

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ БЕЗПЕРЕРВОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

*О.М. Долгов, Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»,
Україна*

Наведено результати використання ринкових інструментів у менеджменті Міжгалузевого інституту безперервної освіти Національного гірничого університету. Підкреслюється необхідність перетворення вищих навчальних закладів у підприємницькі університети поряд з впровадженням освітніх, наукових та організаційно-фінансових інновацій зі збереженням високої якості освіти. Зазначено важливість поширення академічної, адміністративної і фінансової автономії освітніх закладів як умови їх самодостатності і фінансової стійкості. Наведено ознаки підприємницького характеру діяльності інституту.

Нинішній економічний стан, коли бюджетного фінансування недостатньо для покриття витрат ВНЗ, коли на ринку освітніх послуг існує жорстка конкуренція, перед керівництвом навчальних закладів гостро постає питання про вирішення різних проблем, пов'язаних як з інноваційними формами організації навчального процесу, оптимізацією господарських витрат, так і з якістю управління в цілому.

Інтернаціоналізація освіти, процеси глобалізації, подальша інтеграція освітніх систем і поступове зменшення бюджетного фінансування, неминуче призводять до комерціалізації вищої освіти та трансформації університетів у підприємницькі ВНЗ. Досвід перетворення ВНЗ у підприємницькі університети свідчить про дієвість такої трансформації, яка може стати реальною основою їх самодостатності і фінансової незалежності. Ще у 1948 році Б. Кларк опублікував книгу «Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації» [1]. Був розглянутий і введений в обіг термін «підприємницький університет». Малось на увазі декілька аспектів: посилення керівництва (менеджмент), розвиток структури комерціалізації інтелектуального капіталу, диверсифікація джерел доходів, стимулювання академічних основ університетської діяльності й створення в університетах загальної підприємницької культури. Цілком зрозуміло, що менеджмент у цьому переліку займає першу сходинку адже ефективне керівництво у системі освіти може призводити до інноваційних змін: технологічних, структурно-педагогічних, організаційно-педагогічних та економічно-ринкових [2-4].

Освітня діяльність є найбільш специфічною галуззю, для якої характерні свої відмінні риси. Отже, для аналізу рівню менеджменту ВНЗ необхідно використовувати методику аналізу, яка б враховувала не тільки механізм функціонування і управління всього закладу, а й різні за своєю природою ресурси його підрозділів та різноманіття видів діяльності. При цьому має враховуватись баланс бюджетного і позабюджетного фінансування. Підприємницький університет і його структурні підрозділи повинні демонструвати підприємницьку поведінку як організація, а члени університету - викладачі, студенти, співробітники - мають бути підприємцями.

Одними з ключових інструментів розв'язання проблем у системі управління вищою освітою, передбачених Законом «Про вищу освіту», є автономія, самостійність, незалежність і відповідальність ВНЗ у прийнятті рішень стосовно розвитку:

- академічної автономії - академічних свобод щодо організації освітнього процесу;
- адміністративної автономії - внутрішнього управління, самостійного добору і розстановки кадрів;
- фінансової автономії - економічної та іншої діяльності.

Зазначені принципи повністю відповідають кращим європейським практикам і очікуванням суспільства щодо збільшення економічної ефективності з одночасним збереженням високого рівня якості освіти. Повністю це неможливо здійснити у ВНЗ, котрі

мають статус бюджетних установ. В той же час, деякі елементи автономії закладів вищої освіти та самостійності їх окремих підрозділів впроваджуються у життя останніми роками.

Двадцять років тому ці ідеї, поряд із парадигмою «Якісна освіта у продовж усього життя» були одними з основоположних при створенні Міжгалузевого інституту безперервної освіти НГУ(МІБО). Інституту, як структурі НГУ, що не є юридичною особою, в той же час були визначені конкретні цілі і делеговані повноваження самостійного суб'єкта підприємницької та господарської діяльності. Адже відомо, що «...чим ясніше визначено очікувані від структурного підрозділу результати, чим чіткіше і повніше визначено напрями їх діяльності та делеговані організаційні повноваження, чим ясніше усвідомлені взаємозв'язки з іншими підрозділами - тим більший внесок здатні внести ці підрозділи в реалізацію цілей» (Г. Кунц і С. О'Доннел) [5].

Ознаками підприємницького характеру діяльності МІБО, що відрізняють його від інших, традиційних інституцій ВНЗ, зокрема є:

- стовідсоткове позабюджетне фінансування;
- проведення самостійних маркетингових досліджень на ринку освітніх послуг;
- визначення цінової стратегії і тактики за напрями роботи інституту;
- вагома участь у процесі ліцензування видів діяльності;
- розробка кошторисно-фінансової документації;
- безпосередній зв'язок з юридичними і фізичними особами та укладення відповідних договорів;
- постійний моніторинг доходів і витрат інституту та їх оптимізація;
- планування обсягів платних освітніх послуг;
- періодична фінансово-економічна звітність;
- визначення та економічне обґрунтування раціонального складу і кількості адміністративно-управлінського персоналу та викладацьких кадрів;
- удосконалення в межах компетенції інституту планів, програм, графіків навчального процесу та розкладів занять з метою зменшення витрат;
- запровадження погодинної оплати праці та її бухгалтерське супроводження;
- застосування прогресивних та економічно вигідних технологій навчання;
- проведення рекламних і PR-акцій тощо.

У діяльності МІБО, за Б. Кларком [1], є відсутність боязні комерціалізувати генерацію та поширення знань; МІБО не бачить у комерціалізації небезпеки для академічних традицій і якості освіти.

Загальна методика менеджменту МІБО може бути представлена наступною послідовністю окремих етапів.

Перший етап. Вибір об'єкта, мети дослідження і постановка задачі. Об'єкт – МІБО як госпрозрахунковий підрозділ «фінансової відповідальності» університету. Мета - аналіз фінансового стану інституту, оцінка економічних показників діяльності, динаміка їх змін. Постановка задачі - виявлення резервів для зниження витрат і підвищення ефективності позабюджетної діяльності.

Другий етап. Вибір основних показників роботи МІБО.

Третій етап. Визначення джерел інформації, якими є дані фінансового, аналітичного і статистичного обліку.

Четвертий етап. Безпосередній аналіз фінансово-господарської діяльності.

П'ятий етап. Виявлення невикористаних і перспективних резервів підвищення ефективності роботи.

Шостий етап. Визначення найбільш перспективних видів позабюджетної діяльності інституту на основі отриманих результатів.

Сьомий етап. Розробка заходів організаційно-економічних інновацій, що сприяють підвищенню ефективності роботи МІБО.

Кожен блок запропонованого алгоритму може розглядатись як самостійний етап, що вимагає більш глибокої деталізації і опрацювання. Результати, отримані на окремих етапах, можуть бути економічно значимі як самі по собі, так і для використання в якості вихідних

даних для подальшого аналізу. У процесі роботи алгоритм може бути розширений за рахунок нових напрямків аналізу.

Особливо слід відзначити маркетинговий характер менеджменту МІБО, який передбачає:

- розробку відповідного плану дій;
- дослідження ринку освітніх послуг, збір і накопичення відповідної інформації;
- оцінку конкурентоспроможності університету;
- оперативну корекцію плану діяльності МІБО у тісному зв'язку із стратегією всього університету.
- формування цілей;

Результатом використання ринкового інструментарію у менеджменті МІБО в цілому є фінансово-економічна ефективність його діяльності у поєднанні з високою якістю освітніх послуг. Основою у проведенні аналізу результатів фінансової діяльності інституту є грошові потоки і залишки грошових коштів.

Аналіз співвідношення витрат і доходів дає уявлення про політику, спрямованої на максимальне інвестування одержуваних коштів з метою задоволення поточних потреб, розвитку матеріальної бази та захисту коштів від інфляції. Одночасно зберігається «запас міцності» - залишок грошових коштів, що дозволяє забезпечувати фінансування видатків навіть у разі виникнення кризових явищ.

Оцінка економічної стійкості ВНЗ та їх підрозділів є недостатньо розробленою проблемою. Поняття економічної стійкості заміщується стійкістю фінансовою, що вказує на можливість проведення певних аналогій зі змістом даного поняття, використовуваного для оцінки фінансової стійкості комерційних організацій.

У теорії фінансів поняття фінансової стійкості розглядається як забезпечення фінансової незалежності, тобто як забезпечення дотримання критичної точки питомої ваги власного капіталу в загальній його величині і платоспроможності підприємства (його спроможності до погашення своїх короткострокових зобов'язань). За різними варіаціями саме цей підхід застосовується до оцінки фінансової стійкості підприємств (і взагалі комерційних організацій).

Фінансова стійкість одна з найважливіших характеристик. Забезпеченість запасів і витрат джерелами їх формування є сутністю фінансової стійкості, а платоспроможність виступає її зовнішнім проявом. Співвідношення власних і позикових коштів визначає ступінь фінансової стійкості. Основним видом внутрішнього фінансового ризику підприємства є ризик втрати фінансової стійкості.

Існуючі підходи до оцінки фінансової стійкості базуються на різних варіантах зіставлення позикових і власних коштів з метою визначення можливостей з погашення зобов'язань і забезпечення при цьому нормального функціонування на більш-менш тривалому часовому відрізку. Застосування цього підходу до державних ВНЗ, практично неможливе, оскільки вони позбавлені права використовувати позикові кошти. Якщо за ці кошти вважати передплату за освітні послуги, то зазначене співвідношення показників МІБО за останні п'ять років може бути представлено наступною таблицею.

Таб. 1. Коефіцієнт співвідношення передплати і власних коштів на початок року

Рік	2011	2012	2013	2014	2015
Показник	0,23	0,39	0,27	0,31	0,24

Фактично наведений коефіцієнт показує частку зобов'язань на кожну гривню власних коштів, вкладених в активи університету. Значення коефіцієнта в аналізований період задовольняють рекомендованим показникам. Існуючі підходи до оцінки фінансової стійкості комерційних підприємств базуються на різних варіантах зіставлення власних і позикових коштів підприємства з метою визначення його можливостей по погашенню зобов'язань і забезпечення при цьому нормального функціонування на більш-менш тривалому часовому відрізку. Нормальним для сталого функціонування вважається співвідношення цих показників на рівні 0,5 [6]. Досить малі коефіцієнти свідчать про фінансову незалежність від

зовнішніх джерел і відображають специфіку діяльності МІБО, і університету в цілому, як некомерційної організації. Одночасно можна констатувати високу рентабельність діяльності МІБО (Рентабельність реалізованої продукції, ROM - Return on Margin - показник, що відображає у нашому випадку ефективність надання освітніх послуг). Інакше кажучи, рентабельність у цьому розумінні відображає скільки копійок прибутку приносить одна гривня, витрачена на надання освітніх послуг МІБО.

Таб. 2. Рентабельність діяльності МІБО за останні п'ять років

Рік	2011	2012	2013	2014	2015
Показник %	90,3	50,7	53,6	46,8	41,3

За рахунок яких інструментів і заходів інститут досягає таких показників? По-перше, це – розробка й впровадження оптимальних навчальних планів, розкладів занять і контрольних заходів. Йдеться про об'єднання академічних груп у потоки, навіть студентів різних спеціальностей за умови збігу в назві дисциплін. У разі можливості змін у співвідношенні аудиторних годин і часу на самостійну роботу це - можливо. Досвід цієї роботи в МІБО накопичений досить багатий. Зазначений підхід протягом тривалого часу використовувався в роботі екстернату, при перепідготовці фахівців (наданні додаткової спеціальності), організації навчання за вечірньою формою. Як результат кожна витрачена у 2014 р. гривня принесла університету 0,55 коп. додаткових позабюджетних коштів.

По-друге, великі резерви у скороченні витрат є у застосуванні погодинної форми оплати праці викладачів. Представимо розрахунки з цього приводу.

Річні витрати на заробітну платню з нарахуваннями (22%) за тарифною сіткою, діючою з 01.12.2015 р. складають (з урахуванням надбавок та доплат за стаж, вчені звання і вчені ступені):

1) ставка професора, доктора наук зі стажем роботи понад 20 років:

$4051 \text{ грн.} \times (1+0,33+0,25+0,30) \times 10 \text{ міс.} \times 1,22 = 92914 \text{ грн.}$

За умови граничного обсягу навчального навантаження (600 годин на рік) за погодинною формою оплати витрати складатимуть: $104,07 \text{ грн.} \times 600 \times 1,22 = 76179 \text{ грн.}$

Економія – 18%

2) ставка доцента, кандидата наук зі стажем роботи понад 10 років:

$3806 \text{ грн.} \times (1+0,25+0,15+0,20) \times 10 \text{ міс.} \times 1,22 = 74293 \text{ грн.}$

За умови граничного обсягу навчального навантаження (600 годин на рік) за погодинною формою оплати витрати складатимуть: $63,44 \text{ грн.} \times 600 \times 1,22 = 46438 \text{ грн.}$

Економія – 37%

3) ставка асистента зі стажем роботи понад 10 років:

$3105 \text{ грн.} \times (1+0,20) \times 10 \text{ міс.} \times 1,22 = 45457 \text{ грн.}$

За погодинною формою оплати витрати складатимуть: $50,64 \text{ грн.} \times 600 \times 1,22 = 37068 \text{ грн.}$

Економія – 18%

Таким чином, впровадження погодинної оплати праці у деякі напрями роботи з надання освітніх послуг, безумовно, економічно вигідне, особливо у разі залучення до навчального процесу доцентів.

Наведені приклади і розрахунки, поряд з іншими міркуваннями, можуть стати базою для розробки заходів і прийняття інноваційних рішень щодо поліпшення фінансово-економічного менеджменту університету і окремих його підрозділів особливо за умови обмеженого бюджетного фінансування.

Зрозуміло, що в кризових умовах скорочення бюджетного фінансування освіти вкрай необхідне застосування відповідних дій і прийняття рішень, навіть непопулярних і досить болючих, з боку керівників структурних підрозділів ВНЗ усіх рівнів, адже обмеженість ресурсів лімітує можливості вирішення основних завдань університету.

Заходами, які мають метою зменшення витрат і, як наслідок, підвищення економічної

ефективності організації навчального процесу та пошуку додаткових фінансових можливостей для забезпечення належного функціонування університету та збереження якості підготовки студентів, може бути:

- коригування навчальних планів за всіма формами навчання шляхом суміщення в часі викладання однакових та близьких за змістом дисциплін з подальшим об'єднанням аудиторних занять в навчальні потоки;

- запровадження гнучкої системи погодинної оплати праці викладачів за дистанційною (заочною) формою навчання;

- уникнення дублювання викладання однакових та близьких за змістом дисциплін декількома кафедрами;

- тимчасове коригування графіку навчального процесу за очною формою, що передбачає переведення на січень і лютий частини теоретичного навчання в дистанційний режим, а також практик усіх видів і частини канікул для забезпечення роботи університету в режимі жорсткої економії енергоносіїв і води;

- об'єднання академічних груп заочної (дистанційної) форми з різних напрямів (спеціальностей) в потоки для навчання з однакових та близьких за змістом навчальних дисциплін, за умови балансування навчальних планів;

- розподіл викладацьких ставок на основі збалансованих навчальних планів. На першому етапі цього розподілу (наприкінці навчального року) – використання 70-80% від розрахункової кількості ставок, а на другому (після вступної кампанії) – решти ставок із врахуванням контингенту студентів на початок навчального року;

- організація платного вивчення дисциплін додаткового навчального плану в якості умови вступу на основі ОКР молодшого спеціаліста для здобуття ступеня бакалавра за неспорідненою спеціальністю (напрямом), а також - в якості умови вступу на основі ступеня бакалавра, магістра чи ОКР спеціаліста для здобуття ступеня магістра чи ОКР спеціаліста за неспорідненою спеціальністю;

- запровадження платних умов усунення академічної різниці, встановленої при поновленні та переведенні студентів;

- надання платних послуг з повторного вивчення дисциплін, що складають академічну заборгованість за вечірньо-дистанційною формою.

Окремо необхідно підкреслити можливість отримання додаткових фінансових надходжень за рахунок використання технологій дистанційного навчання і організації різноманітних форм дистанційної освіти. У контексті цієї статті, перш за все, слід зазначити економічність дистанційної освіти: ефективне використання технічних засобів навчання, аудиторного фонду, використання комп'ютерного моделювання тощо. Все це має привести до зниження витрат за умови кваліфікованого менеджменту.

Дослідники сфери дистанційної освіти розділяють такі моделі її функціонування(http://www.digitalschool.net/edu/DL_history_mJeffries.html):

- 1) модель, при якій дистанційна освіта є єдиною метою і ціллю ВНЗ.

- 2) бімодальна модель, за якою пропонуються дві форми навчання: з використанням традиційних аудиторних методів і технологій дистанційного навчання;

- 3) модель, за якою декілька ВНЗ створюють спільну систему (консорціум) дистанційної освіти.

Перші кроки МІБО у запровадженні елементів дистанційного навчання при підготовці слухачів до вступу у ВНЗ та підвищенні кваліфікації фахівців свідчать ефективність застосування бімодальної моделі, яку, до речі, використовує більшість університетів США [2, 7].

Отже, загальні висновки вищенаведеного можуть бути сформульовані таким чином:

- у забезпеченні стабільного фінансового стану, високого рівня освіти і наукових досліджень особливе значення набуває менеджмент підприємницької діяльності ВНЗ;

- з підприємницьких позицій мають розглядатись не тільки ВНЗ, як юридичні особи, а й їх окремі структурні підрозділи: факультети, лабораторії, кафедри, відділення, наукові центри і навіть окремі співробітники;

- поряд з освітніми, організаційними і технологічними нововведеннями у системі освіти

особливу роль відіграють економічно-ринкові інновації;

- одним із безальтернативних шляхів широкого впровадження підприємництва у сфері вищої освіти є надання ВНЗ автономії, можливості застосування в межах законодавчого поля дієвих ринкових механізмів, освітніх, організаційно-фінансових інновацій на основі використання різних можливостей, які реалізуються у вигляді конкурентоспроможних освітніх і наукових технологій, методів і методик;

- ефективним засобом отримання додаткових фінансових ресурсів є використання технологій дистанційного навчання та організація різноманітних форм дистанційної освіти.

Список літератури

1. Бертон Р. Кларк. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации [Текст] / пер. с англ. А. Смирнова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011. – 240 с.

2. Романовський О.О. Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України: Монографія. – Вінниця: Нова Книга, 2010. – 416 с.

3. О.М. Долгов Вищий навчальний заклад як суб'єкт підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин // Економічний вісник НГУ. №4(44) – 2013. – с. 154 – 160.

4. Долгов О.М., Долгова І.М. Особливості фінансового менеджменту вищого навчального закладу. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. Додаток 1 до вип. 27 III(36) том, – К.: 2012. – 554 с.

5. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2 томах: М.: Прогресс, 1981. – 496 с.

6. Анализ и оценка экономической устойчивости вузов: [монография] / [Беляков С. А., Беляков Н. С., Клячко Т. Л.]; под ред. С. А. Белякова. - Москва : МАКС Пресс, 2008. – 193 с.

7. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія /О. О. Романовський – Вінниця : Нова Книга, 2012. – 504 с.

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УНІВЕРСИТЕТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ТИПУ

О.М. Шашенко, О.І. Шаров, К.Є. Тюхменьова, О.О. Саїтова,

Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», Україна

Наведено основні аспекти еволюції вищих навчальних закладів, показано що значущим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища. На прикладі міжнародної діяльності Національного гірничого університету продемонстровано забезпечення пошуку нових джерел фінансових надходжень в умовах сучасних змін і наростаючих проблем.

Ми живемо у світі, який кардинально змінюється. Він характеризується значним розвитком процесів глобалізації суспільних відношень, перманентним стиранням кордонів між державами, активізацією мобільності та наростанням політичної нестабільності. Ми живемо у складному світі, якій народжує і складнощі для університетів. Разом з навколишнім середовищем змінюється і система вищої освіти, пристосовуючись до сучасних соціальних запитів та потреб ринку.

Світовий ринок освітніх послуг нараховує до \$5 трлн. доларів США. Навіть в Україні, не зважаючи на всі існуючі проблеми, ринок освіти нараховує понад \$1 млрд. доларів. Інвестиції венчурного капіталу в компанії і стартапи, які пов'язані з послугами освіти, за останні 5 років росли у середньому на 45% в рік і складають зараз біля 2 млрд. доларів США. Цей сектор входить до періоду над істотних трансформацій, що впливають не тільки на освіту майбутнього, але й на суміжні з ним галузі і також на економіку як таку [1].

Аналіз доводить, що загальною тенденцією для всіх країн світу є скорочення або ж повна