42	12,33%	1283,06	12,72%	1246,56	11,39%
ИТОГО	10649,41	100,00%	10088,47	100,00%	10940,82	100,00%

Источник: составлено автором, на основании формы 4 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг

Аналогично структуре республиканского бюджета, основные внебюджетные поступления (64,40% в 2016 году, 62,25% - в 2018 году) составляют доходы от реализации образовательных программ высшего образования. За три года их доля снизилась на 2,15 процентных пункта за счет снижения контингента студентов. Сохранение суммы доходов по

данному виду деятельности происходит за счет экспорта образовательных услуг – привлечения иностранных студентов, для которых не регламентируется рентабельность и цифры приема.

С 12,33% до 11,39% снизилась доля товарооборота Объединения столовых, что также связано со снижением контингента обучающихся.

Поступления от научной деятельности и послевузовского образования (аспирантуры) за 2016-2018 годы составили 8,57%, 6,60% и 8,04% соответственно. На динамику структуры оказало влияние поступление в 2016 году 118,0 тыс. евро от международного проекта Горизонт 2020, рассчитанных на использование в течение нескольких лет. В результате доходная часть 2016 года сформировалась выше обычного значения, вследствие чего в 2017 году наблюдается снижение как доли поступлений от научной деятельности на 2 процентных пункта, так и суммы доходов на 246,8 тыс. руб. В 2018 году, в связи с образованием нефтехимического кластера, были созданы наиболее благоприятные условия для обеспечения роста доходов по хоздоговорной деятельности, поступили средства очередного этапа проекта Горизонт 2020, в аспирантуру были приняты иностранные граждане, вследствие чего доходы по данному направлению увеличились на 214,13 тыс. руб. к уровню 2017 года и их доля составила 8,04% от всех внебюджетных поступлений.

С 6,11% (650,23 тыс. руб.) до 9,84% (1 076, 77 тыс. руб.) выросла за три года доля поступлений от реализации образовательных программ дополнительного образования. Это связано с расширением спектра обучающихся курсов, переподготовок, курсов повышения квалификации в Институте повышения квалификации, привлечением иностранных слушателей на подготовительное отделение, открытием Центра изучения иностранных языков. Также рост доходов связан с созданием привлекательных условий труда для преподавателей при реализации образовательных программ дополнительного образования, а именно: применении двойной тарифной ставки первого разряда при оплате вознаграждений по договорам подряда, а также при формировании оклада, в случае привлечения для выполнения педагогической нагрузки на основании трудового договора.

С 4,22% (449,58 тыс. руб.) до 5,06%(553,57 руб.) увеличились доходы от прочих платных услуг.

Доходы от размещения временно свободных средств снизились с 3,07% (326,72 тыс. руб.) до 1,24% (135,46 тыс. руб.), что связано со снижением в 2,5 раза ставки рефинансирования (с 25% в 2016 году до 10% в 2018 году), а также с уменьшением суммы временно свободных средств.

Доходы от реализации имущественных прав (роялти) в 2018 году составили 1,98% (216,3 тыс. руб.) общего объема внебюджетных средств, что на 0,85 процентных пункта больше, чем в 2016 году (109,77 тыс. руб. -1,03%).

Таблица 2.6 - Анализ динамики структуры средств целевого назначения Полоцкого государственного университета в 2016-2018 гг

Источник доходов	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %	состав, тыс. руб.	структура, %
Безвозмездная (спонсорская) помощь	5,15	85,7%	1,70	2,0%	36,88	33,2%
Средства спецфондов, образуемых по решениям Президента РБ	-	0,0%	8,46	10,1%	4,02	3,6%
Средства Высшей аттестационной комиссии	0,02	0,3%	0,96	1,1%	0,49	0,4%
Международная техническая помощь	0,85	14,1%	72,64	86,7%	69,74	62,8%
ИТОГО	6,01	100,0%	83,77	100,0%	111,13	100,0%

Источник: составлено автором, на основании формы 9 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

За 2016-2018 год наблюдается значительный рост – более чем в 10 раз – средств целевого назначения, с 6,01 тыс. руб. до 111,13 тыс. руб. 2016 год не является типичным в анализируемом периоде, поэтому рассмотрим структуру поступлений 2017 и 2018 годов. Основную долю доходов составляет международная техническая помощь – 86,7% и 62,8% соответственно. В 2017 году поступило 8641,0 тыс. руб. (10,1%) из специального фонда, образуемого по решению Президента Республики Беларусь, на выплату стипендий двум молодым талантливым ученым Полоцкого государственного университета. Доходы от спонсоров составили 1699,84 тыс. руб. или 2,0%. В 2018 году университет праздновал 50-летие новейшей истории, в этой связи наблюдался значительный рост (более чем в 20 раз) спонсорской помощи, доля которой составила 33,2% в структуре поступлений. В указанном году только один молодой ученый был отмечен стипендией из специального фонда, вследствие чего снизилась сумма и доля доходов по данному источнику поступлений.

Одновременно с анализом доходов учреждения образования «Полоцкий государственный университет», рассмотрены направления расходов и рентабельность услуг – Приложения С, Приложение D

Анализ показывает, что структура расходов республиканского бюджета стабильна в исследуемом периоде (рисунок 2.5). Наибольшую долю занимают расходы на оплату труда и оплату взносов на социальное страхование – от 52,8% в 2016 году до 54,5% в 2018 году. Порядка 25% - расходы на выплату стипендий, 12% - расходы на оплату коммунальных услуг, менее 5% составляют капитальные затраты, направляемые на капитальный ремонт и приобретение оборудования, около 6% - прочие текущие расходы (приобретение расходных материалов, командировки, транспортные расходы, оплата связи и пр.).



Рисунок 2.5 – Структура среднегодовых расходов бюджета Полоцкого государственного университета за период 2016-2018 гг.

Источник: составлено автором на основании формы 2 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

В Приложении D внебюджетные расходы определены как сумма текущих расходов и затрат, осуществляемых из прибыли, по элементам, статьям, подстатьям экономической классификации расходов, утвержденной Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь «О бюджетной классификации Республики Беларусь» от 31.12.2008 г [17]. Наибольшую долю в структуре затрат занимают расходы на заработную плату с учетом взносов на обязательное социальное страхование - более 55%. Также существенными являются расходы на оплату коммунальных услуг – порядка 8%, капитальные расходы – около 10%, более 25% приходится на прочие текущие расходы (приобретение расходных материалов, командировки, транспортные расходы, оплата связи и пр.).

Структура бюджетных и внебюджетных расходов в разрезе элементов затрат различаются – таблица 2.7, несмотря на то, что суммы доходов

сопоставимы. Традиционно из республиканского бюджета финансируется в полном объеме заработная плата, взносы на социальное страхование, стипендии, коммунальные платежи, текущий и капитальный ремонт, приходящиеся на долю студентов, обучающихся за счет средств бюджета (их порядка 50%). Это видно из анализа, так как доля указанных расходов пропорциональна контингенту студентов и составляет порядка 50% в структуре расходов. Особенно недофинансирование из республиканского бюджета наблюдается по таким элементам расходов как командировки и служебные разъезды - менее 3 % от потребности, оплата транспортных услуг - менее 6,5%, оплата услуг связи – менее 10%, оплата текущего ремонта оборудования-менее 6,3%, прочие текущие расходы-менее 13%.

Таблица 2.7 -Анализ структуры расходов Полоцкого государственного университета относительно элементов бюджетной классификации и источников финансирования в 2016-2018 гг.

Наименование расходов	2016 год, тыс. руб.		2017 год, тыс. руб.		2018 год, тыс. руб.	
	внебюджет	бюджет	внебюджет	бюджет	внебюджет	бюджет
А	1	2	3	4	5	6
Заработная плата рабочих и служащих	51,1%	48,9%	49,4%	50,6%	48,7%	51,3%
Взносы на социальное страхование	49,7%	50,3%	48,4%	51,6%	47,8%	52,2%
Приобретение предметов снабжения и расходных материалов	78,1%	21,9%	67,2%	32,8%	65,6%	34,4%
Командировки и служебные разъезды	97,6%	2,4%	99,0%	1,0%	97,5%	2,5%
Оплата транспортных услуг	97,9%	2,1%	98,2%	1,8%	93,8%	6,2%
Оплата услуг связи	92,5%	7,5%	88,7%	11,3%	90,0%	10,0%
Оплата коммунальных услуг	42,6%	57,4%	40,3%	59,7%	35,5%	64,5%
Оплата текущего ремонта оборудования и инвентаря	95,0%	5,0%	97,2%	2,8%	93,7%	6,3%
Оплата текущего ремонта зданий и помещений	51,5%	48,5%	53,5%	46,5%	46,5%	53,5%
Прочие текущие расходы	75,0%	25,0%	84,3%	15,7%	87,3%	12,7%
Текущие бюджетные трансферты населению	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Налоги	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Приобретение оборудования и других основных средств	82,7%	17,3%	83,7%	16,3%	63,2%	36,8%
Капитальный ремонт	44,7%	55,3%	61,5%	38,5%	68,9%	31,1%
ИТОГО	48,6%	51,4%	49,5%	50,5%	47,8%	52,2%

Источник: составлено автором, на основании форм 2, 4 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

Анализируя структуру направления финансовых средств университета по видам деятельности в 2016-2018 годах, наблюдается устойчивая тенденция, подтверждающая, что основной объем средств – более 88%-направляется на осуществление образовательной деятельности, оставшиеся 12% примерно поровну приходятся на научную и иную деятельность - оказание платных услуг (рисунок 2.6).

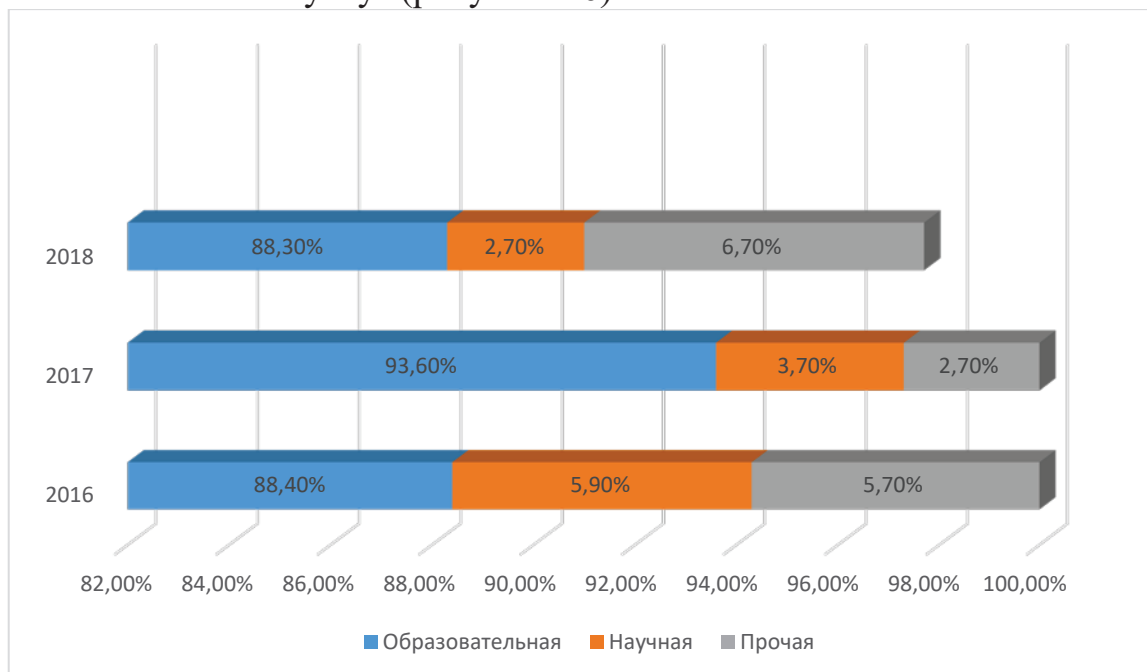


Рисунок 2.6- Анализ структуры расходов Полоцкого государственного университета в 2016-2018 гг по направлениям деятельности

Источник: составлено автором, на основании отчетов по форме 1-фпо (Минобразование) за 2016-2018 гг.

В приложении Е дана оценка рентабельности внебюджетных видов деятельности Полоцкого государственного университета, которая подтверждает, что по всем видам предпринимательской деятельности рентабельность достаточно высокая, среднее ее значение составляет порядка 40%.

Невысокий уровень себестоимости объясняется двумя взаимосвязанными причинами:

- 1) освобождением от налога на прибыль;
- 2) низким уровнем заработной платы.

Оплата труда сотрудников, занятых при осуществлении внебюджетных видов деятельности, осуществляется по нормам, нормативам, типовым штатам и нормативам штатной численности, размерам оплаты труда и другим условиям, установленным для бюджетных организаций [24]. Для обеспечения приемлемого уровня заработной платы, соответствующего рыночному, часть прибыли (40%-50% в разные периоды) направляется на материальное стимулирование. В этой связи руководители, администрирующие соответствующие платные услуги, заинтересованы в увеличении прибыли, вследствие чего часть расходов осуществляется за счет превышения доходов над расходами, а не относится на себестоимость услуг.

На текущий момент действующее законодательство в сфере налогообложения и ценообразования позволяет реализовать данный подход.

Анализ структуры прибыли в разрезе внебюджетных видов деятельности свидетельствует о том, что основным ее источником (78,75% - 84,07%) являются образовательные услуги. От 4,58% до 6,6% составляет прибыль по научной деятельности, включая аспирантуру. Сопоставимую долю занимает прибыль от внереализационных доходов (процент по депозитам, роялти и пр.) -11,79%, 6,69%, 4,69% соответственно по годам. Значение 2016 года нетипично, поскольку ставка рефинансирования была в 2,5 раза выше, чем в последующие годы, политика Национального банка Республики Беларусь на сегодняшний день также направлена на дальнейшее ее снижение. Около 4% составляет прибыль от платных услуг культуры и спорта, доля остальных направлений деятельности менее 1%.

Таблица 2.8. -Анализ структуры прибыли по внебюджетным видам деятельности Полоцкого государственного университета в 2016-2018 гг.

Источник доходов	2016 год, тыс. руб.		2017 год, тыс. руб.		2018 год, тыс. руб.	
	Прибыль	Структура,%	Прибыль	Структура,%	Прибыль	Структура,%
А	1	2	3	4	5	6
Высшее образование	2000,78	70,48%	2 143,85	71,89%	2 345,85	73,13%
Дополнительное образование взрослых	207,73	7,32%	214,38	7,19%	305,92	9,54%
Дополнительное образование детей и молодежи	27,06	0,95%	84,74	2,84%	44,98	1,40%
Платные услуги культуры и спорта	121,41	4,28%	113,87	3,82%	112,50	3,51%
Прочие платные услуги	12,62	0,44%	76,84	2,58%	24,38	0,76%
Хозяйственные договоры на создание научно-технической продукции	120,67	4,25%	127,34	4,27%	195,08	6,08%

Окончание таблицы 2.8

А	1	2	3	4	5	6
Аспирантура	9,44	0,33%	3,15	0,11%	16,49	0,51%
Госбюджетные заказы (прочее финансирование научной деятельности)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Роялти	8,00	0,28%	47,85	1,60%	43,05	1,34%
Аренда	4,23	0,15%	18,44	0,62%	12,25	0,38%
Проценты по депозитам	326,72	11,51%	151,51	5,08%	107,42	3,35%
Объединение столовых	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ИТОГО	2838,66	100,00%	2981,98	100,00%	3207,91	100,00%

Источник: составлено автором, на основании формы 4 бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг.

Прибыль университета объединяется по всем видам предпринимательской деятельности и иным доходам и направляется на развитие материально-технической базы и материальное стимулирование сотрудников и обучающихся.

2.3 Предпосылки развития человеческого капитала как основного фактора реализации стратегии устойчивого развития вуза

Современные процессы глобализации неизбежно приводят к тому, что все вузы участвуют в рейтингах, результаты их работы постоянно подвергаются сравнению. Рейтинг связан с конкурентоспособностью вузов на рынке образовательных услуг, он позволяет доносить до потребителя информацию о качестве образовательных услуг. Качество образования – итог многих составляющих – собственно образования, научно-исследовательской работы, материально – технической базы, учебно–методической работы, динамики развития вуза.

Не обращать внимания на позицию вуза в рейтинге сегодня - значит подвергать опасности его устойчивое развитие, так как существует прямая взаимосвязь между позицией в рейтинге и уровнем финансового обеспечения. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию с Республикой Туркменистан, правительство которой приняло решение признавать с 2019 года на территории своей страны дипломы только тех белорусских вузов, которые входят в топ-1000 вузов мира. В 2018-2019 учебном году доля студентов из Туркменистана составляет 50% от всего числа иностранных студентов в Республике Беларусь, а именно 7 749 человек из 15 506 человек. В Полоцком государственном университете на 01.05.2019

года число туркменских обучающихся составляло 329 человек -70 процентов от контингента иностранных студентов (таблица 2.9.)

Таблица 2.9. Анализ структуры иностранных обучающихся в Полоцком государственном университете в 2019 году по признаку страны прибытия

Страна	Число студентов	Число слушателей подготовительного отделения	Число магистрантов	Число аспирантов	Всего	Структура
А	1	2	3	4	5	6
Азербайджан	1		1		2	0,43%
Гана	4				4	0,86%
Грузия	1				1	0,21%
Демократическая Республика Конго	3	64	1		68	14,56%
Ирак	0	1	1		2	0,43%
Казахстан	0		1		1	0,21%
Камерун	3	2			5	1,07%
КНР	4				4	0,86%
Конго	2	3			5	1,07%
Кыргызстан	1				1	0,21%
Латвия	4		2		6	1,28%
Ливан	6	6	8	4	24	5,14%
Литва	1				1	0,21%
Монголия	1				1	0,21%
Нигерия	2				2	0,43%
Россия	5		2		7	1,50%
Сирия	1				1	0,21%
Туркменистан	314	10	5		329	70,45%
Узбекистан	2				2	0,43%
Чад	1				1	0,21%
ИТОГО	356	86	21	4	467	100,00%

Источник: составлено автором на основании данных факультета по работе с иностранными студентами

Потеря такого значительного контингента влечет за собой серьезные финансовые последствия, так как рентабельность при обучении иностранных студентов около 100 процентов, граждан Республики Беларусь-менее 4 процентов (таблица 2.10).

Сохранение контингента иностранных студентов важно как с точки зрения роста экспорта услуг, определенного в качестве стратегического приоритета и индикатора устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года, так и в качестве основы для обеспечения сбалансированной экономики вуза.

В этой связи повышение позиции в международных рейтингах –должно стать одной из важнейших стратегических целей университета, в том числе и потому.

Таблица 2.10 -Анализ рентабельности подготовки одного специалиста при реализации образовательной программы высшего образования в Полоцком государственном университете в 2019/2020 учебных годах

Форма получения образования	Контингент обучающихся	Средняя цена	Себестоимость	Прибыль	Уровень рентабельности, %
А	В	1	2	3	4
дневная	граждане РБ	2 446,9	2 363,80	83,1	3,5%
	иностранцы граждане	4 754,1	2 477,43	2 276,7	91,9%
заочная	граждане РБ	1 039,7	1 002,53	37,2	3,7%
	иностранцы граждане	2 734,8	1 056,73	1 678,0	158,8%

Источник: составлено автором на основании калькуляций затрат на подготовку одного специалиста при реализации образовательной программы высшего образования

Первый и наиболее популярный рейтинг Webometrics рассчитывается группой Cybermetrics Национального исследовательского совета в Испании. Рейтинг вуза определяется, исходя из оценки и содержания вузовских веб-сайтов, а также влияния в Интернет-пространстве.

Основная задача Webometrics мотивировать учебные заведения выкладывать в публичный доступ свои научные и учебные материалы. Webometrics основан на анализе представления вуза в интернет-пространстве и косвенным образом позволяет оценить образовательные и научно-исследовательские достижения университета.

Рейтинг первых 20 из 57 учреждений высшего образования Республики Беларусь представлен в Приложение F[18]. На основании приведенных

данных можно сделать вывод, что среди всех университетов Республики Беларусь по рейтингу Webometrics ПГУ находится на 15 месте, а в мире на 7052 месте. Среди 9 классических университетов страны университет занимает 6 место.

Кроме этого существует множество рейтингов, которые оценивают массу показателей, среди которых: публикационная активность, присутствие в глобальной сети интернет, финансово-экономическая результативность, академическая репутация университета, индекс цитирования научных трудов, количество иностранных студентов и сотрудников и множество других - в зависимости от целей представления.

Для достижения Полоцким государственным университетом высоких позиций в рейтингах, необходимо совершенствование всей деятельности университета в целом, и в первую очередь развитие кадрового потенциала, особенно в части активизации научно-исследовательской деятельности.

Человеческий капитал в широком смысле представляет собой интенсивный производительный фактор экономического развития.

Первым из критериев оценки эффективности работы учреждений образования, согласно методике Министерства образования Республики Беларусь «Критерии и показатели деятельности учреждений образования», является обеспеченность кадрами высшей квалификации, а именно: численность педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава, имеющих ученую степень или звание.

В таблице 2.11 проведен анализ динамики состава и структуры профессорско-преподавательского состава учреждения образования «Полоцкий государственный университет» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы, который показывает устойчивую тенденцию сокращения численности преподавателей, как общей по университету, так и численности лиц, имеющих ученую степень. За три года штат уменьшился на 78 человек, при этом темп сокращения числа лиц, имеющих ученые степени, - 97 %, преподавателей без степени – 77%.

Эта тенденция совпадает с общереспубликанской (таблица 2.12). В связи со снижением числа студентов, за три года списочная численность преподавателей по Республике Беларусь сократилась на 1107 человек, из них лица, имеющие ученые степени, -260 человек.

Несмотря на то, что ежегодно происходит защита диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, общая численность преподавателей с учеными степенями снижается, так как выбытие кадров превышает число защит.

За последние 5 лет число преподавателей с учёными степенями сокращается в среднем на 5 человек в год, в то время, когда среднее число защит составляет -4.

Таблица 2.11 -Динамика состава и структуры профессорско-преподавательского состава учреждения образования «Полоцкий государственный университет» за 2016-2019гг.

Учебный год	Списочная численность преподавателей	из них имеют ученую степень					
		всего		в том числе			
		человек	процент	доктора наук		кандидата наук	
				человек	процент	человек	процент
2016/2017	492	172	35%	15	3%	157	32%
2017/2018	418	171	41%	17	4%	154	37%
2018/2019	414	167	40%	18	4%	149	36%

Источник: составлено автором на основании формы учета «Профессорско-преподавательский состав учреждений высшего образования» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы

Основными причинами выбытия кадров высшей квалификации (таб. 3.5), являются смена места жительства (переезд в областные центры Республики Беларусь, г. Минск) -56%, выход на пенсию -22%, уход из жизни -15%, 7%-обуславливают иные причины.

Таблица 2.12 -Динамика численности профессорско-преподавательского состава Республики Беларусь за 2016-2019 гг.

Учебный год	Списочная численность преподавателей	из них имеют ученую степень					
		всего		в том числе			
		человек	процент	доктора наук		кандидата наук	
				человек	процент	человек	процент
2016/2017	21623	9842	46%	1337	6%	8505	39%
2017/2018	20871	9706	47%	1338	6%	8368	40%
2018/2019	20256	9582	47%	1318	7%	8264	41%

Источник: составлено автором на основании [19]

Кроме негативной динамики количественных характеристик профессорско-преподавательского состава университета, следует отметить также, снижение качественных характеристик. Одним из таких критериев, определенный Министерством образования, является доля профессорско-преподавательского состава в возрасте до 50 лет. Сведения по Полоцкому государственному университету приведены в таблицах 2.14, 2.15.

Таким образом с течением времени сокращается контингент преподавателей моложе 50 лет, в 2018/2019 году его доля составила 46%.

В 2018/2019 учебном году 51% преподавателей, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, и 56% преподавателей, не имеющих ученой степени, в Полоцком государственном университете находятся в возрасте старше 50 лет.

Таблица 2.13 -Анализ причин выбытия профессорско-преподавательского состава, имеющего ученые степени, в Полоцком государственном университете за период 2014-2018 годы

Год	Число защит	Выбытие персонала, имеющего ученые степени					Прирост / выбытие	Соотношение числа защит к выбытию
		в т.ч.	смена места жительства	уход из жизни	выход на пенсию	иные причины		
2014	7	-10	-4	-1	-3	-2	-3	0,7
2015	5	-5	-2	-3			0	1,0
2016	6	-12	-7	-1	-3	-1	-6	0,5
2017	13	-7	-6		-1		6	1,9
2018	5	-7	-4	-1	-2		-2	0,7
итого	36	-41	-23	-6	-9	-3	-5	0,9

Источник: составлено автором на основании информации отдела кадров

Одной из главных причин снижения интереса молодежи к преподавательской работе в вузе, является низкий имущественный уровень. Невысокое материальное положение свидетельствует о низком социальном авторитете. Современную молодежь, при таком уровне оплаты труда и социальной оценке, трудно побудить прилагать массу усилий, сочетая научно-исследовательскую и педагогическую деятельность, а также серьезно относиться к своему виду профессиональной деятельности.

Таблица 2.14 -Динамика структуры контингента преподавателей по возрастным группам учреждения образования «Полоцкий государственный университет» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы

Учебный год	Всего преподавателей, человек	из них			
		до 50 лет		старше 50 лет	
		человек	процентов	человек	процентов
2016/2017	492	232	47%	260	53%
2017/2018	418	208	50%	210	50%
2018/2019	414	190	46%	224	54%

Источник: составлено автором на основании формы учета «Профессорско-преподавательский состав учреждений высшего образования» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы

Одновременно практика показывает, что мировоззрение «возрастных» преподавателей, их уровень знаний и научная компетентность не соответствуют современным требованиям.

Для преодоления кризиса возрастной структуры персонала необходима серьезная работа как непосредственно в университете, так и в обществе в целом.

Таблица 2.15- Динамика состава контингента преподавателей по возрастным группам учреждения образования «Полоцкий государственный университет» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы

Учебный год	Списочная численность преподавателей с ученой степенью	из них		Списочная численность преподавателей без ученой степени	из них	
		до 50 лет	старше 50 лет		до 50 лет	старше 50 лет
2016/2017	172	89	83	320	143	177
2017/2018	171	95	76	247	113	134
2018/2019	167	82	85	247	108	139

Источник: составлено автором на основании формы учета «Профессорско-преподавательский состав учреждений высшего образования» за 2016/2017-2018/2019 учебные годы

Существует еще одна диспропорция в профессиональной деятельности преподавателей на постсоветском пространстве, которая характерна и для Полоцкого государственного университета, – разрыв единства двух взаимосвязанных аспектов: научного (содержательного) и педагогическом (методическом).

Результаты проведенного исследования под руководством профессора А. Г. Эфендиева, в ходе которого было опрошено 2000 преподавателей, позволили прорисовать портрет практической профессиональной деятельности преподавателей вузов, совмещающей как бы два ракурса анализа: а) что характерно для повседневной профессиональной деятельности преподавателя вуза (Приложение G) и б) что удается реализовать респонденту в своей профессиональной деятельности (самооценка респондента – Приложение H) [20].

В реальной профессиональной деятельности преподавателей доминирует «Подготовка к занятиям, дополнение своих лекций, семинаров новыми материалами» – 83,6% опрошенных подтвердили, что это характерно для них. Вторая доминанта – это чтение журналов, газет, знакомство с текущей политической, экономической информацией. Третье место разделили знакомство с новыми учебными и учебно-методическими изданиями и с научно-популярной информацией (две трети всех опрошенных). Изучение серьезных научных журналов и монографий оказалось на четвертом месте.

Ощущаются диспропорции между научно-исследовательским и педагогически-методическим вектором профессиональной деятельности работников высшей школы. Обращает на себя внимание тот факт, что сугубо научно-исследовательские виды работ затронули лишь каждого третьего-четвертого респондента.

Все это подводит к выводу о том, что в вузах происходит процесс «учителлизации», -самоидентификации преподавателей, в первую очередь, с педагогической функцией, особенно на не выпускающих кафедрах. Что

касается научно-исследовательских аспектов профессиональной жизни, то они развиты просто слабо. Этот деструктивный ролевой стандарт является непосредственной причиной кризиса высшего образования как института, делает вуз во многом неспособными формировать высококомпетентных, творчески развитых специалистов, способных ответить на вызовы XXI в

Таким образом, организационно-экономическая система функционирования вуза- это трудовые, финансовые, информационные, материальные и иные ресурсы, а также организационный механизм взаимодействия между отдельными подсистемами и элементами.

Ключевым фактором успешного функционирования вуза является стабильный контингент студентов, поскольку от него зависит штатная численность персонала, инвестиции в материальную базу, финансирование вуза и в целом позиционирование в системе высшего образования Республики Беларусь.

За последние 5 лет контингент студентов уменьшился на 42% с 14,1 тыс. человек, до 8,1 тыс. При этом на 33% сократился контингент дневной формы обучения (в том числе обучающихся за счет собственных средств –на 58%), на 53% - заочной формы обучения (в том числе обучающихся за счет собственных средств –на 54%). Сложившаяся динамика совпадает с общереспубликанской.

Данные изменения повлекли за собой ряд организационных решений. Одни были направлены на оптимизацию расходов (за указанный период число штатных единиц ПГУ снизилось на 33% с 1563,0 до 1047,5 ставок, в том числе профессорско-преподавательский состав уменьшился на 230,0 ставок, административно-обслуживающий -на 285,75 ставок).

Другие мероприятия были направлены на рост доходов. Так с 2013 года в 7 раз вырос контингент магистрантов (с 22 до 139) по дневной форме получения образования и более чем в 2,5 раза –по заочной (со 126 до 210), также более чем в 2 раза увеличен набор иностранных студентов.

Также в 1,5 раза были увеличены доходы от реализации образовательных программ дополнительного образования детей и молодежи и взрослых, в 1,3 раза были увеличены доходы от прочих платных услуг.

Стабилизация доходов и расходов обеспечила прибыль по всем видам предпринимательской деятельности со средней рентабельностью 40 процентов.

Для разработки механизма устойчивого развития университета проведен SWOT-анализ по четырем категориям: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Опираясь на который, необходимо перевести "слабые стороны" и "возможности" в раздел "сильные стороны" и постараться по возможности скомпенсировать "угрозы", на которые университет не в

состоянии повлиять, а может только каким-то образом к ним приспособиться.

Анализ показал, что многие возможности можно реализовать путем организационных мероприятий, не требующих значительных финансовых затрат, эффективно используя внутренние ресурсы.

Особое внимание следует уделить развитию человеческого капитала, поскольку наблюдается глубокий, достаточно массовый кризис профессиональной деятельности преподавателей. И соразмерно всему вышеизложенному необходимо предпринимать управленческие решения, касающиеся кадровой политики, структуры университета, пересмотра устаревших подходов функционирования, финансового менеджмента, компетенций выпускников.

3 РАЗРАБОТКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПОЛОЦКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

3.1 Разработка принципов повышения эффективности механизма устойчивого развития Полоцкого государственного университета

Организационно-экономический механизм управления университетом обеспечивает его развитие как социально-экономической системы, основанной на целостной совокупности элементов: диагностике экономических процессов внутренней среды университета и социальных процессов внешней среды; определение стратегических целей и задач; обоснование критериев и выборе индикаторов их достижения; разработке и реализации целевых мероприятий; осуществлении мониторинга эффективности их результативности.

Схематическое изображение организационно-экономического механизма представлено на рис.3.1

В Полоцком государственном университете первая попытка систематизировать и упорядочить векторы развития основных направлений деятельности на долгосрочный период была сделана в 2016 году путем формирования Стратегического плана развития на 2016-2020 годы [21].

В данном документе уже реализованы элементы организационно-экономического механизма устойчивого развития, такие как:

- миссия;
- стратегические направления развития;
- цели;
- задачи;
- целевые индикаторы;
- мероприятия для достижения результатов;
- стратегические планы развития структурных подразделений, соответствующие общей стратегии;
- система регулярной отчетности и контроля промежуточных этапов;
- корректирующие управленческие воздействия по критическим позициям;
- система материального поощрения.

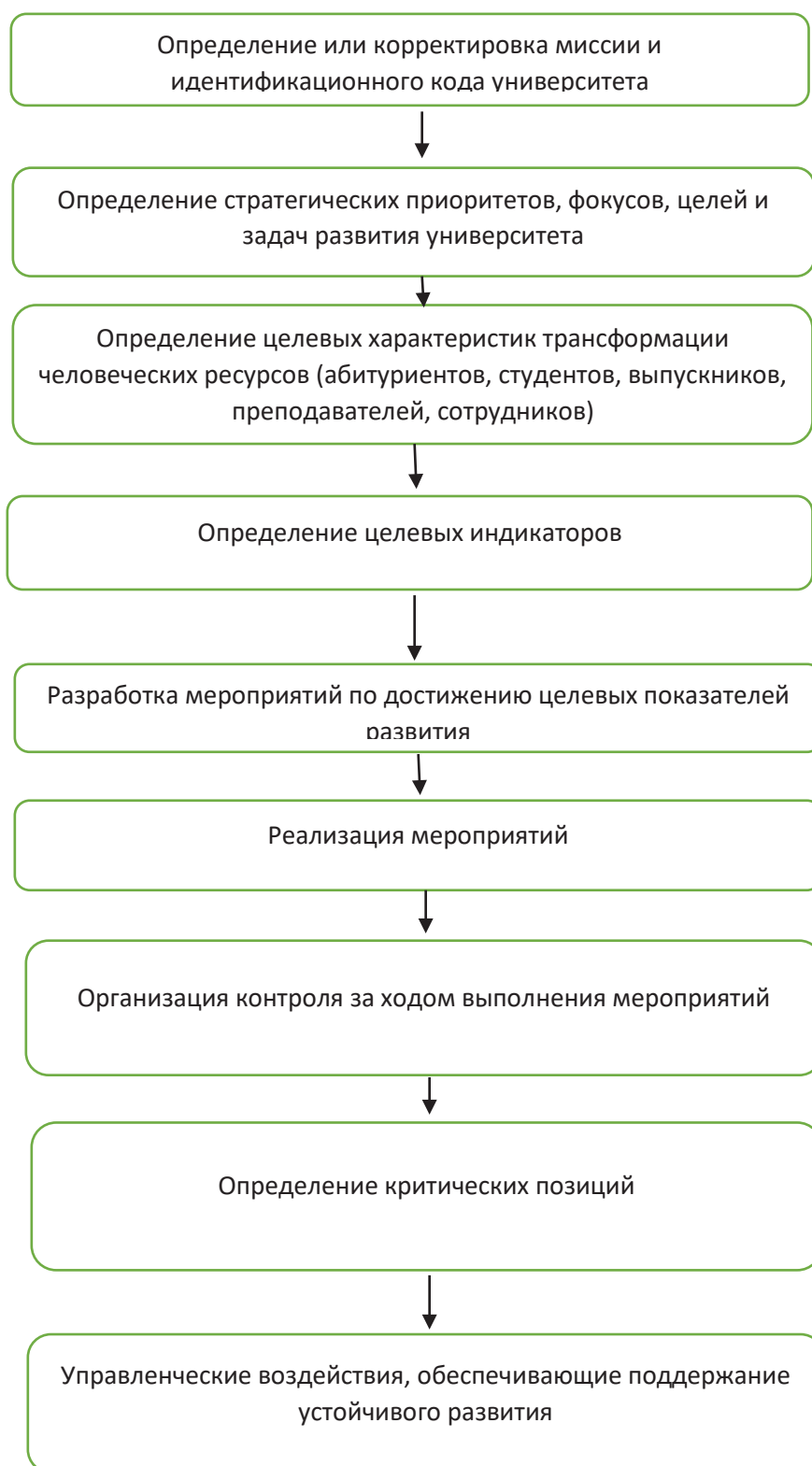


Рисунок 3.1 -Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием университета

Этот опыт не стал идеальным, уже сегодня очевидна необходимость совершенствования. Однако наличие данного программного документа стало опорой, инструментом, помогающим многим сотрудникам, в том числе

занимающих руководящие должности, сориентироваться в построении своей траектории развития, осознать необходимость, фокус и масштаб планирования ключевых направлений деятельности, своей роли и перспектив своего подразделения, усилило качество взаимодействия между подразделениями и в целом улучшило функционирование университета.

Анализируя промежуточные этапы реализации Стратегического плана развития Полоцкого государственного университета, необходимо выделить ряд принципов, которыми целесообразно руководствоваться для совершенствования организационно-экономического механизма устойчивого развития вуза.

1. Миссия.

-миссия должна быть;

-миссия должна отражать специфику корпоративной культуры университета;

-миссия должна быть известна и предельно понятна каждому сотруднику;

-миссия должна быть узнаваемой и четко идентифицируемой для обучающихся, работодателей, бизнес-сообщества и остальных контрагентов университета;

-миссия должна быть сформулированной очень короткой фразой, такой, которая может уместиться на футболке.

2. Горизонт планирования.

Очевидно, что выбранный горизонт планирования - 5 лет - слишком незначителен для кардинального перелома в деятельности вуза. В этой связи считаю необходимым увеличить его до 9-10 лет с промежуточными контрольными этапами в три года.

3. Стратегические направления развития.

Для достижения качественно нового состояния вуза при определении концепции развития следует подчиняться стратегической логике, которая характеризуется инновацией ценности. Ее суть заключается не на сосредоточении усилий на борьбе с конкурентами, а на создании такого скачка ценности для потребителей услуг и себя, который делает конкуренцию ненужной, так как вуз станет недостижим для конкурентов.

Для реконструкции элементов инновационной ценности можно использовать модель четырех действий: Упразднение-Снижение-Повышение-Создание. Модель формируется при ответе на четыре основных вопроса:

-какие факторы, которые отрасль понимает, как само собой разумеющееся, следует *упразднить*?

-влияние каких факторов следует *значительно снизить* по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

-Влияние каких факторов следует *значительно повысить*?

-Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отрасли следует *создать*?

Еще одним принципом должен стать: принцип изначального встраивания в стратегию процесса ее воплощения, чтобы заручиться поддержкой работников и вдохновить их на добровольное сотрудничество. Поскольку спущенное сверху вниз стратегическое видение обычно приводит не к действиям, а к неискреннему выражению преданности делу. Реализовать данный принцип предлагается путем проведения соответствующей корпоративной конференции, по результатам которой обобщить информацию и составить эффективную стратегическую матрицу.

Определяющими для справедливого процесса должны выступать три усиливающие друг друга элемента: вовлеченность, объяснение и ясность ожиданий.

Вовлеченность в данном случае означает привлечение сотрудников к участию в принятии стратегических решений, которые окажут на них влияние. Процесс обсуждения оттачивает мышление и позволяет совместными усилиями найти мудрое решение. В результате ректорат принимает взвешенное решение, а все, кому предстоит их выполнять, становятся преданными выбранному курсу.

Объяснение призвано добиться, чтобы все участники понимали, почему принимаются те, а не иные итоговые стратегические решения.

Ясность ожиданий – сотрудники должны точно знать по каким критериям будут оценивать их работу и какие взыскания последуют в случае невыполнения поставленных задач.

4. Стратегическая проекция.

На текущий момент стратегический план составлен для университета как абстрактной категории, отсутствует фокус персонификации.

Целесообразно внедрение принципа проецирования стратегии на конкретного человека через выстраивание стратегических целевых трансформаций. Это позволит каждому члену psu-community увидеть траекторию своего личного развития для достижения общих целей университета. Пример такого проецирования приведен в таблице 3.1

5. Целевые индикаторы.

Целесообразно опустить излишнюю детализацию индикаторов. По многим из них нет отчетности, анализа и контроля, возникает вопрос о их необходимости. Число индикаторов должно быть оптимальным, чтобы не

перегрузить восприятие, упростить отчетность и фокусировать внимание на главном. В то же время уделить больше внимание интегрированным критериям, достижение которых подразумевает реализацию многих сопутствующих.

Таблица 3.1 -Ключевые целевые характеристики членов сообщества psu-community 2030

Объекты	Характеристика 2030	Выгоды и перспективы
А	В	С
Идентификационный код университета	университет отзывчивый /обеспечивает высокий уровень профессиональных компетенций выпускника со знанием английского языка/ мультикультурный / ИКТ-технологичный / социально-ответственный	высокая корпоративная культура
Абитуриент	со знанием английского языка/ нацелен на результат/ стремиться к познанию /ориентируется в цифровых технологиях/ победитель олимпиад/ умеет работать в команде/ креативен и коммуникабелен	ищет знание и компетенции в течение жизни
Студент	ценит свободу выбора образовательной и профессиональной траектории/ аналитически и глобально мыслит/ углубляет знание английского языка/не ограничивается получением одной специализации, получает дополнительные компетенции/ мобилен/ развивает коммуникационные и другие компетенции/ способен организовать работу в команде	обучается на высококачественных образовательных программах/ активно включен в генерацию образовательного контента, реализуя одновременно роль со(преподавателя)/ приобретает компетенции для трудоустройства в условиях современной глобальной экономики

Окончание таблицы 3.1

А	В	С
Выпускник	осознает последствия принимаемых решений и готов нести за них ответственность/ мыслит предпринимательно и не боится рисковать/ является экспертом в своей области, успешен в науке/бизнесе/ работает в полиязычной среде	имеет доступ к обучению в университете в течение всей жизни /создает работу для себя и других
Сотрудник	является активным партнером для преподавателя и других сотрудников /помогает в создании привлекательной университетской среды / обладает высоким профессионализмом в ИКТ-технологиях / владеет иностранным языком / креативный/ эффективно работает в команде/ является профессионалом в своей области	востребован на рынке труда/ способен работать в полиязычной, мультикультурной среде
Преподаватель	мотивирует, вдохновляет, увлекает/ соблюдает профессиональную этику и транслирует ее обществу/ уважает коллег и студентов/ является примером и авторитетом для студентов/ обладает глубокими знаниями по предмету/ ведет активную исследовательскую деятельность и интегрирует ее в образование /включен в профессиональное сообщество/ способен работать в полиязычной среде/гордится своей профессией и университет гордится им	являются экспертами, практиками, реализующими гибкие образовательные модули/ в сетевом формате связаны с реальным сектором экономики, национальными и мировыми сообществами

Источник: составлено автором

6. Мероприятия для достижения результатов. Персонафикация ответственности. Ликвидация информационных разрывов.

Реализацию всех мероприятий стратегического плана осуществляют конкретные преподаватели. Основными документами, регламентирующими их функциональные обязанности, являются типовые должностные инструкции, устаревшие много лет назад, подписанные списком всеми лицами по одноименной должности, а также формальные индивидуальные планы с идентичной структурой, часто не отражающие реальность, которые

составляются по логике, ничего общего не имеющей со стратегическими целями развития.

Руководство университета, формируя стратегии, цели и задачи, в качестве исполнителей указывает относительно абстрактные понятия – университет, факультет, кафедра и пр. Зачастую конкретный человек, во-первых, вообще не осведомлен о содержании стратегического плана, во-вторых, не ощущает личного обращения, посылка к действию, и, соответственно, личной ответственности за достижение результата. При этом его надежно защищают формальные должностные инструкции и индивидуальный план.

Таким образом, в целях ликвидации коллективной безответственности, и обеспечения реализации намеченных стратегией целей, необходимо «дойти» до каждого члена коллектива, создать каждому преподавателю индивидуальную дорожную карту, которая формирует его личную траекторию, с тем, чтобы он смог максимально реализовать себя, одновременно принося пользу университету. Данная дорожная карта должна выйти за рамки формальных документов и объединить все виды деятельности преподавателя по направлению к намеченным стратегией целям.

7. Система материального поощрения.

В 2016 году, в развитие Стратегического плана на 2016-2020 годы, были приняты Кадровая политика и Коллективный договор с обновленным Положением о материальном стимулировании работников на этот же период, в котором были созданы достаточно существенные инструменты материальной поддержки преподавателей [22]. Одновременно на законодательном уровне была предоставлена возможность применять двойную тарифную ставку первого разряда при реализации образовательных программ дополнительного образования, трехкратную ставку первого разряда при осуществлении научной деятельности, Советом университета было одобрено решение оплачивать методическую работу по отдельным видам образовательных услуг, усовершенствована рейтинговая система для установления надбавок и повышения по контракту, предусматривающая сопоставление деятельности преподавателей по одноименным должностям, а не профессора с ассистентом, как было в предыдущем варианте рейтинга, созданы условия поощрения роста экспорта услуг.

Все эти мероприятия позволили за 4 года обеспечить рост заработной платы преподавателей практически в 2 раза- с 581,5 руб. в 2014 году до 1046,4 руб. в 2018 году (таблица 3.2). Уже в 2018 году средняя заработная плата профессорско-преподавательского университета составила 108% от средней заработной платы по экономике, таким образом обеспечив целевой

показатель средней заработной платы педагогического работника, который Президент Республики Беларусь обозначил достигнуть только к 2025 году.

Анализ данных таблицы 3.2 показывает, что до 2016 года темп роста средней заработной платы административно-обслуживающего персонала (120,3%) превышал темп роста средней заработной платы профессорско-преподавательского состава (112,6%). Соотношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к административно-обслуживающему персоналу было самым низким в 2015 году- 1,56. Начиная с 2016 года, темп роста заработной платы преподавателей стал опережающим и соотношение средних зарплат устойчиво росло, достигнув в 2018 году значения 1,78.

Таблица 3.2 -Динамика роста средней заработной платы и соотношения заработной платы профессорско-преподавательского состава Полоцкого государственного университета по отношению к прочему персоналу, а также средней заработной плате по экономике в 2014-2018 гг.

Наименование показателя	2014	2015		2016		2017		2018	
	руб.	руб.	Рост к 2014,%	руб.	Рост к 2015,%	руб.	Рост к 2016,%	руб.	Рост к 2017,%
Средняя заработная плата всего персонала	446,2	513,2	115,0%	487,2	94,9%	613,9	126,0%	763,1	124,3%
в т.ч.									
Средняя заработная плата ППС	581,5	654,8	112,6%	651,7	99,5%	835,1	128,1%	1046,4	125,3%
Средняя заработная плата прочего персонала	349,5	420,6	120,3%	381,3	90,7%	474,3	124,4%	586,4	123,6%
Соотношение заработной платы ППС и прочего персонала	1,66	1,56		1,71		1,76		1,78	
Средняя заработная плата по экономике	605,2	671,5		722,7		822,8		971,4	
Соотношение заработной платы ППС и по экономике	0,96	0,98		0,9		1,01		1,08	

Источник: составлено автором на основании отчетов по труду за 2014-2018 годы, статистического бюллетеня «Численность и заработная плата работников, затраты организаций Республики Беларусь на рабочую силу в 2018 году»

Таким образом были созданы беспрецедентные условия за новейшую историю университета для возможности обеспечить достойную заработную плату преподавателей. Однако даже при такой системе материального стимулирования разбежка в заработной плате колоссальная – от 400 рублей до 2000 рублей и более, что говорит о полной инертности отдельных структурных подразделений, не вовлеченности в процесс реализации стратегии, невыполнении целевых показателей и при этом - безнаказанности.

Ключевыми причинами низкой исполнительской дисциплины в университете являются, на мой взгляд:

- 1) отсутствие эффективной корпоративной культуры, всеобъемлющей среды, при которой активная позиция является нормой, а инертность – общественно признается недопустимой;
- 2) отсутствие системы отрицательной мотивации.

Соответственно для повышения эффективности существующего механизма устойчивого развития, считаю необходимым уделить внимание вопросам создания эффективной корпоративной культуры, а также разработки, наряду с положительной, системы отрицательной мотивации, которую следует довести до сведения структурных подразделений и применять в неукоснительном порядке в случае наступления (не наступления) событий, предусмотренных ее механизмом.

Для наглядности сведем вышеуказанные принципы в таблицу 3.3.

Таблица 3.3. Принципы трансформации отдельных элементов организационно-экономического механизма Полоцкого государственного университета

Элемент организационно-экономического механизма	Состояние на текущий момент	Принцип трансформации
А	В	С
Миссия	Нет четкой однозначной формулировки, которую знает каждый сотрудник и обучающийся	Миссия должна быть коротко сформулированной, легко идентифицируемой, известной каждому члену psu-community, отражать специфику корпоративной культуры
Горизонт планирования	Основной документ-стратегический план на 5 лет	Горизонт планирования минимум 9-10 лет с разбивкой на отдельные этапы

Окончание таблицы 3.3

А	В	С
Принцип определения стратегических направлений развития	Направления развития определены традиционным способом, как рост "от достигнутого", основаны на достижении определенных конкурентных преимуществ	Подчинение стратегической логике, которая характеризуется инновацией ценности, которая заключается не на сосредоточении усилий на борьбе с конкурентами, а на создании скачка ценности для потребителей услуг и себя
Процедура разработки стратегического плана	Разработку осуществляла рабочая группа, преимущественно состоящая из членов ректората и руководителей отделов, затем стратегический план спускается на подразделения	Реализация стратегии изначально встраивается в стратегию через процессы ее создания, так как в разработке участвуют все сотрудники через механизм корпоративной конференции
Подходы к моделированию задач	Традиционные	Модель четырех действий: Упразднение-Снижение-Повышение-Создание
Проекция стратегии	Стратегический план направлен на университет как абстрактную категорию, отсутствует фокус персонификации	Проекция стратегии направлена на конкретного человека, члена psu-community, через выстраивание стратегических трансформаций абитуриента, студента, выпускника, преподавателя, сотрудника
Инструмент стимулирования	Система материального поощрения	Для повышения исполнительской дисциплины следует разработать механизм отрицательной мотивации

Источник: составлено автором

Методика определения эффективности организационно-экономического механизма включает в себя:

- систему индикаторов (Приложение I), разработанную с учетом критериев, определенных Министерством образования Республики Беларусь, Министерством образования и науки Российской Федерации, а также с учетом методологий международных рейтингов вузов;

- алгоритм расчета каждого показателя;

- целевые значения индикаторов;

- формирование и актуализацию информационной базы данных, характеризующих достижение стратегических и тактических целей;

-систему отчетности для мониторинга показателей в динамике, включающую формы, периодичность, адресность предоставления, ответственных лиц;

-алгоритм проведения оценки эффективности.

В рамках данной работы внимание уделено только разработке системы индикаторов, по которым следует осуществлять мониторинг эффективности организационно-экономического механизма. Индикаторы разделены в соответствии с тремя основными стратегическими перспективами рис.3.2:

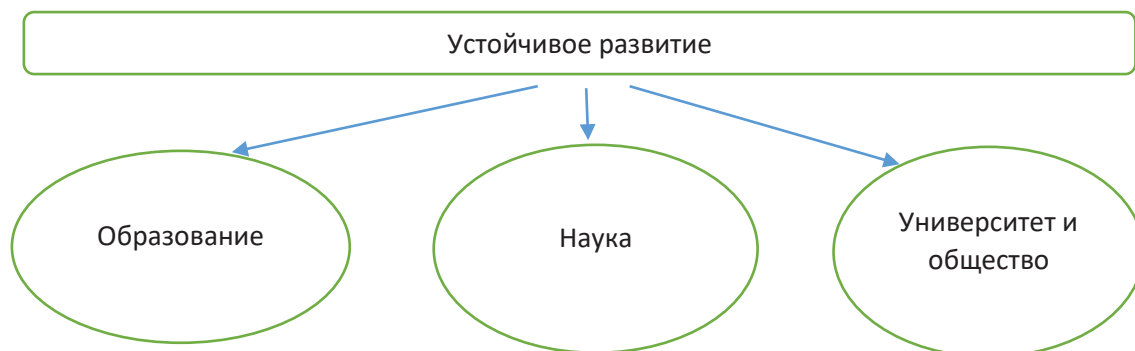


Рисунок 3.2 -Три стратегические перспективы университета

Индикаторы характеризуют:

- объект измерения (что измеряется?)
- смысл критерия и обоснование его использования;
- источник данных для его определения.

Анализ по указанным индикатором следует проводить за ряд лет, сравнивая значения с предыдущими периодами деятельности. Решение об эффективности организационно-экономического механизма необходимо принимать при положительной динамике свойства устойчивости развития.

Оценка достижения целевых индикаторов механизма управления, обеспечивающего устойчивое развитие университета как социально-экономической системы позволит существенно расширить область принятия эффективных управленческих решений руководством университета, что в свою очередь приведет к повышению качества оказываемых университетом услуг и росту конкурентоспособности системы образования Республики Беларусь.

3.2 Разработка подходов к комплексному изменению системы материального стимулирования педагогических работников Полоцкого государственного университета

В целях совершенствования оплаты труда работников бюджетной сферы Главой государства подписан Указ от 18 января 2019 г. № 27 «Об оплате труда работников бюджетных организаций» (далее – Указ), которым определены новые подходы по комплексному изменению системы оплаты труда работников бюджетных организаций. Данным документом внесены изменения, отменены (полностью или частично) 35 Указов Президента Республики Беларусь, в его развитие отменены 80 Постановлений Совета Министров Республики Беларусь, а также многочисленные нормативно-правовые акты отдельных министерств и ведомств, регламентирующие оплату труда [23].

В соответствии с Указом с 1 января 2020 года:

1. Вместо действующей 27-разрядной Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь вводится 18-разрядная тарифная сетка для определения размеров оплаты труда работников бюджетных организаций.
2. Изменяется величина, используемая при исчислении окладов работников бюджетных организаций. Вместо тарифной ставки первого разряда вводится базовая ставка, размер которой будет определяться Правительством.
3. Упрощается структура заработной платы работников бюджетных организаций.

Заработная плата работников бюджетных организаций будет состоять из:

- оклада;
- стимулирующих (надбавки, премии) выплат;
- компенсирующих (доплаты) выплат.

Размер указанных выплат будет определяться от оклада или от базовой ставки.

Различного вида коэффициенты и повышения из состава заработной платы будут исключены. Количество надбавок и доплат будет максимально сокращено.

4. Расширяются права руководителей государственных органов и бюджетных организаций по установлению надбавок и доплат работникам.

Таким образом, с учетом вышеизложенной информации Указом четко разграничиваются полномочия Правительства, государственных органов и бюджетных организаций в области оплаты труда (Приложение К).

На основании установленных полномочий Министерством образования Республики Беларусь подготовлен проект Постановления «Об оплате труда в сфере образования», согласно которому определены тарифные разряды, перечни стимулирующих (кроме премии) и компенсирующих выплат, их размеры, а также порядок осуществления таких выплат по должностям педагогических работников и служащих, занятых в образовании [24].

Для оценки изменений в формировании фонда оплаты труда педагогических работников университета проведен анализ состава и структуры фонда оплаты труда в настоящих условиях и на перспективу 2020 (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Анализ и динамика состава и структуры фонда оплаты труда педагогических работников Полоцкого государственного университета в 2019 и 2020 годах

Наименование показателя	2019		2020		Темп роста%
	размер, %	сумма, руб.	размер,%	сумма, руб.	
Всего фонд оплаты труда	100%	214337,73	100%	260099,37	121%
ГАРАНТИРОВАННАЯ ЧАСТЬ, установленная в соответствии с законодательством	62%	132 986,17	72%	187765,48	141%
в том числе					
тарифный коэффициент/оклад	25%	53 324,11	39%	100 930,95	189%
надбавка за стаж	5%	10664,82	5%	13 405,50	126%
отраслевая надбавка за специфику работ			16%	41 049,28	101%
повышение к исходному окладу профессорско-преподавательского состава	19%	40796,34		0	
доплата за ученую степень, звание	13%	28 200,90	12%	32 379,75	115%
ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ, установленная по приказам ректора	38%	81351,56	28%	72333,89	89%
в том числе					
повышение/надбавка по контракту	7%	15634,33	12%	30279,30	194%
надбавка за сложность и напряженность труда	7%	15 876,87	8%	20 186,19	127%
премия	15%	31 753,74	2%	5 046,56	16%
материальная помощь/единовременная выплата на оздоровление	4%	7 938,43	3%	6 728,73	85%
отраслевая надбавка за характер работ	5%	10 148,19	4%	10 093,11	99%
справочно					
тарифная ставка 1 разряда / базовая величина		36,4		180	

Источник: составлено автором на основании штатного расписания педагогических работников Полоцкого государственного университета на 01.05.2019 г и [24].

По результатам анализа очевидно, что в проектируемых условиях предполагается в целом рост на 121% фонда оплаты труда, а также прослеживается тенденция принятия мер на государственном уровне по укреплению тарифной части заработной платы. Гарантированная

Правительством часть, увеличивается с темпом роста 141%, а часть фонда, которая распределяется нанимателем (ректором), - уменьшается с темпом роста 89%. Также существенно меняется структура инструментов руководителя по осуществлению материального стимулирования: размер премиального фонда составляет только 16% от предусмотренного ранее, фонд материальной помощи -31% (2523,27/ 7938,43), при этом увеличивается в 2 раза фонд надбавок за контрактную форму найма и в 1,3 раза фонд надбавок за сложность и напряженность труда. Стоит отметить, что в проекте постановления Министерства образования Республики Беларусь нет ограничения по размеру надбавки за сложность и напряженность труда, устанавливаемой конкретному сотруднику, в то время как действующим законодательством она ограничена не более 50%.

Для примера приведем сравнительную оценку изменения размера и структуры заработной платы на конкретной должности заведующего кафедрой (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Анализ динамики состава, структуры заработной платы заведующего кафедрой в условиях на 01.05.2019 г. и проектируемых условиях 2020 г.

Наименование показателя	2019		2020		темп роста
	размер,%	сумма, руб.	размер,%	сумма, руб.	
Всего заработная плата	100%	1019,42	100%	1287,96	126%
ГАРАНТИРОВАННАЯ ЧАСТЬ, установленная в соответствии с законодательством	60%	610,2	70%	897,36	147%
в том числе					
тарифный коэффициент/оклад		217,67		390,6	1,79446
надбавка за стаж		65,30		54	83%
повышение к исходному окладу профессорско-преподавательского состава		65,30		234,36	215%
повышение к исходному окладу педработник		43,53			
доплата за ученую степень		145,6		145,6	1
доплата за ученое звание		72,8		72,8	1
ВАРИАТИВНАЯ ЧАСТЬ, установленная по приказам ректора	40%	409,22	30%	390,60	95%
в том числе					
повышение по контракту		108,84		195,30	179%
надбавка за сложность и напряженность труда		250,32		195,3	78%
премия		50,06		0	

Источник: составлено автором на основании штатного расписания педагогических работников [24].

Очевидно, что в целом динамика и структура совпадает с теми, которые характерны для всего фонда оплаты труда. Так рост тарифной части составил 147%, вариативной -95%.

Следует отметить, что в данном расчете не учтены виды выплат, установление которых существенно отличается у разных сотрудников (премии, отраслевая надбавка за характер труда педагогическим работникам за выполнение отдельных видов работ, почасовая оплата труда при реализации образовательных программ дополнительного образования взрослых и детей и молодежи, выплаты при осуществлении научной деятельности и работ по международным проектам, совместительство и прочее).

Все вышеуказанные изменения законодательства предопределяют внесение существенных корректировок в систему материального стимулирования работников Полоцкого государственного университета с учетом новой структуры фонда оплаты труда. При этом они должны коснуться перераспределения выплат между отдельными структурными элементами фонда оплаты труда, с учетом достижения целевых индикаторов обновленной стратегии развития.

Системная работа в данном направлении должна выглядеть следующим образом (таблица 3.6):

Таблица 3.6 – Направления и основания корректировки системы материального поощрения работников Полоцкого государственного университета

Документ	Суть изменения	Основание
А	В	С
Штатное расписание	Привести в соответствие действующему законодательству тарифные разряды, тарифные коэффициенты, оклады работников	Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь "Об оплате труда работников бюджетных организаций" от 03.04.19 г №13
Положение о материальном стимулировании труда работников учреждения образования "Полоцкий государственный университет" (приложение 2 к Коллективному договору на 2016-2019гг)	Отменить пункты 3.2, 3.5.-3.12 ввиду изменения размера премиального фонда с 20% до 5% и невозможности реализации с 01.01.2020 г	Указ Президента №27 " Об оплате труда работников бюджетных организаций" от 18.01.2019 г

Продолжение таблицы 3.6

А	В	С
<p>Таблица 3.1 Положение о материальном стимулировании труда работников учреждения образования "Полоцкий государственный университет" (приложение 2 к Коллективному договору на 2016-2019гг)</p>	<p>Пересмотреть показатели системы мотивации сотрудников к достижению целей , определенных Стратегическим планом развития на 2016-2020 гг на предмет: основания премирования, размеры премии по каждому основанию, в связи с изменением размера премиального фонда. Следует рассмотреть возможность установления надбавок при достижении ключевых показателей</p>	<p>Указ Президента №27 " Об оплате труда работников бюджетных организаций" от 18.01.2019 г, Стратегия развития Полоцкого государственного университета на перспективу до 2030 года</p>
<p>Приказ по реализации образовательных программ высшего образования 1 ступени на иностранном языке</p>	<p>Пересмотреть нормы приказа, поскольку поощрение за данный вид работ предусмотрено в составе надбавок за характер труда педагогическим работникам за выполнение отдельных видов работ</p>	<p>Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 2.01.2019 г №10 " Об утверждении Инструкции о размерах, порядке и условиях установления надбавок педагогическим работникам бюджетных организаций", проект Постановления Министерства образования Республики Беларусь "Об оплате труда в сфере образования"</p>
<p>Приказы тарифной ставке первого разряда в двукратном размере при реализации образовательных программ дополнительного образования взрослых, приказы по оплачиваемой методической работе по отдельным программам дополнительного образования взрослых</p>	<p>Привести процедуру установления в соответствии действующему законодательству, получить согласование Министерства образования Республики Беларусь</p>	<p>Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 14.07.2017 г №530 "О некоторых вопросах оплаты труда педагогических работников за счет внебюджетных средств от приносящей доходы деятельности" в ред. Постановления от 30.04.2019 г</p>

Окончание таблицы 3.6

А	В	С
Приказ по рейтинговой системе на 2019 год	Актуализировать критерии и размеры выплат, в связи со снятием предельного уровня надбавки за сложность и напряженность труда 50%	Проект Постановления Министерства образования Республики Беларусь "Об оплате труда в сфере образования", Стратегия развития Полоцкого государственного университета на перспективу до 2030 года
Приказ о назначении доплат за ученые степени, звания	Привести в соответствие действующему законодательству	Указ Президента Республики Беларусь 25 сентября 2007 г. N 450 Об установлении доплат за ученые степени и звания в обновленной редакции

Источник: составлено автором

Кроме того, необходимо провести анализ заработной платы каждого работника на 31.12.2019 и 01.01.2020 с целью выполнения поручения Главы государства о недопущении снижения размеров начисленной заработной платы работников бюджетной организации (без премии), действовавших на момент введения новых условий оплат труда.

Следует отметить, что гарантированный государством фонд оплаты труда профессорско-преподавательского состава, предусмотренный для реализации образовательной программы высшего образования, составляет только 77 процентов всего фонда оплаты труда (таблица 3.7).

По данным анализа за 2016-2018 годы, 23 процента структуры средней заработной платы профессорско- преподавательского составляют: прибыль от платного обучения студентов -9,8 процентов, доходы от дополнительного образования взрослых, детей и молодежи, услуг спортклуба -8,6 процента, доходы от научной деятельности -4,5%.

Таким образом, для обеспечения роста средней заработной платы, необходимо одновременно с мероприятиями по корректировке системы материального поощрения работников, разрабатывать мероприятия по росту доходов по указанным видам деятельности, что позволит также повысить качество функционирования структурных подразделений и увеличить объем средств в развитие образовательного пространства.

Учитывая, три основные фактора обеспечения роста заработной платы:

- прибыль от реализации образовательной программы высшего образования (экспорт);
- дополнительное образование;
- научная деятельность;

разработана модель определения темпов роста доходов в зависимости от целевого значения уровня заработной платы, численности персонала и сложившейся доли заработной платы в доходе по соответствующему виду деятельности (Приложение L). Данная модель – может применяться в качестве инструмента планирования целевых индикаторов при формировании стратегического плана развития вуза.

Таблица 3.7 - Динамика состава и структуры средней заработной платы профессорско-преподавательского состава Полоцкого государственного университета в 2016-2018 годах.

Наименование показателя	2016		2017		2018		Средняя структура заработной платы за 2016-2018 г
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
всего	651,74	100,0%	835,12	100,0%	1046,44	100,0%	100,0%
в том числе							
образовательная программа высшего образования	512,37	78,6%	639,61	76,6%	796,08	76,1%	77,1%
наука	21,28	3,3%	43,27	5,2%	54,10	5,2%	4,5%
дополнительное образование взрослых (детей и молодежи), услуги спорта	42,77	6,6%	77,14	9,2%	103,58	9,9%	8,6%
прибыль от платного обучения	75,31	11,6%	75,10	9,0%	92,68	8,9%	9,8%

Источник: составлено автором на основании данных отчета по труду за 2016-2018 гг

Подводя итоги третьей главы, следует отметить, что анализ критериев и методик оценки вузов в Республике Беларусь, Российской Федерации, ряде мировых рейтингов - Times Higher Education, QS World University Rankings, Best Global Universities, Шанхайского и других, указывает на то, что в мире отслеживаются такие основные конкурентные преимущества вузов, как исследовательская и академическая репутация, уровень распространения знаний и инноваций, карьерный потенциал выпускников.

В качестве одного из возможных направлений модернизации конкретного вуза выступает разработка эффективного организационно-экономического механизма функционирования путем декомпозиции стратегии по ключевым направлениям деятельности и установления сбалансированной системы показателей развития, позволяющей

интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности.

Для достижения конкурентных преимуществ особое внимание при разработке стратегии следует уделить развитию человеческих ресурсов, поскольку человеческий капитал представляет собой интенсивный производительный фактор социально-экономического развития.

В этой связи важны как мероприятия по корректировке системы материального стимулирования, так и обеспечение роста доходов по отдельным видам деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение приоритетного развития высшего образования в современной белорусской экономике предусмотрено политикой государства и требует решения комплекса задач. В качестве одного из возможных направлений модернизации конкретного вуза, как базового элемента системы высшего образования, выступает разработка эффективного организационно-экономического механизма функционирования вуза путем декомпозиции стратегии по ключевым направлениям деятельности и установления сбалансированной системы показателей развития, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности деятельности.

Для разработки механизма устойчивого развития университета проведен SWOT-анализ по четырем категориям: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Опираясь на который, необходимо перевести "слабые стороны" и "возможности" в раздел "сильные стороны" и постараться по возможности скомпенсировать "угрозы", на которые университет не в состоянии повлиять, а может только каким-то образом к ним приспособиться.

Анализ показал, что многие возможности можно реализовать путем организационных мероприятий, не требующих значительных финансовых затрат, эффективно используя внутренние ресурсы.

Изучение критериев и методик оценки вузов в Республике Беларусь, Российской Федерации, ряде мировых рейтингов - Times Higher Education, QS World University Rankings, Best Global Universities, Шанхайского и других, указывает на то, что в мире отслеживаются такие основные конкурентные преимущества вузов, как исследовательская и академическая репутация, уровень распространения знаний и инноваций, карьерный потенциал выпускников.

Отмечено, что для достижения конкурентных преимуществ особое внимание при разработке стратегии следует уделить развитию человеческих ресурсов. В этой связи разработаны подходы к комплексному изменению системы материального стимулирования педагогических работников Полоцкого государственного университета.

Практической значимостью работы является то, что разработанные в ходе диссертационного исследования рекомендации приняты учреждением к внедрению (расширение горизонта планирования при формировании стратегии, применение принципа персонификации при формировании стратегии через траекторию трансформации целевых фокус-групп, проведение корпоративной конференции, комплексное совершенствование системы материального стимулирования, использование модели определения темпов роста доходов в зависимости от целевого значения уровня заработной

платы, численности персонала и сложившейся доли заработной платы в доходе по соответствующему виду деятельности).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Концептуальные подходы к развитию системы образования Республики Беларусь до 2020 года и на перспективу до 2030 года [Электронный ресурс] : приказ Мин.обр..Респ. Беларусь, 29 нояб.2017 г., № 742 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
2. Официальный сайт Фонда развития Цифровой Экономики «Цифровые Платформы» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fidp.ru/research/digital>. - Дата доступа: 10.12.2017.
3. Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 23 марта 2016 г., №235 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
4. Ковалев, М.М. Цифровая экономика – шанс для Беларуси : моногр./ М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик. - Минск : Изд. центр БГУ, 2018. - 328 с.
5. Бабун, Р.В. Введение в специальность : конспект лекций для специальности «Государственное и муниципальное управление» (специализация –муниципальное управление) / Р.В. Бабун. – Новокузнецк : Новокузнецкий филиал-институт Кемеровского гос. ун-та, 2003. - 60 с.
6. Сущность и перспективы университетского образования в постиндустриальном обществе: // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. XIV междунар. науч.-практ. конф. Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2012.
7. Роль университета в жизни общества / В.А. Томсинов // Этнос и право.- 2016.- №1. – с.4-8
8. Салми, Джамиль С 16 Создание университетов мирового класса / Джамиль Салми; пер. с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009–132 с.
9. Об утверждении Государственной программы «Образование и молодежная политика» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 28 марта 2016 г., №250 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
10. Мельник, В.В. Глобальные тенденции и особенности модернизации высшего профессионального образования в России [Текст] / В.В. Мельник // [Университетское управление](#): практика и анализ. – 2011. □ №5. □ С. 58□62.
11. Курдова М.А. Развитие системы и механизмов управления устойчивостью высшего учебного заведения / М.А. Курдова // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических

- наук. – Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2015.
12. Резник Г.А., Курдова М.А. Стратегическое управление вузом на основе системы сбалансированных показателей // сборник материалов XIII международной научно-практической конференции «Проблемы социально-экономической устойчивости региона». – Пенза: МНИЦ, 2015 г.
 13. Альгина, М. В. Управление сбалансированным развитием в техническом вузе / М.В. Альгина // Университетское управление: практика и анализ. - 2006. - N 5. - С. 12-21
 14. Дети и молодежь Республики Беларусь, 2018. [Электронный ресурс]: // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. –Режим доступа:http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/index_10763/ - Дата доступа: 02.02.2019.
 15. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Джим Коллинз; пер. с англ. Павла Павловского ; под ред. Василия Дерманова.-18-е изд.-М. : Манн, Иванов и Фербер,2017.-368 с.
 16. Make new history.-Минск : Джи энд Ди, 2018.
 17. О бюджетной классификации Республики Беларусь [Электронный ресурс]: постановление Министерства финансов Республики Беларусь, 31 декаб. 2008 г., №208 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
 18. Ranking web of universities [Electronic resource] // Mode of access : www.webometrics.info/en/Europe/Belarus.- Date of access: 23.04.2019.
 19. Образование в Республике Беларусь (учебный год 2018/2019). [Электронный ресурс]: // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. –Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin/index_12821/ - Дата доступа: 02.03.2019.
 20. Эфендиев, А.Г. Человеческий и образовательный капитал преподавателей вузов / А.Г. Эфендиев, К.В. Решетникова // Экономика образования. – 2008. - №4.-С. 65-87
 21. Стратегический план развития Полоцкого государственного университета на 2016-2020 гг.: основ. текст / [утверждена на Совете университета 25.03.2016 г. протокол №7]. Новополоцк, 2016.
 22. Кадровая политика Полоцкого государственного университета на 2016-2020 гг.: основ. текст / [утверждена на Совете университета 25.11.2016 г. протокол №3]. Новополоцк, 2016.
 23. Об оплате труда работников бюджетных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь, 18 янв. 2019 г., №27 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.

24. О расчете заработной платы: письмо Министерства образования Республики Беларусь, 16 мая 2019 г., №07-03-13/4343/ дс. - 2019.-48 с.
25. Коллективный договор учреждения образования Полоцкий государственный университет на 2016-2019 гг., 31 окт. 2016 г., №1462
26. Об оплате труда работников бюджетных организаций [Электронный ресурс]: постановление Мин. труда и соц. Защиты Республики Беларусь, 3 апр. 2019 г., №13 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
27. Об утверждении инструкции о размерах, порядке и условиях установления надбавок педагогическим работникам бюджетных организаций [Электронный ресурс]: постановление Мин. образования Республики Беларусь, 02 янв. 2019 г., №10 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
28. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования и работы их руководителей, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ Мин. образ. и науки Российской Федерации Беларусь, 23 янв. 2018 г., №41 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы».
29. Критерии и показатели деятельности учреждений образования [Электронный ресурс]: Мин. образования Республики Беларусь, 14 июня 2012 г., №4 // Бизнес-Инфо / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2019.
30. Беляков, С.А. Организационно-экономический механизм устойчивого развития системы высшего профессионального образования в условиях формирования национальных университетов, системообразующих и инновационных вузов [Текст]—М.: МАКС Пресс, 2007. —136 с.
31. Теплая, Н.В. Формирование стратегии организационно-экономической деятельности устойчивого развития вуза: региональный аспект: автореф. дис. канд.экон.наук по ВАК 08.00.05 / Н.В. Теплая