

ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2015



ATHENA

ІНСТРУМЕНТАРІЙ

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ



АЄУ

Асоціація Європейських Університетів



Темпус

Цей проект фінансується
за допомоги Європейського Союзу

*Переклад цієї публікації з англійської мови співфінансовано
Європейським Союзом за програмою TEMPUS*

*Підтримка Європейською Комісією видання цієї публікації не
включає її змісту, який відображає виключно погляди
авторів, та Комісія не може бути відповідальною за будь-яке
використання інформації, що ця публікація містить.*

ВСТУП	4
Тенденції в фінансовому управлінні.....	5
Виклики у фінансовому управлінні в країнах-партнерах проекту ATHENA.....	5
Як розпочати процес змін.....	7
Елементи фінансового управління, на які варто звернути увагу.....	8
1. Розробка моделі розподілу ресурсів	9
2. Складання бюджету та фінансове планування	10
3. Розробка базової моделі розрахунку витрат	11
3.1. Основні кроки розвитку.....	12
3.2. Приклади успішного застосування.....	13
4. Перегляд організаційних структур та відповідальностей	22
5. Створення умов для розвитку кадрового потенціалу	23
6. Розробка стратегії диверсифікації надходжень	25
6.1 Стратегічний підхід та аналіз перспектив.....	25
6.2 План дії та засоби.....	28
6.3 Розвиток персоналу.....	28
6.4 Комунікація.....	31
6.5 Внутрішні стимули.....	31

Авторське право 2015 © Асоціація Європейських Університетів

Усі права захищені. Інформація може вільно використовуватися і копіюватися у некомерційних цілях за умови зазначення джерела (© Асоціація Європейських Університетів).

Асоціація Європейських Університетів (НКО)

Авеню де л'Ізер 24 - 1040 Брюссель, Бельгія - Тел.: +32-2 230 55 44 - Факс: +32-2 230 57 51

Безкоштовна електронна версія звіту доступна на сайті www.eua.be

ISBN 9789078997450

ВСТУП

Метою проекту ATHENA, що підтримується програмою Європейського Союзу «Темпус», є сприяння реструктуризації управління університетом шляхом надання більшої автономії та фінансової сталості університетам у Вірменії, Молдові та Україні.

Розширення автономії та фінансової сталості по всій інституції вимагає надійного та сучасного управління фінансами. Для того, щоб вдосконалити управління фінансами та кадрами, проект ATHENA намагається набудувати потенціал університетів країн-партнерів.

Нижчезазначений інструментарій наводить основні елементи сучасного фінансового управління в університетах, які дозволяють їм у структурованому вигляді відобразити власне фінансове управління і допомагають започаткувати проекти для вдосконалення їх структури, управління та послуг. Інструментарій складається з наступних розділів:

Інструментарій включає:

- просту та практичну інструкцію у зручному для використання форматі
- приклади успішного застосування
- посилання на більш детальні матеріали

1. Розробка моделі розподілу ресурсів
2. Складання бюджету та фінансове планування
3. Розробка базової моделі розрахунку витрат
4. Аналіз організаційних структур та відповідальностей
5. Створення умов розвитку для кадрового потенціалу
6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

Тенденції в фінансовому управлінні

За останнє десятиліття відбулися зміни фінансового управління у багатьох системах вищої освіти. Для задоволення більшої кількості потреб в університеті відбувся ряд змін, який призвів до збільшення автономії, фінансової відповідальності та надійності. Внаслідок цінового тиску та способу фінансування досліджень університети запровадили методології повного розрахунку собівартості. Моделі зовнішнього фінансування вплинули на механізми внутрішнього розподілу та керівництво університету набуло більше відповідальностей. Міжнародний розвиток університетського управління в багатьох країнах відбувся завдяки конкуренції за кращих дослідників, науковців та студентів. Тому керівництво будь-якого університету має визначити пріоритетом розвиток функції фінансового управління і надання послуг, що відповідатимуть цим новим вимогам.

Ваше фінансове управління має рухатись:

- Від простого оформлення операцій до більш стратегічного планування
- Від бюрократії до послуг
- Від контролю до надання можливостей
- Від ідентичності держслужбовця до корпоративного підходу
- Від жорстких до гнучких процесів
- Від паперового до віртуального
- Від ізольованих підходів до інтеграції процесів цілісних змін

Виклики в фінансовому управлінні у країнах-партнерах проекту ATHENA

При управлінні фінансами університети країн-партнерів проекту ATHENA стикаються з однаковими викликами, які необхідно врахувати при розробці та реформуванні систем фінансового управління.

Проблеми низького рівня фінансування, обмеження в організаційній і фінансовій автономії, так само як і зовнішня бюрократія, зокрема у процесах закупівлі, повинні вирішуватися на системному рівні.

АЄУ підготувала декілька рекомендацій стосовно цього питання у Дорожніх Картах для кожної країни. Університети також повинні взяти на себе відповідальність, звернувши увагу на внутрішню бюрократію, адаптуючи власні структури і процеси, розвиваючи належні навички управлінського персоналу середньої ланки і забезпечуючи адекватне інвестування в управління фінансами.

ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ	ВНУТРІШНІ ВИКЛИКИ
ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
ПРАВОВА РАМКА	ПРАВИЛА
ІЄРАРХІЯ	ПРОЦЕСИ
РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАКУПІВЛІ	ПРОЦЕСИ ЗАКУПІВЕЛЬ
ФІНАНСУВАННЯ	КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Як розпочати процес змін

Не зважаючи на те, що всі університети стикаються з однаковими базовими викликами, вони мають в індивідуальному порядку братися за ті галузі, на які їм необхідно звернути увагу. Спільною відправною точкою є те, що будь-який процес змін повинен підтримуватись керівництвом інституції. В ідеалі на найвищому рівні відповідальний за фінанси чи адміністрацію проректор (або подібна посада) повинен виступати в якості спонсора проекту, який визначає цілі і підтримує фінансування проекту. Найкращі результати будуть досягнуті, якщо передбачені зміни представлені як проект з чіткими цілями, етапами, термінами, обов'язками та завданнями. Першим кроком має стати створення робочої групи або рушійного комітету для нагляду за виконанням проекту. У них мають входити відповідні особи, які прийматимуть рішення, та експерти з інституції, а також зовнішні експерти, які можуть проконсультувати з питань фінансового управління та реалізації проекту. Рушійний комітет повинен відібрати номінованого керівника проекту та штат проекту, які повинні входити в робочу групу і команду управління проектом. Зовнішні рекомендації мають бути включені.

1. Створення робочої групи / рушійного комітету
2. Визначення етапів проекту та строків
3. Аналіз status quo
4. Визначення необхідних ресурсів і бюджету
5. Комунікація
6. Забезпечення якості
7. Оцінка

Елементи фінансового управління, на які варто звернути увагу

Слід звернути увагу в проекті на наступні елементи. Кожен елемент повинен бути включений в розробку проекту і опрацьований як самостійна дія. Окремі елементи вимагатимуть різних рівнів внеску, часу та ресурсів. Тим не менш, важливо забезпечити, щоб всі елементи були взаємопов'язані; метою проекту має бути запровадження всіх елементів у встановлений строк.

1. Розробка моделі розподілу ресурсів
2. Складання бюджету та фінансове планування
3. Розробка базової моделі розрахунку собівартості
4. Перегляд організаційних структур та відповідальностей
5. Створення умов для розвитку кадрів
6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

1. Розробка моделі розподілу ресурсів

Метою моделі внутрішнього розподілу ресурсів є забезпечення того, щоб усі організаційні підрозділи (факультети, кафедри і т.д.) мали достатньо ресурсів для покриття витрат їхньої діяльності. Головним чином, необхідно, щоб університет мав чітке розуміння різної вартості своїх видів діяльності. Отже, це тісно пов'язано з розробкою відповідної **моделі розрахунку витрат**. Модель розподілу полегшує довгострокове планування, даючи фінансовим менеджерам чітке уявлення про те, яку кількість ресурсів вони очікують отримати. Таким чином, вона також пов'язана з процесом **складання бюджету** в рамках установи. Крім загального розподілу ресурсів в ідеалі вона включає рушійний елемент для запровадження стратегічних рішень і стимулюючий елемент для підвищення продуктивності.

Вам потрібно встановити наступні принципи для:

- прямого розподілу
- формули розподілу
- наявних сум
- частин на «топ-слайсінг» та специфічний розподіл
- прозорості



Яким є ваш прогрес в розробці моделі розподілу ресурсів?

Які зі згаданих вище сфер вам все ще потрібно охопити?

2. Складання бюджету та фінансове планування

Університет повинен запроваджувати процес щорічного фінансового планування як складову більш довгострокового фінансового прогнозування (до п'яти років). Процес як щорічного фінансового планування, так і довгострокового прогнозування буде потребувати велику кількість людей з усього університету, зазвичай, співробітників академічного та адміністративного підрозділів, керівних органів, відповідних комітетів управління та керівництва. Головну роль у цьому процесі мають відігравати відділ фінансів та адміністративне керівництво.

Цілями фінансового планування є:

1. забезпечити роботу університету відповідно до своєї фінансової стратегії
2. висвітлити, що має статися для того, щоб просунути університет з того місця, яке він займає зараз, до того місця, де він хоче бути в майбутньому
3. зрозуміти вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, які будуть впливати на фінанси університету
4. дозволити університету прогнозувати, які надходження він згенерує та скільки він може витратити на різні види діяльності
5. відповідати зовнішнім вимогам ведення звітності (перед державними та іншими зовнішніми джерелами фінансування)



Яким є ваш прогрес в розробці фінансового планування?

Що потрібно зробити, щоб ваше фінансове планування було придатне для зазначених цілей?

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

Модель розрахунку витрат повинна бути розроблена таким чином, щоб розподіляти надходження і витрати між навчанням, дослідженнями та іншими видами діяльності. Певна частина надходжень та витрат може бути віднесена безпосередньо до конкретних видів діяльності. Однак, значну частину витрат не так легко приписати до того чи іншого виду діяльності (наприклад, витрати на заробітну плату академічного та адміністративного персоналу, вартості інфраструктури, електропостачання і т.д.). Для того, щоб розподілити ці витрати, використовуються певні чинники, які вимагають достовірної інформації з усього університету. Спільні чинники включають в себе час, витрачений співробітниками на різні види діяльності, кількість студентів та площу. Розробка моделі розрахунку витрат є складним і ресурсномістким завданням. Тому рекомендується почати з простої моделі, яка є більш зрозумілою для університетської спільноти і може бути застосована по всій інституції. Подальші уточнення можуть бути здійснені на наступній стадії.

У розділі 3.1 описуються основні кроки в розробці моделі, у розділі 3.2. наведено декілька детальних прикладів успішного застосування.

Подальшу детальну інформацію можна знайти в публікаціях АЕУ щодо [повного розрахунку витрат \(див. нижче\)](#).

Додаткові ресурси:

Звіти АЕУ:

Естерманн, Т., і Клай-Кулик, А., 2013,

[Повний розрахунок собівартості: прогрес і практика](#), (Брюссель, Асоціація Європейських університетів).

Естерманн, Т., Канеп, Г., і Сміт. Дж.Г., 2008,

[На шляху до повного розрахунку собівартості в європейських університетах](#) (Брюссель, Асоціація Європейських університетів).

Посилання на презентації проекту повного розрахунку собівартості EUIMA:

<http://www.eua.be/euimafullcosting.aspx>

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.1 Основні кроки розвитку



3. Розробка базової моделі розрахунку витрат



Яким є ваш прогрес у розробці моделі повної собівартості?

Які кроки мають бути наступними?

3.2 Приклади успішного застосування

У цьому розділі наведено приклади університетів з різних країн Європи, які вже запровадили повний розрахунок собівартості. Він описує, як вони створили свої методології розрахунку витрат, проблеми, з якими вони стикнулися, і як їм вдалося їх подолати. Ці приклади надають практичну інформацію та ілюструють важливі аспекти, які слід врахувати під час їх запровадження.

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Університет Амстердама (Нідерланди)

Заснований у 1632 · приблизно 33 000 студентів · штат понад 5 000 · комплексний університет

Запровадження методології повного розрахунку собівартості в Університеті Амстердама було зумовлене наполегливим бажанням керівництва раціоналізувати процес прийняття фінансових рішень в університеті, який базувався б на належній інформації про фактичну вартість тієї чи іншої діяльності. Воно також було частиною ширшого діапазону заходів, які мали на меті створення нових управлінських та бюджетних структур в університеті.

Паралельно із запровадженням повного розрахунку собівартості відбулася комплексна реорганізація всіх допоміжних підрозділів: більшість допоміжного персоналу були згруповані у обмежену кількість центральних підрозділів загальних послуг. Такі підрозділи були створені для забезпечення доданої вартості для внутрішнього використання, а також для того, щоб виступати чинниками собівартості. Починаючи з 2006 року підрозділи загальних послуг повинні поновлювати свої повні витрати, стягуючи витрати на свої послуги з усіх внутрішніх споживачів відповідно до кількості одиниць наданих послуг за базовими ставками. Такі ставки встановлюються щорічно керівництвом.

Одночасно було переглянуто модель внутрішнього фінансування. В новій моделі понад 90% блокового гранту, отриманого від уряду, та надходження, що збираються у вигляді платні за навчання, розподіляються на факультети.

Розподіл загалом базується на параметрах результативності або продуктивності, які приблизно корелюють з параметрами національного фінансування. Внутрішні політики, напрямки та цілі досліджень і навчання допомагають у подальшому регулюванні цього розподілу.

Всі факультети тепер бачать у своїх фінансових звітах, що варіації при використанні об'єктів і послуг мають безпосередній вплив на їх собівартість, а відтоді і на наявний бюджет на навчання та дослідження.

Запровадження належної методології повного розрахунку собівартості стало ключовим елементом у наданні різним факультетам та децентралізованим підрозділам університету повної відповідальності за свій бюджет. Нижче наведена таблиця показує деякі з найважливіших елементів діючої фінансової системи.

Таблиця 1. Важливі елементи фінансової системи в Університеті Амстердама

Розміщення витрат		Бюджетний розпис	
Центр витрат	Драйвер витрат (кількість)	Діяльність	Бюджетний параметр (кількість)
Приміщення для студентів, приймальні комісії, кімнати коледжів	# Студенти	Навчання	# ЄК до кількості студентів
Офіс обліку персоналу	# штатний персонал		# MA (магістр мистецтв)
Офіс фінансового обліку	# опрацьованих рахунків		# першокурсників
ІКТ – відділ (інформаційних і комунікаційних технологій)	# робочих місць	Дослідження	# PhD (доктор філософії) дисертацій
Університетська бібліотека	# академічний штат, еквівалент повної зайнятості		% від контрактних надходжень
Нерухомість, об'єкти для забезпечення приміщеннями			# MA (магістр мистецтв) ступенів

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Університет Амстердама (Нідерланди)

У розробці та подальшому розвитку моделі розрахунку повної собівартості у фінансовій системі університету були використані наступні принципи:

- a) Всі витрати в університеті повинні бути виправданими з огляду на те, чи забезпечують вони безпосередньо або опосередковано додану вартість для навчання або досліджень. Для запровадження цього принципу у свою бюджетну процедуру Університет Амстердама використовує розписи розподілу витрат у суворому форматі, які показують, яким чином всі окремі елементи витрат та центри витрат пов'язані з навчанням та дослідженнями.
- b) Бюджетний розподіл та контрактні надходження концентруються виключно в межах навчальних та дослідницьких інституцій на факультетах: вони є прибутковими центрами, всі інші підрозділи та відділи є центрами функціональних витрат.
- c) Час, що витрачається професорсько-викладацьким штатом є первинним чинником собівартості у розподілі витрат на навчання та дослідження. Ставки повної собівартості визначаються у Євро за годину (€/г) і складаються з вартості персоналу та складової непрямих витрат. Остання також визначається у €/г (а не у % від прямих витрат на персонал) оскільки це краще висвітлює зв'язок з такими витратами, ніж посада або стаж працівника.
- d) Розбіжності у ставках повної собівартості виправдовуються суттєвими розбіжностями у витратах. Таким чином, Університет Амстердама застосовує різні ставки (складові ставок) в залежності від рівня заробітної платні, структури непрямих витрат різних академічних підрозділів та конкретних пов'язаних з навчанням або дослідженнями непрямих витрат.
- e) Система спрямована на інформування для прийняття рішень на всіх організаційних рівнях. Таким чином, всі принципи бюджетного розподілу та налаштування витрат були інтегровані у фінансову систему. Внутрішні фінансові звіти оновлюються щомісячно і всі декани, директори та менеджери мають доступ до електронної системи управлінської інформації та повинні брати до уваги цифри, які там наводяться.

За шість років після запровадження повного розрахунку собівартості як частини модернізованої моделі управління аналіз показує, що переваги допомогли подолати початкові побоювання більшості університетської спільноти. Новий спосіб мислення та дій було встановлено.

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Університет Гельсінки (Фінляндія)

Засновано у 1640 році в Турку, переведено до Гельсінки у 1828 році · 37 000 студентів · штат 8 600 · комплексний університет

Передумови

Університет Гельсінки розробляв інформаційне сховище з кінця 1990-х років. Через десять років інформація з центральних ІТ систем, така як бухгалтерський облік (SAP), людські ресурси (включаючи заробітні платні) та студентська інформація, можуть тепер щоденно переноситись до інформаційного сховища. На додаток до цього було запроваджено систему розподілу робочого часу (SoleTM), і її використовували більшість підрозділів університету з початку 2009 року. Інформацію від системи SoleTM також переносять до інформаційного сховища. Мати доступ до всієї життєво важливої інформації в одній системі було важливим для розробки методології розрахунку повної собівартості. Легше скласти звіт, використовуючи інформацію з декількох систем, якщо дані можна отримати з єдиної бази даних.

Сфери діяльності та чинники витрат

Одним з початкових завдань було визначити сфери діяльності та вибрати чинники витрат для повного розрахунку собівартості. Міністерство Освіти і Культури визначило ключові напрямки діяльності для фінських університетів:

- навчання
- дослідження
- соціальна взаємодія
- художня діяльність (не стосується Університету Гельсінкі)

Іншими видами діяльності є адміністративні та допоміжні послуги і їх собівартості повинні бути віднесені на ключові види діяльності, використовуючи чинники витрат. Вибраними драйверами витрат були:

- ефективний робочий час
- людино-роки
- кількість студентів
- кількість дослідницьких проектів

Кількість квадратних метрів приміщень розглядалася в якості чинника витрат для оренди та інших витрат на приміщення. Однак було ухвалене рішення використовувати ефективний робочий час, оскільки результат був більш-менш тим самим; не було ніякого сенсу робити модель складнішою шляхом збільшення кількості чинників витрат.

Витрати на заробітні плати та надбавки до зарплатні

Заробітні плати були віднесені до сфер діяльності, використовуючи інформацію з системи розподілу робочого часу. Записаний робочий час для кожної людини було співставлено з його/її заробітною платою у сховищі даних і витрати на заробітну плату були віднесені до сфер діяльності з використанням тих самих пропорцій, що і у записах часу. Записаний робочий час є ефективним робочим часом і не включає оплачувані відсутності, такі як щорічна відпустка або відсутність з причини захворювання. Ці додаткові витрати на персонал включаються до ставки витрат на надбавки до заробітної платні, яка також включає обов'язкові пов'язані із зарплатнею витрати, такі як соціальне забезпечення та пенсії відповідно до національного законодавства та колективних договорів. Інформація про оплачувані відсутності є доступною в кадровій системі і інформація про обов'язкове забезпечення зафіксована у системі SAP (системний аналіз і розробка програм). На початковій стадії віднесення витрат на персонал конкретного підрозділу

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Університет Гельсінки (Фінляндія)

до ключових видів діяльності використовувались витрати на надбавки до зарплатні конкретного підрозділу. Пізніше було встановлено ставку середньої надбавки до зарплатні у розмірі 53.3%, яка базувалася на ставках конкретних підрозділів. Ця середня ставка є однаковою для всього університету і застосовується при поданні заявки на фінансування та при звітуванні за проектом на підставі повного розрахунку собівартості. Ця ставка перераховується щорічно після закриття рахунків попереднього року і вся інша необхідна інформація є наявною. Зміни протягом 2009 та 2010 років були несуттєвими і ставку надбавки до зарплатні було змінено до 55% з 1 січня 2012 року.

Витрати на центральну адміністрацію

Витрати на центральну адміністрацію спочатку потрібно було віднести до академічних підрозділів. Деякі з витрат можна було віднести як до академічних підрозділів, так і до ключового виду діяльності, такі як витрати на підтримку студентів та досліджень. Витрати на підтримку студентів відносились до академічних підрозділів з навчанням, використовуючи кількість студентів в якості драйвера витрат. Драйвером витрат для підтримки досліджень була кількість дослідницьких проектів. Інші витрати на центральну адміністрацію були віднесені до академічних підрозділів, використовуючи людино-роки в якості чинника витрат.

Допоміжні види діяльності

На додаток до адміністративних витрат були ідентифіковані витрати на допоміжні види діяльності, включаючи мовний центр та бібліотеки. Витрати мовного центру були віднесені до академічних підрозділів, використовуючи кількість студентів в якості драйвера витрат. Бібліотечні витрати були віднесені, використовуючи людино-роки в якості драйвера витрат. Існують деякі підрозділи, що надають послуги, такі як лабораторний тваринний центр, але вони виставляють внутрішні рахунки за свої послуги і тому вже були включені у витрати академічного підрозділу.

Академічні підрозділи

Загальні витрати академічних підрозділів були віднесені до ключових видів діяльності або прямо, або опосередковано, використовуючи розподіл ефективного часу в якості чинника витрат. Витрати на підтримку студентів і досліджень, витрати мовного центру, а також деякі інші витрати на навчання та дослідження були віднесені безпосередньо до видів діяльності. Витрати на приміщення були віднесені до підрозділів, виставляючи внутрішню орендну плату. Деякі з витрат на навчальні аудиторії та дослідницькі лабораторії могли бути віднесені безпосередньо до видів діяльності. Інші витрати на приміщення та витрати на загальну адміністрацію (центральну та місцеву, а також інші витрати, що не могли бути віднесені безпосередньо) були віднесені до видів діяльності, використовуючи ефективний робочий час в якості чинника витрат.

Визначення ставки загальних непрямих витрат

Коли всі витрати були віднесені до академічних підрозділів, а всередині підрозділів - до видів діяльності, було проаналізовано результат, для того, щоб визначити ставку загальних непрямих витрат на дослідження, які слід було додати до загальних витрат на зарплатню. Як описано вище, загальні витрати на зарплатню складаються з витрат на ефективний робочий час та ставки надбавки до зарплатні, включаючи оплачувані відсутності та обов'язкове забезпечення. Університет Гельсінки забезпечує всі напрямки навчання, окрім інженерії та адміністрування бізнесу. Було очевидним, що ставки загальних непрямих витрат будуть відрізнятися для різних академічних підрозділів. Визначення однієї ставки непрямих витрат для всього університету було б надспрощенням. Університет розташований у чотирьох кампусах в

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Університет Гельсінки (Фінляндія)

Гельсінки та академічні підрозділи з подібними структурами витрат розташовані в одному і тому самому кампусі. Таким чином, було можливо визначити ставки непрямих витрат на дослідження для кожного кампуса, окрім одного: варіації в структурі витрат між факультетами в Кампусі Viikki були такими, що знадобилось визначити дві ставки.

Ставки непрямих витрат на дослідження в Університеті Гельсінки були, виходячи з фінансових показників за 2008 рік, між 84% та 112%, в залежності від кампуса та предмета. Розрахунки за фінансовими показниками від 2008 року щорічно оновлювались. Варіації у 2009 та 2010 роках були незначними і ставки непрямих витрат залишались тими самими. Однак, розрахунки за фінансовими показниками за 2011 рік показали, що ставки повинні були бути переглянуті з 1 січня 2012 року. Зміни загалом відбулись через підвищення зарплат та витрат на приміщення. Ставки непрямих витрат знаходяться в діапазоні між 93% та 128%. В той самий час, були розраховані ставки непрямих витрат на навчання і вони виявились набагато вищими за ставки на дослідження та знаходились в діапазоні між 114% та 150%. Остаточний аналіз ставки не завершено, але серед причин вищої ставки є витрати на лекційні аудиторії. Ставки включають витрати за весь рік, але лекційні аудиторії майже взагалі не використовуються протягом чотирьох місяців на рік.

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Трінті Колледж Дублін (Ірландія)

Заснований у 1592 · 16 747 студентів у 2010/11 · 2 860 штат на повну зайнятість · комплексний університет

Підхід в Трінті Колледж Дублін (ТКД)

Трінті Колледж Дублін є частиною групи із семи Ірландських університетів, які розробили спільну методологію повної економічної калькуляції (ПЕК). Після створення національної керівної групи у ТКД було також створено дві локальні групи:

- Локальна керівна група, очолювана спонсором проекту (головним членом професорсько-викладацького складу університету), складалася з керівника проекту ПЕК, академічного представника кожного факультету та ряду технічних представників (наприклад, фінанси, ІТ, людські ресурси, дослідження).
- Робоча група, створена під керівництвом менеджера проекту ПЕК і яка включає представників всіх підрозділів, відповідальних за надання інформації та даних для проекту ПЕК.

Спираючись на концептуальну рамку та рішення національної та локальних груп, невелика команда з фінансового підрозділу, за підтримки локальної керівної та робочої груп, взяла на себе відповідальність за роботу та забезпечення результатів моделі ПЕК.

Ірландська модель калькуляції

Ірландська модель калькуляції є узгодженою в усіх семи ірландських університетах і відносить усі витрати до первинних видів діяльності університету, тобто навчання, дослідження та інша діяльність. Її можна поділити на шестиступеневий процес:

Ступінь 1: Витрати/ресурси ідентифікуються з фінансової звітності, після чого проводяться два конкретні погоджені коригування витрат, а також низка інших коригувань (напр., пенсії) для забезпечення можливості порівняння результатів. Конкретними коригуваннями є:

I. Фінансування та інвестиція – для покриття витрат на запозичення (відсотків за кредитом), витрати грошових коштів установи, які використовуються для фінансування та надлишків на раціоналізацію та розвиток бізнес потенціалу та можливості установи.

II. Інфраструктура – для відображення повної довгострокової собівартості утримання інфраструктури у безпечному, продуктивному стані за нормативами, необхідними для забезпечення конкурентоспроможності у секторі.

Ступінь 2: Витрати відносяться до академічних підрозділів (напр., факультетів, шкіл та дисциплін у випадку ТКД), використовуючи погоджені спільні чинники витрат. До прикладу:

- ІТ через три спільні фонди – (i) витрати, специфічні для академічного підрозділу, які йдуть безпосередньо на цей підрозділ; (ii) інфраструктурні витрати, що базуються на квадратних метрах; та (iii) всі інші витрати, які віднесені, виходячи з еквівалентів повної зайнятості (ЕПЗ) штату та студентів.

- Службові приміщення/маєтки за допомогою зважених квадратних метрів, при цьому зважування визначається типом займаної площі, напр., коштовна у обслуговуванні лабораторія, лабораторія, аудиторні/офісні площі, гаражні або площі для зберігання.

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Трінті Коледж Дублін (Ірландія)

- Центральне адміністрування – на початковому етапі було поділене на два спільні фонди витрат: дослідження та всі інші витрати. Подальший розвиток моделі зумовив розподіл на п'ять спільних фондів витрат на центральне адміністрування. Такими є витрати, пов'язані зі студентами; витрати на штат; витрати, пов'язані з міжнародними студентами; витрати, пов'язані з дослідженнями, та всі інші витрати з різними чинниками витрат для кожного спільного фонду.

Ступінь 3: Витрати на кожний академічний підрозділ розподіляються по трьох категоріях (навчання, дослідження та інше), які в свою чергу під-розподіляються на дев'ять спільних фондів витрат на академічну діяльність. Цей розподіл у першу чергу зумовлений Профілями Академічної Діяльності (ПАД) (Academic Activity Profiles (AAP)), які складаються академічним штатом і є одним з ключових чинників, що використовуються у процесі. Іншими чинниками є витрати на штат за ПАД (цей чинник базується на витратах на штат у межах академічного підрозділу, які загалом базуються на ПАД відсотковості, як зазначалося вище), студентські ЕПЗ, оцінки керівника напрямку тощо.

Ступінь 4: Витрати на адміністрування та керівництво розподіляються на всі інші вісім спільних фондів витрат на академічну діяльність, для яких чинниками є ПАД витрати на штат.

Ступінь 5: ПАД 5 та 6: витрати на дослідження (без зовнішнього спонсора з результатом та інші дослідження і наукова діяльність) відносяться до трьох спільних фондів витрат на навчально-академічну діяльність, чинниками якої є студентські ЕПЗ.

Ступінь 6: Результати повної економічної калькуляції можна отримати, маючи:

- Витрати на одиницю студентського ЕПЗ відповідно до предметної категорії (ПАД 1, 2 та 3) ОВО (Органу Вищої Освіти)
- Ставку непрямих витрат на дослідження (ПАД 4)
- Загальні витрати університету на інші генеруючі надходження види діяльності (ПАД 7)
- Загальні витрати університету на клінічні послуги (ПАД 8)

3. Розробка базової моделі розрахунку витрат

3.2 Приклади успішного застосування

Дрезденський Технічний Університет (Німеччина)

Заснований у 1828 як Королівська Саксонська Технічна Школа · до возз'єднання Німеччини у 1990: спеціалізувався на науці і техніці · Сьогодні: комплексний університет · 36 000 студентів · понад 8 500 співробітників

Рушійні сили для повного розрахунку собівартості

У відповідь на зміну національного та міжнародного середовища, позначену ростом конкуренції, керівництво університету визначило потребу реформування підходів до керування установою. Внутрішня потреба університету в інформації та контролі, нові підходи до управління університетам у Саксонії, вимоги різноманітних фінансуючих організацій (таких, як ЄС), застосування правил ЄС щодо надання державної допомоги університетам та податкове законодавство Німеччини були рушійними силами для розробки та запровадження методології повного розрахунку собівартості.

Розробка методології розрахунку

Спочатку ДТУ проаналізував декілька існуючих в університетах Німеччини та інших країнах ЄС методологій розрахунку собівартості. Таке дослідження призвело до впевненості, що найліпшим було б розробити таку модель розрахунку собівартості, яка враховувала б конкретні потреби ДТУ, а не просто запровадити модель іншої інституції. Багатий досвід ДТУ з обліку витрат сформував солідну точку відправлення, яку надалі було адаптовано таким чином, щоб розробити методологію повного розрахунку собівартості, яка б відповідала існуючим вимогам та умовам.

З 1996 по 1998 рр. модель розрахунку собівартості було розроблено за наступними п'ятьма головними кроками:

1. Розподіл операційних витрат, що управляються централізовано
2. Розподіл витрат на адміністрування, центральне та інших підрозділів ДТУ, спираючись на кількість співробітників, основні використовувані площі та студентів в якості чинників витрат на дослідження або навчання
3. Розподіл витрат офісів інститутів та деканів на дослідження або навчання
4. Розподіл витрат на штат, що фінансується державою, використовуючи механізми розподілу часу
5. Віднесення витрат на навчання до різних учбових програм

Починаючи з 2000 року ДТУ працює за цією моделлю та з програмним забезпеченням, яке розроблялось паралельно. Для поліпшення розподілу витрат на персонал, що фінансується державою, у 2013 році планується запровадження нового механізму розподілу часу.

4. Перегляд організаційних структур та відповідальностей

Розвиток фінансового менеджменту також вимагає аналізу та адаптації існуючих структур і процесів. Цей процес повинен враховувати, хто на поточний момент є залученим до різних процесів і хто в ідеалі повинен бути залученим. Відповідальності повинні бути чіткими і прозорими. Університетська спільнота повинна легко дізнаватися хто за що відповідає. Відповідальності і процеси мають бути легко доступними через інструкції, брошури та в мережі (інтранет – внутрішня мережа). Структури потрібно адаптувати для забезпечення ефективних внутрішніх процесів. Процеси повинні збалансовувати централізацію і децентралізацію. ІТ підтримка та електронний документообіг можуть допомогти спростити процеси. Всі співробітники, які будь-яким чином залучені до фінансових транзакцій, закупівель і закупівельних процедур, повинні бути навчені за новими процесами і процедурами.

- Централізація балансу і децентралізація
- Зв'язкова ІТ система на центральному рівні та для зовнішньої звітності
- Забезпечення фінансової сталості на центральному рівні та зростання відповідальності на децентралізованому рівні
- Розвинути чіткі відповідальності на всіх рівнях
- Переглянути існуючі практики з метою їх спрощення

→ *Розвиток конкретних процесів для диверсифікації надходжень описується в розділі 6.*



***Що вам необхідно змінити у Вашій організаційній структурі?
Яким чином необхідно перерозподілити відповідальності?***

5. Створення умов для розвитку кадрового потенціалу

Розвиток людських ресурсів в управлінні фінансами є одним з надважливих факторів для подальшого розвитку управління фінансами в університетах. Нарощення потенціалу в управлінні фінансами було ключовим у розвитку західно-європейських університетів, але воно вимагає довгострокової візії. Цей розділ окремо розглядає розвиток людських ресурсів в межах фінансової функції, яку потрібно інтегрувати у загальну кадрову стратегію.

Для адаптування фінансової функції до виграшу від збільшення автономії та для розробки більш стратегічного підходу необхідно інтегрувати і розвинути рівень управління середньої ланки. Такий штат повинен вміти транслювати стратегічні підходи в операційні заходи. Подальшими кроками повинні бути розвиток належного рекрутингового процесу, розвиток лідерських навичок (також на рівні підрозділів) та розширення сфер розвитку навичок для існуючого персоналу. Регулярні навчання повинні бути частиною стратегії щодо людських ресурсів.

- Розробити належну структуру та кадрові профілі для виконання необхідних завдань
- Розробити довгострокову рекрутингову стратегію
- Розробити плани та зміст підготовки всього персоналу за наступними напрямками:
 - Лідерство
 - Різноманітні фінансові знання
 - Керівництво проектами
 - ІКТ (інформаційні та комунікаційні технології)
 - Комунікації
 - Побудова команди
 - Управління змінами
 - Сучасні мови
- Розробити привабливіші умови праці
- Запропонувати шляхи кар'єрного зростання для адміністративного персоналу
- Інтегрувати планування належної послідовності
- Мотивація
- Належні шкали рівня заробітної платні
- Комунікація та зворотній зв'язок

Для більш загальних порад з управління людськими ресурсами див. → [Інструментарій з Управління Людськими Ресурсами](#)

5. Створення умов для розвитку кадрового потенціалу



Кадри якої кваліфікації та з якими навичками вам потрібні для поліпшення управління фінансами?

Яким чином ви можете розвинути фаховість персоналу з управління фінансами?

6. Розробка стратегії диверсифікації надходжень

Розробка стратегії диверсифікації надходжень є суттєвою для запровадження більш збалансованої фінансової моделі університету. Залежність лише від одного великого джерела фінансування є ризикованим і тому слід шукати додаткові джерела фінансування. Цей процес є довгостроковим і тому потребує стратегічного підходу. Найкращих результатів можна досягнути за допомогою системного підходу. Наступні кроки представляють базові принципи успішного плану диверсифікації надходжень:

- Інтегрувати диверсифікацію надходжень у загальну стратегію
- Оцінити поле можливостей для генерування надходжень через діяльність університету
- Визначити цілі та оцінити успіх
- Напрацювати фаховість та розподілити відповідальності
- Інвестувати в людей, лідерство та управління
- Спілкуватись (всередині та назовні)
- Забезпечити внутрішні мотиватори

6.1 Стратегічний підхід та аналіз перспектив

Одним з ключових факторів успішності інституції для стратегії диверсифікації є те, що вона повинна походити з та бути суттєво інтегрованою до загальної академічної стратегії та місії інституції. Це потребує залучення до її розробки ширшого кола університетської спільноти, а також високого рівня консенсусу щодо заходів для диверсифікації та відданості їй. Важливим моментом забезпечення такої відданості є наголошення на тому, що генерація диверсифікації надходжень не може розглядатися як самоціль. Дійсною метою завжди є підтримка основної місії та стратегічних цілей інституції та внесок у її фінансову сталість. За кінцевим рахунком генеруюча надходження діяльність повинна призводити до довго- або короткострокових надбань, включаючи, звичайно, нефінансові вигоди.

Диверсифікація повинна починатися зі стратегічного аналізу status quo, сильних сторін інституції, особливостей та можливостей, а також сканування конкурентного оточення. Більшість європейських університетів вже розвинули додаткові джерела надходжень, але важливим є включення їх у загальну оцінку. На відміну від проведення належного аналізу ефективності витрат та ризиків від різних видів діяльності, інституціям необхідно оцінити можливість таких видів діяльності у відповідності зі своєю місією та культурою; не всі види діяльності підійдуть для всіх інституцій. Різноманіття профілей, місій та культур буде мати значний вплив на вибір видів діяльності.

Більш того, аналіз повинен включати оцінку фаховості, необхідної для успішного запровадження такої діяльності і, якщо такої фаховості недостатньо, розробити план розвитку або знаходження персоналу з відповідними навичками. Такий стратегічний аналіз повинен відповісти на наступні запитання:

6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

6.1 Стратегічний підхід та аналіз перспектив



1) Яким є status quo?

Заповніть таблицю, яка показує диференційовану структуру надходжень інституції згідно з:

Державні джерела	Оплата за навчання	Бізнес і промисловість	Приватні спонсори	Інші джерела



2) Наскільки стабільними є різні джерела і який існує потенціал для збільшення обсягу фінансування від них?

6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

6.1 Стратегічний підхід та аналіз перспектив



3) Що потрібно для розширення джерел та розвитку нових джерел (зовнішні та внутрішні потреби, кого потрібно залучати)?



4) Якими є сильні сторони та особливості інституції, які можуть привабити учасників з можливостями інвестування ззовні? Дайте оцінку, зважаючи на незалежні групи населення.

6. Розробка стратегії диверсифікації надходжень

6.2 План дії та засоби

Щойно аналіз завершено, повинні бути розроблені план дії та засоби:

1. Створити детальний план дії з чітко визначеними строками та цілями, на базі якого Ви плануєте рости і розвиватись.
2. Проаналізувати засоби, які необхідні для цього (→ внутрішні та зовнішні працівники, час, інформаційні технології та ін.).
3. Скласти план оцінювання для аналізу досягнутих цілей і з'ясування причин їх недосягнення.

6.3 Розвиток персоналу

Розвиток персоналу та чіткі практичні навички управління є надзвичайно важливими для успішної диверсифікації надходжень. Багато видів діяльності, направлених на зростання нових джерел надходжень вимагають нових спеціальних знань, яких ще не існує в інституції.

Коли справа доходить до реалізації стратегій диверсифікації, досвідчений і кваліфікований персонал зазвичай відіграє важливу роль. Існує дуже багато стратегій для створення необхідних можливостей. Університети можуть наймати ззовні професіоналів з належними навичками або ж досвідчених працівників з інших більш розвинених інституцій; вони також можуть інвестувати в розвиток персоналу, щоб ті набули цих умінь та навичок. Важливо, щоб співробітники, яких наймають ззовні, розуміли специфіку науково-освітнього середовища і таким чином відбувався процес інтеграції в зорганізованому колективі. Деякі види діяльності можуть бути перекладені на зовнішніх консультантів, які можуть запропонувати спеціальні знання та допомогу в тому, як краще розпочати певний вид діяльності. Успішна реалізація різних видів діяльності, направлених на диверсифікацію надходжень також вимагає інвестування та розвитку всіх категорій персоналу на всіх рівнях, включаючи органи управління, як допоміжний, так і академічний персонал, який виконує функції управління або адміністрування. Звичайно, фінансові ресурси відіграють свою роль лише там, де цього можна досягнути. І тому надзвичайно важливо створити довгостроковий план того, що можна реалізувати. Наступні галузі вимагають професійного персоналу та розвитку:

6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

6.3 Розвиток персоналу

1. Розвиток менеджерів з персоналу:

Вони відіграють важливу роль, розробляючи кадрові профілі для нових категорій персоналу, наймаючи та підтримуючи нових працівників, а також дозволяючи персоналу розвиватись, виконуючи нові розширені ролі. Також суттєвим є забезпечення ними інформацією про відповідні зовнішні програми розвитку.

2. Діяльність з трансферу знань:

Для того, щоб реалізовувати трансфер знань, університетам потрібні спеціальні знання персоналу, який має досвід у веденні переговорів з зовнішніми партнерами, знає юридичні аспекти укладання контрактів, а також права інтелектуальної власності.

3. Зовнішнє конкурентне фінансування:

Якщо університет шукає свій напрямок серед величезної кількості можливостей, потрібні спеціальні знання для розширення конкурентного фінансування, а саме, з фінансування досліджень. Менеджери проекту повинні володіти такими навичками, як написання вдалих пропозицій та розробка комплексних робочих програм в межах різноманітних міжнародних консорціумів на різних етапах проекту (включаючи етап звітності та етап пост-аудиту). Експертний персонал також може допомагати педагогічному складу розвивати навички написання вдалих пропозицій.

4. Збір коштів у приватних спонсорів та випускників:

Професійний персонал потрібен для успішного розвитку та зростання благодійного фінансування через засоби збору коштів.

5. Розширення фінансового управління:

Для того, щоб генерувати надходження через фінансові операції та інвестування, фінансовим підрозділам університету можуть знадобитись додаткові кадри, які оволоділи спеціальними навичками поза межами університету. Багато видів діяльності також пов'язані з новими способами розширення фінансування або розробкою приміщень або технічних засобів, що вимагає такого персоналу, який має досвід у борговому фінансуванні та різноманітних правових можливостях, таких як лізингові угоди і т. ін.

6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

6.3 Розвиток персоналу

6. Надходження від послуг:

Такі види діяльності, направленої на збір коштів, як конференції, послуги громадського харчування та франчайзингу (доставки продукції), також вимагають персоналу з відповідним досвідом.

7. Координуюча функція:

Всі види діяльності, направлені на збір коштів, повинні бути висвітлені цілісно і тому вимагатимуть високого рівня координації на рівні реалізації та управління. Це може відбуватись або на рівні старших менеджерів, або через команду менеджерів середньої ланки, яких навмисно організовують для цієї цілі. В деяких випадках координуючу функцію може взяти на себе один із старших співробітників, наприклад, проректор із спеціальною відповідальністю, Голова Адміністрації або Фінансовий Директор. Розмір інституції та існуюча культура управління впливають на вибір підходу.



У яких з вище зазначених галузях Ви бачите потребу в розвитку персоналу?

Якими будуть пріоритетні галузі?

6. Розробка стратегії диверсифікації надходжень

6.4 Комунікація

Диверсифікація надходжень не є процесом, що може відбуватись сам по собі або засобами підходу згори-донизу (top-down). Щоб бути успішною, інституція повинна бути повністю залучена в процес і обізнана про цілі, наміри та види діяльності. Багато видів діяльності, направлених на диверсифікацію, повинні виконуватись у співробітництві з керівним, адміністративним та викладацьким персоналом. Внутрішня комунікація відіграє ключову роль у досягненні цієї мети, а також в успішній реалізації ефективних засобів.

Зовнішня комунікація є важливою, щоб створити необхідний зв'язок між внутрішньою діяльністю всього університету та зовнішнім світом. Потенційні спонсори (приватні спонсори, інвестори або бізнес громада) повинні бути ознайомлені з переліком видів діяльності, що виконуються університетами, щоб оцінити потенційні можливості фінансування. І тому важливим є забезпечення зовнішнього середовища розумінням діяльності інституції. Комуникативна діяльність також повинна виражати профіль інституції та демонструвати те, що виділяє її з-поміж інших університетів. В ідеалі вони побудовані на визначених сильних сторонах і на їх підґрунті розвивають ім'я та репутацію, що є передумовою для залучення додаткових джерел надходжень.

6.5 Внутрішні стимули

Успішна диверсифікація надходжень вимагає виконання зобов'язань усім складом університету. І тому важливо створити ряд стимулюючих механізмів, щоб підвищити інтерес викладацької громади до проекту диверсифікації. Стимулюючі механізми можуть бути реалізовані на двох рівнях: або відзнака персоналу в індивідуальному порядку, або впровадження стимулів на рівні груп (наприклад, факультет або кафедра). Таким чином, викладацькому персоналу можна дозволити брати участь у дослідницькій та консультативній діяльності і отримувати частину генерованих надходжень. У багатьох випадках існує можливість, що викладацький персонал вже виконує такі функції певним чином. Інституції, які офіційно заохочують свій персонал до виконання таких видів діяльності, отримують користь декількома шляхами; помноження надходжень може розглядатись як компонент успішності в академічній зарплатні, що в свою чергу дозволяє інституції тримати під контролем усі рівні зарплат. Стимулюючі механізми також спрямовують певні види діяльності, яку виконує викладач/дослідник в університеті. Поділ помноженого прибутку відбувається за допомогою встановлення фактора розподілу між викладачем та університетом або призначення специфічного розрахунку собівартості за використання приміщення та обладнання. Інші умови включають розподіл прибутку не на індивідуальному рівні, а на рівні факультету. І тоді загальними надходженнями можна керувати автономно на факультеті. Також університети можуть заохочувати створення дочірніх компаній шляхом скорочення частини прибутку, яка надходить до університету, або забезпечення професійної підтримки цих підприємств на рівні їх створення. Багато університетів впроваджують успішні види діяльності, направленої на помноження надходжень в *Модель розподілу ресурсів інституції*.

6. Розробка стратегії диверсифікації джерел надходжень

6.5 Внутрішні стимули



Які механізми внутрішнього стимулювання вже існують/ могли б розвиватись в Вашій інституції?

Що потрібно для їхнього подальшого розвитку?

Додаткові джерела:

Звіти АЄУ:

Естерманн, Т., і Беннетот Прюво, І., 2011, Диверсифікація надходжень Європейськими Університетами, (Брюссель, Асоціація Європейських Університетів).

Інші ресурси:

Koryakina, T., Teixeira, P., and Sarrico, C., 2012, [*Income diversification in Portuguese universities: Successes and challenges for institutional governance and management*](#), (Brussels, EUA University Funding Articles Series).

Iniguez, S., 2012, [*Sources of income and internationalisation of business schools*](#), (Brussels, EUA University Funding Articles Series)

European Commission, 2011, [*Giving in evidence: Fundraising from philanthropy in European universities, Brussels*](#).

Команда проекту АЄУ
Підрозділ з управління, фінансування і розвитку публічної політики

Томас Естерманн	Директор
Інора Беннетот Прюво	Менеджер програми
Анна-Лена Клай-Кулик	Координатор проекту
Пітер Мейсон	Координатор проекту
Ізабель Сільва	Помічник з адміністративних питань
Контактні дані	autonomy@eua.be

Асоціація Європейських Університетів – це організація, яка представляє університети і національні асоціації ректорів у 47 європейських країнах. АЕУ відіграє значиму роль у Болонському процесі й у впливі на політику ЄС у сфері вищої освіти, досліджень та інновацій. Завдяки її взаємодії з низкою інших європейських і міжнародних організацій АЕУ виступає гарантом того, що до уваги береться незалежний голос кожного європейського університету, якщо прийняте рішення впливатиме на його діяльність.

Асоціація володіє унікальним експертним потенціалом у галузі вищої освіти і досліджень. Крім того, вона виконує роль платформи для обміну ідеями і практичним досвідом між університетами. Результати роботи АЕУ повідомляються її членам і зацікавленим сторонам на конференціях, семінарах, у вигляді новин на вебсайті та публікацій.

