

Фінансово стійкі університети II

Диверсифікація
джерел надходжень
європейських університетів

Томас Естерманн та Інора Беннетот Прюво

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 викорис-
тання інформації, що ця публікація містить.

Авторське право © Асоціація Європейських Університетів 2011

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

З метою отримання додаткової інформації пишіть на електронну
адресу publications@eua.be або:

Асоціація Європейських Університетів

Авеню de l'Yser 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 9789078997245

Фінансово стійкі університети II

Диверсифікація
джерел надходжень
європейських університетів

Томас Естерманн та Інора Беннетот Прюво

Зміст

Передмова	6
Подяка	7
Аналітична записка	8
Визначення	15
1. Вступ	17
1.1 АЕУ: розробка проблеми фінансової стійкості	18
1.2 Політика ЄС	19
1.3 Сучасні дослідження	20
1.4 Цілі дослідження	21
1.5 Методологія	21
1.6 Проблеми і обмеження	26
2. Сучасне розуміння диверсифікації	28
2.1 Тенденції у типових структурах надходжень і системах фінансування	29
2.2 Уявлення	41
3. Роль влади	43
3.1 Влада, що спонукає диверсифікацію надходжень	43
3.2 Регуляторні рамки та інституційна автономія	43
3.3 Модальності фінансування	49
3.4 Європейські схеми фінансування	53
3.5 Правильне стимулювання диверсифікації надходжень	57
4. Університети	64
4.1 Диверсифікація джерел надходжень в університетах	64
4.2 Чинники диверсифікації надходжень	65
4.3 Внутрішні труднощі і перешкоди	68
4.4 Впровадження принципів диверсифікації надходжень на рівні інституційної стратегії	72
4.5 Робота з зацікавленими сторонами: відносини з приватними партнерами	79
Заходи, спрямовані на розвиток і впровадження диверсифікації	83
5. Вплив економічної кризи на європейські університети	84
5.1 Загальні висновки	84
5.2 Тенденції у державному фінансуванні	85
5.3 Вплив на систему і наслідки на інституційному рівні	87
5.4 Приватне фінансування	89
6. Висновки	91
7. Рекомендації	93
7.1 Університети	93
7.2 Державні органи влади	93
7.3 Європейські установи	94
7.4 Всі інвестори	94
Додаток – Співробітництво	95
1. Керівний комітет і співробітники АЕУ	95
2. Залучені установи	96
Посилання	101

Список графіків, прикладів і схем

Графіки

Графік 1	Типовий розподіл надходжень	29
Графік 2	Очікувані зміни у кількості джерел фінансування	33
Графік 3	Частка джерел додаткових надходжень у сукупних надходженнях	36
Графік 4	Усереднена структура фінансування європейськими організаціями	39
Графік 5	Очікування керівництва університетів щодо розподілу державного фінансування	41
Графік 6	Заходи, здійснені державними органами з метою сприяння диверсифікації надходжень	43
Графік 7	Середня оцінка автономії за кожним виміром	44
Графік 8	Залучення додаткових надходжень та відчувані кадрові та фінансові автономії	45
Графік 9	Параметри формули фінансування	50
Графік 10	Частота вимог співфінансування	52
Графік 11	Відношення між співфінансуванням та диверсифікацією надходжень	52
Графік 12	Відчувана складність європейського фінансування	54
Графік 13	Заходи, які необхідні для сприяння диверсифікації надходжень	57
Графік 14	Стратегії і механізми, створені університетами для сприяння диверсифікації надходжень	64
Графік 15	Передбачувані перешкоди на шляху до диверсифікації надходжень	68
Графік 16	Структури залучення фінансових засобів	70
Графік 17	Пріоритетні напрямки роботи з метою підвищення рівня диверсифікації надходжень	71

Приклади

Приклад 1	Розрахунки державного фінансування університетів Франції за системою «SYMPA»	30
Приклад 2	Скасування плати за навчання в Ірландії	33
Приклад 3	Університет Лафборо – сервіс-орієнтований навчальний заклад	38
Приклад 4	Залучення надходжень через управління об'єктами нерухомості	38
Приклад 5	Підвищення високопродуктивності обчислень завдяки використанню суперкомп'ютерів в університетах Австрії	41
Приклад 6	До управління власністю французькими університетами	46
Приклад 7	Кадрова автономія в Технічному університеті Дармштадту	49
Приклад 8	Зсув у бік культури «контролю» в Ірландії	51
Приклад 9	«Успіх до смерті»: небезпека спільного фінансування	53
Приклад 10	Європейські структурні фонди в Університеті імені Масарика	55
Приклад 11	Національна підтримка участі в європейських схемах фінансування	56
Приклад 12	Норвезька «Програма підкріплення пожертвувань»	58
Приклад 13	Узгоджені схеми фінансування для добровільних внесків в Уельсі	59
Приклад 14	Спрощення фінансових транзакцій для університетів у Нідерландах	62
Приклад 15	Розвиток дослідження через фінансування третьою стороною	66
Приклад 16	Салфордський університет і проект MediaCity	67
Приклад 17	Розподіл внутрішніх ресурсів у Маастрихтському університеті	69
Приклад 18	Деякі приклади професіоналізації управління	75
Приклад 19	Розробка структур залучення фінансових засобів	75
Приклад 20	Взаємодія в умовах економічного спаду	77
Приклад 21	Приклади механізмів стимулювання	78
Приклад 22	Розробка стратегії залучення фінансових засобів у Стамбульському технічному університеті	80
Приклад 23	Німецькі фонди, що фінансують покращення систем наукових досліджень і вищої освіти	81

Схеми

Схема 1	Структура проекту	22
Схема 2	Варіанти диверсифікації за джерелом фінансування	28
Схема 3	Форми державного фінансування (спрощено)	32
Схема 4	Джерела надходжень і форми фінансування	42
Схема 5	Причини для створення окремих юридичних осіб	48
Схема 6	Взаємодія – старі і нові моделі	76

Передмова



Фінансова стійкість є одним із ключових викликів для університетів Європи, і звіт за цим проектом є черговою віхою в порядку денному роботи АЕУ над цим питанням. У той час як університети повинні краще розуміти всі витрати на їхню діяльність і повинні підтримувати досить диверсифіковану структуру надходжень, зрозумілим стає те, що фінансову стійкість не можна досягнути без достатнього та сталого державного фінансування.

Проект EUDIS (Диверсифікація джерел надходжень європейських університетів) забезпечує аналіз стану диверсифікації надходжень у європейських університетах та визначає зовнішні і внутрішні перешкоди на шляху розвитку успішної диверсифікації надходжень. Він визначає кращі та універсальні методи, які поліпшують основоположні для університетів умови і їхню здатність діяти стратегічно у цій галузі.

Нинішні різкі навантаження на бюджети навчальних закладів вищої освіти по всій Європі роблять цей звіт, в якому розглядається потенціал додаткових джерел надходжень, своєчасним внеском у дискусію на тему фінансування діяльності університетів.

Важливо зазначити, що проект демонструє, що державні органи влади відіграють ключову роль у підтримці диверсифікації надходжень шляхом надання правильних рамкових умов, усунення бар'єрів і створення правильних стимулів. Надання більшої інституційної автономії, спрощення національного та європейського фінансування і рух у напрямку до повного фінансування є одними з найбільш важливих дій для створення таких умов.

Стимулювання фінансування за допомогою, наприклад, узгоджених схем фінансування, може зіграти дуже важливу роль у підвищенні рівня приватних інвестицій у сферу вищої освіти, проте воно все ще недостатньо використовується як інструмент. Ми сподіваємося, що приклади з практики у цьому звіті стимулюватимуть посадових осіб встановити подібні схеми.

Дослідження також підтверджує ключову важливість лідерства та управління в реалізації успішної стратегії диверсифікації і закликає до підтримки та інвестицій, щоб допомогти в розвитку цих здатностей. На завершення, я хотів би подякувати всім партнерам цього проекту і всім університетам, які присвятили так багато часу і зусиль, щоб надати дані і поділитися досвідом для цього проекту.

Ми сподіваємося на подальше надання допомоги університетам Європи в їхніх зусиллях досягнути фінансової стійкості, необхідної для виконання їхніх академічних місій і ширшої ролі у суспільстві.

Професор Жан-Марк Репп
Президент АЕУ

Подяка

Основою для аналізу і рекомендацій цього звіту є велика кількість даних, зібраних за допомогою комплексних анкет, семінарів, конференцій та відвідувань університетів. АЕУ глибоко вдячна багатьом людям в університетах, які погодилися зробити внесок у цей проект, зокрема, тим, хто заповнив основну анкету і тим, хто організовував виїзди на місця, що забезпечило отримання важливої якісної інформації. Ми вдячні партнерам проекту – Співтовариству керівників європейських університетів (HUMANE), Баварському державному інституту дослідження і планування системи вищої освіти і Болонському університету – за згоду приєднатися до АЕУ, за їхні зусилля і постійну підтримку протягом двох років реалізації проекту.

АЕУ хотіла б подякувати членам Генеральної Дирекції за їхній час і досвід, присвячений проекту EUDIS¹. Їхнє багатостороннє бачення перспектив виявилось безцінним. Вони допомогли розібратися з складними моментами цього проекту, виявити ключові проблеми у своїх країнах і провести виїзди на місця. З самого початку їхній ентузіазм, відданість і критичні роздуми на тему аналізу та висновків були вирішальними факторами успіху.

Особливо ми в боргу перед Яном Креєм, головою Генеральної Дирекції, за його неабияку прихильність до проекту, за проведення семінарів, багатьох виїздів на місця і заключної конференції, що привела до успішного результату, за його неоціненні зауваження по чорновому варіанту цього звіту і його гарний настрій протягом усього цього складного проекту.

Інора Беннетот Прюво, співавтор звіту, заслуговує особливого визнання за те, що вона була в самому серці проекту EUDIS. Її самовіддана робота, присвячена аналізу даних, підготовці всіх заходів проекту, ознайомчих поїздок та зведення всієї складної інформації воедино забезпечили успіх проекту.

На завершення, АЕУ хотіла б відзначити фінансову підтримку Генерального директорату з питань освіти і культури Європейської комісії, який був серед тих, хто фінансував цей проект у рамках Програми навчання протягом життя.

Томас Естерманн
Голова відділу

¹ Див. Додаток з детальним списком членів Генеральної Дирекції, а також список установ, що брали участь.

Аналітична записка

Вступ

1. Оскільки фінансова стійкість є однією із ключових проблем для університетів Європи, вона стала предметом аналізу, проведеного АЄУ і її партнерами. Проект EUDIS (Диверсифікація джерел надходжень європейських університетів) є логічним продовженням першого дослідження фінансово стійких університетів, проведеного АЄУ, в межах якого розглядалися повний розрахунок собівартості у європейських університетах і шляхи підвищення якості обчислення повної собівартості усіх видів їхньої діяльності. Певний ступінь різноманітності в структурі фінансування є ще одним важливим кроком для університетів до досягнення фінансової стійкості.
2. У межах проекту EUDIS диверсифікація надходжень розуміється як створення додаткових джерел надходжень (за допомогою нових або існуючих джерел фінансування), що сприятиме збалансованості структури надходжень установи. Це – інструмент для досягнення фінансової стійкості, якщо умови, в яких працюють університети, дозволяють і потребують його. У свою чергу, фінансова стійкість спрямована на забезпечення академічних цілей університету, які досягаються за умови достатньої кількості надходжень для інвестування у майбутню академічну діяльність.
3. Це дослідження розглядає розподіл і диверсифікацію джерел фінансування в цілому і зокрема, в межах категорій державного фінансування і додаткових (інших) джерел фінансування. Останні включають в себе надходження, що отримуються від договорів з приватним сектором (науково-дослідні контракти і контракти, пов'язані з наданням освітніх послуг), шляхом благодійних внесків, надходження, що отримуються від надання послуг (оренда приміщень, місць проживання, громадське харчування, консультації, бібліотеки, музеї...) і надходження від фінансової діяльності.

Сучасний стан диверсифікації

4. Пряме державне фінансування залишається найбільш важливим джерелом надходжень для університетів в Європі, складаючи, в середньому, близько трьох чвертей бюджету установи. Пряме державне фінансування в основному надається університету у вигляді цільової грошової субсидії. Державні органи влади, як правило, у цьому випадку вдаються до формул, які все частіше включають показники ефективності. Водночас державні органи влади все частіше прагнуть використовувати систему конкурентного і цільового фінансування, що є однією з сучасних тенденцій у зв'язку зі зниженням інвестиційних можливостей. Вимоги здійснювати співфінансування, коли установи повинні частково профінансувати свою діяльність, також стають все частішими, що створює додаткове навантаження на управління основними університетськими ресурсами. Очікується, що державне фінансування на викладання в університетах скоротиться у найближчі роки.
5. Студентські фінансові внески, або оплата за навчання, представляють значне джерело надходжень у деяких країнах. Їхня важливість значно варіюється залежно від правової бази, в якій працюють університети. У той час як у багатьох європейських країнах університети можуть стягувати плату з деяких категорій студентів, рівень такої плати часто регулюється державою і в деяких випадках складає лише невеликий відсоток від надходжень університету. Студентська спільнота часто сегментується відповідно до академічного рівня або різних інших критеріїв (національного походження, стаціонарного, очно-заочного або дистанційного навчання, мови навчання і т. д.), що відрізняються залежно від країни. Студентські фінансові внески потенційно можуть складати важливу частину джерел надходжень університету, оскільки є досить передбачуваними і дають університету можливість інвестувати ці кошти в довгостро-

ковій перспективі. Незважаючи на різні уявлення і традиції, які існують по всій Європі, про включення плати за навчання в моделі фінансування вищої освіти, обговорення цієї теми набуває все більшої актуальності в більшості країн (особливо у зв'язку з економічним спадом) і як і раніше буде в одним з центральних питань у дискусії навколо моделей фінансування вищої освіти в найближчі роки.

6. Додаткові джерела представляють більше 10% бюджету більшості університетів. Установи розраховують отримати більше надходжень з більшої кількості джерел у майбутньому. Це, зокрема, стосується благодійних внесків: багато університетів у Європі підвищують свою ефективність у залученні фінансових засобів. Оскільки фонди є головним партнером університетів у цьому контексті, компанії та випускники університетів залучаються усе активніше. Загалом контракти з промисловим сектором приносять більше надходжень, ніж залучення фінансових засобів через фонди, особливо у випадку з договірними дослідженнями (5-7% порівняно з 3-4%). Надходження, отримані від надання послуг, в середньому складають 4% структури надходжень університету, але здатність створювати умови для таких надходжень сильно варіюється по всій Європі. Автономія, досвід і знання відіграють важливу роль в отриманні надходжень у результаті надання послуг консультативного або орендного характеру.
7. Європейський союз надає досить значні фінансові ресурси багатьом університетам в основному за рахунок структурних фондів та його Рамкової програми з наукових досліджень та розвитку (4% в середньому). Університети очікують отримувати все більше надходжень з цього джерела в майбутньому, хоча відчутне збільшення обсягу фінансування навряд чи можливе в найближчі роки. Тому конкуренція серед університетів за цей вид фінансування стане вищою в умовах того, що традиційні джерела надходжень, можливо, зникнуть або зменшаться.

Автономія і диверсифікація надходжень

8. Здатність університетів створювати додаткові джерела надходжень певною мірою залежить від ступеня автономії, наданого регулюючою системою, в якій вони працюють. Така залежність була перевірена на організаційному, фінансовому, кадровому та академічному рівнях автономії. Зібрана інформація показала, що найтісніша залежність існує між здатністю університетів отримувати надходження з додаткових джерел і фінансовою автономією, яка сприймається як найнижча з цих чотирьох рівнів. Автономія в кадрових питаннях, і, зокрема, свобода у наборі кадрів та встановленні рівнів окладів викладацького та адміністративного складу, також позитивно пов'язана зі ступенем диверсифікації надходжень.
9. Однак, у той час як політики розглядають реформи для досягнення автономії як важливий фактор сприяння диверсифікації, звіти керівників університетів, що брали участь у дослідженні, свідчать про розуміння автономії більше як передумови. Структури диверсифікованих надходжень, навпаки, також можуть сприяти підвищенню рівня самостійності установи, зменшуючи ризики, пов'язані з залежністю від певного спонсора. Додаткові ресурси дозволяють університетам інвестувати в стратегічно недооцінені області, допомагаючи розірвати зв'язок між пріоритетами установи і зовнішніми цілями.
10. Університети виявляють низку перешкод в їхній нормативно-правовій базі, які заважають диверсифікації надходжень. Непідходящі структури управління і неможливість змінити їх, фінансові обмеження щодо циклу фінансування або негнучкі правила кадрової політики не дозволяють університетам використовувати свій потенціал і розвивати нові джерела фінансування.

Усунення перешкод на шляху до диверсифікації надходжень

11. Невідповідні умови фінансування можуть здійснити негативний вплив і створити потужні перешкоди для університетів у пошуку додаткових джерел фінансування. Надмірні адміністративні зобов'язання і невизначеність, пов'язана з цими джерелами – державними або приват-

ними, - це перешкода, що особливо актуальна в контексті конкурентних схем фінансування. Таким чином, спрощення адміністративних процесів і вимог, пов'язаних з програмами фінансування, мають ключове значення. Спрощення правил гарантуватиме, що як фінансові, так і людські ресурси будуть використовуватись для основних цілей – викладання та наукових досліджень високого рівня. Це повинно бути підкріплено визначенням пропорційної відповідальності, а також узгодженими правилами і термінологією в рамках програм.

12. Це дослідження визначає частку вимог співфінансування як, можливо, головну перешкоду на шляху до диверсифікації надходжень у вищих навчальних закладах. Тип механізму, коли спонсор фінансує тільки частину певної діяльності, часто призводить до того, що університет повинен взяти частину коштів, яких не вистачає, з основного бюджету. Як правило, не тільки головний державний спонсор все частіше вдається до умов співфінансування, так роблять й інші другорядні спонсори. В результаті цього, непрямі витрати систематично недостатньо фінансуються, створюючи тиск на фінансову стійкість установи в довгостроковій перспективі. Таким чином, співфінансування є ризикованою діяльністю, що асоціюється з диверсифікацією надходжень. Тим не менш, рішення, що приймаються з метою компенсування закладам цього дефіциту, стають надзвичайно складним завданням, зважаючи на високий ступінь інтеграції міжнародного середовища. Отже, єдиним підходящим варіантом дій є узагальнення фінансування на основі повного фінансування.

Європейські схеми фінансування

13. Європейські схеми фінансування є одними з найскладніших програм фінансування, доступних університетам. Європейські структурні фонди та Рамкова програма з наукових досліджень та інновацій є двома основними джерелами європейських фондів для вищих навчальних закладів, що мають аналогічні характерні риси. Різноманітність інструментів та пов'язаних з ними правил, суворі вимоги до адміністративних процесів та звітності і, нарешті, систематичне використання спільного фінансування стримують все більше університетів від участі у цих програмах. Тим не менш, в умовах стагнації національного фінансування не так багато університетів можуть дозволити собі ігнорувати такі схеми, навіть за умови непривабливих моделей фінансування. Це, в свою чергу, поглибить дефіцит фінансування їхньої дослідницької діяльності.
14. У деяких країнах державна влада розробила механізми для підтримки університетів в процесі використання європейських програм фінансування, наприклад, шляхом фінансування етапу підготовки проекту або шляхом надання відсутньої частини фінансування. Тим не менш, якщо такі схеми не узгоджені між державами-членами, вони можуть сприяти створенню нерівного поля діяльності для університетів по всій Європі, забезпечуючи певним країнам більш комплексну підтримку, ніж іншим. Спрощення правил і процедур, а також перехід до повного фінансування цих схем є чи не єдиним правильним рішенням у довгостроковій перспективі.

Підтримка і стимулювання диверсифікації надходжень

15. Узгоджені схеми фінансування, де вдало поєднуються державні гроші і гроші, зібрані університетом у приватному секторі, розглядаються університетами як бажаний механізм стимулювання, що сприяє диверсифікації надходжень. Ці схеми використовуються або використовувалися в таких країнах, як Канада, США і Нова Зеландія, але залишаються скоріше винятком з правил у Європі. Умови можуть бути найрізноманітнішими, але ці заходи часто доводили свою ефективність у збільшенні участі приватного сектора у сфері вищої освіти шляхом благодійних внесків. Основні принципи успіху включають простоту правил, широке розуміння діяльності університету та типи благодійників, які мають право на відповідне фінансування, і гарантії, що забезпечують утримання певного рівня основного фінансування. Податкові стимули і фінансування, спрямоване на підвищення рівня університетського потенціалу, сприяють кращому ефекту від залучення фінансових засобів.

16. Зважаючи на перетворення останнього десятиліття у сфері вищої освіти, лідерство, управління і розвиток навичок відіграють надзвичайно важливу роль у розробці успішної стратегії диверсифікації надходжень. Державні органи влади можуть підтримати цей перехід шляхом надання безпосередньо або через посередників програм розвитку менеджменту. Тим не менш, Великобританія є єдиною європейською країною, яка інвестувала значні кошти у створення спеціальної структури, яка сприяє розвитку культури організаційного навчання і пропонує для розгляду приклади зразкового управління та менеджменту в британських університетах.
17. Державні органи влади також впливають на стратегії диверсифікації надходжень шляхом створення умов, за яких вони надають фінансування університетам. Стимулом може бути включення конкретних показників у формули фінансування, що заохочують здійснювати зовнішнє фінансування, або широке використання фінансування на конкурсній основі. Важливо зазначити, що якщо такі критерії використовуються, потрібно водночас застосовувати і механізми врівноваження впливу співфінансування, наприклад, шляхом надання субсидій. Формули фінансування можуть мати прямий, цілеспрямований вплив (через включення суми зовнішнього фінансування, отриманої установою, у формулу фінансування), або опосередкований вплив за рахунок залучення міжнародного персоналу та студентів в результаті досягнення успіху в досягненні високих стандартів діяльності.

Драйвери диверсифікації надходжень

18. Університети стикаються з зовнішніми проблемами, такими як тиск на державні бюджети, глобалізація та інтернаціоналізація вищої освіти, які збільшують конкуренцію, але водночас надають нові можливості для розширення діяльності. Ці еволюційні зміни також стимулюють установи шукати додаткове фінансування з інших джерел. Диверсифікація надходжень може бути стратегічно використана для розробки заходів і як реакція на нові проекти, оскільки вона, підтримуючи конкурентоспроможність університету, може посилити позиції установи на місцевому, національному або міжнародному рівні.
19. Управління ризиками є основним чинником для диверсифікації надходжень університетів у Європі. Розуміння того, що необхідно знизити фінансові ризики шляхом їх розподілу, властиве багатьом університетам, особливо у світлі наслідків економічної кризи і песимістичних очікувань щодо майбутніх тенденцій в області фінансування з «традиційних» джерел. Розробка додаткових фінансових потоків стає необхідною для того, щоб пом'якшити негативні наслідки різкого падіння доходів або забезпечити подальше розширення діяльності установ.
20. Університети також сприймають диверсифікацію надходжень як засіб для отримання більшої гнучкості в їхньому внутрішньому фінансовому управлінні. Надходження, отримані установою від своєї діяльності часто повинні відповідати різним правилам розподілу, дозволеного типу використання і т. д. Поширеною є думка про те, що до додаткових джерел надходжень застосовується менше адміністративних вимог, хоча насправді це не завжди так. Висока фрагментація державного фінансування посилює цю проблему, оскільки різні державні спонсори часто мають складні і різні правила та вимоги. Це вимагає швидких дій від органів державної влади щодо впорядкування умов фінансування різними організаціями, що цим займаються.

Внутрішні перешкоди на шляху до диверсифікації надходжень

21. Невідповідні структури і процеси прийняття рішень перешкоджають зусиллям диверсифікувати надходження університетів, починаючи від великих негнучких керівних органів і закінчуючи розподілом завдань і системою взаємозв'язку між центральним рівнем і факультетами. У той час як нормативно-правова база може перешкоджати серйозним змінам, університети мають можливість звернутися до інших варіантів, щоб створити більш ефективні структури для підтримки диверсифікації. Фрагментація людських ресурсів і досвіду, що мають відношення до диверсифікації надходжень, наприклад, контакти з благодійними спонсорами, створюють додаткові труднощі. Крім того, нерівномірність можливостей отримання доходів по факультетах також є питанням, яке повинно бути належним чином розглянуте на центральному

рівні, щоб зменшити внутрішню напруженість.

22. Переосмислення розподілу завдань та інтеграція професійних здібностей нових співробітників в університеті є необхідними умовами диверсифікації надходжень. Це включає в себе модернізацію адміністративних засобів дослідження та створення повноправних структур зі збору фінансових засобів. Створення та розвиток технопарків і дочірніх установ також є пріоритетом для багатьох університетів, що потребує відповідної внутрішньої підтримки. Університети все частіше прагнуть створити нетрадиційні студентські спільноти з метою розробки нових видів діяльності, які можуть бути оцінені ближче до ринкової вартості.
23. Різні університетські спільноти розглядають диверсифікацію надходжень з різних кутів. Розуміння того, що існує необхідність у розробці заходів, які сприятимуть виконанню академічної місії навчального закладу, залишається обмеженим, у той час як поширеним є побоювання, що пошук джерел додаткових надходжень буде обмежувати академічну автономію чи відволікати від основних завдань – дослідницького і викладацького. Тому дуже важливо переконатися, що стратегії диверсифікації надходжень і діяльність установи узгоджуються з завданнями і специфікою навчального закладу. Не менш важливим є розуміння всередині установи необхідності створення бази для сталого фінансування діяльності університету.

Повний розрахунок собівартості – Розуміння витрат на всі види діяльності

24. Для досягнення фінансової стійкості університети можуть скористатися деякими стратегічними інструментами. По-перше, університети повинні могли визначити всі витрати на всю їхню діяльність, оцінити, якою мірою ці витрати покриваються за рахунок джерела фінансування, і чи залучення певного партнера веде до прибутку або збитку для установи. Партнер повинен повідомити про своє рішення без створення додаткових умов: діяльність може бути актуальною тоді, коли можна знайти інші джерела або якщо повернення інвестицій передбачається в довгостроковій перспективі. Інформація, надана системою повного розрахунку собівартості, і надалі дозволяє університетам приймати відповідні міри підвищення ефективності їхньої діяльності.

Міри підвищення ефективності

25. Міри, спрямовані на підвищення ефективності, сприяють звільненню ресурсів, які можна перерозподілити в стратегічні інвестиції. Середня структура витрат європейського університету, в основному, складається з витрат на персонал – як правило, від 60% до 90% - залишаючи університетам досить обмежений простір для маневру (враховуючи відносно невисокий ступінь кадрової автономії більшості університетів); однак, є можливості для підвищення ефективності і, як наслідок, для вивільнення ресурсів. Важливо відзначити, що приймаючи будь-яку міру, спрямовану на зниження витрат, необхідно брати до уваги якість послуг і академічних стандартів. Проект визначив підвищення потенціалу в області «послуг та управління» за допомогою внутрішніх мір, а також співпраці.

Стратегічний підхід до диверсифікації надходжень

26. Диверсифікація повинна починатися з стратегічного аналізу існуючого положення, інституційних переваг, особливостей і можливостей, а також ретельного розгляду конкурентного середовища. Давно існуючі потоки додаткових надходжень повинні бути включені в загальну оцінку. Крім проведення відповідного аналізу ефективності витрат і ризику різних видів діяльності, установи повинні оцінювати узгодженість такої діяльності з метою і культурою університету.
27. Зацікавленість керівництва університету у цьому процесі має вирішальне значення. Керівництво може найкращим чином спроектувати і створити відповідні умови для диверсифікації діяльності, а також залучити більш широку університетську спільноту у цей процес. Лідери університету також відіграють важливу роль у формуванні необхідних процесів змін, пов'язаних

з диверсифікацією, будь то культурні чи організаційні зміни.

28. Для багатьох видів діяльності, спрямованих на збільшення і створення нових джерел надходжень, потрібні нові знання, які не завжди обов'язково існують в установі. Університети можуть наймати професіоналів не із академічного сектора або вкладати кошти в набуття цих навичок персоналом. Коли набирається зовнішній персонал, важливо, щоб вони розуміли дослідницьку і навчальну специфіку або інтегрувалися в уже існуючі команди. Професіоналізація актуальна на всіх рівнях, у тому числі на рівні управління людськими ресурсами, діяльності з передачі знань, адміністрування досліджень, фінансового менеджменту та ін. Поступовий підхід до структурованого розвитку кадрового потенціалу можна найкраще адаптувати, враховуючи той факт, що потенціал для інвестування в людські ресурси знижується в часи фінансових труднощів. Враховуючи високу актуальність розвитку цих навичок для успішної диверсифікації надходжень, однак, адресна підтримка з боку урядів у цьому напрямку матиме високий ефект від залучення додаткових фінансових засобів.
29. Успіх стратегії диверсифікації надходжень в значній мірі залежить від здатності керівництва установи ефективно спілкуватися з університетською спільнотою, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами. Університетам потрібно покращити рівень інформованості щодо сфер діяльності, якими вони займаються, і практичної користі, яку вони приносять суспільству, допомагаючи потенційним партнерам оцінювати варіанти фінансування. Зовнішні зв'язки також повинні сприяти зміцненню іміджу і певної репутації установи. Доцільним є встановлення зв'язків на рівні сектора, що утвердить значення вищої освіти для економіки в цілому.
30. У тих університетах, що мають більш широкий підхід до диверсифікації надходжень, як правило, цей процес супроводжується структурними змінами в установі – створенням спеціальних команд або спеціалізованих структур, в тому числі органів, що оптимізують структуру з метою ефективнішого прийняття рішень. Ці процеси здійснюються завдяки відповідним інструментальним засобам, серед яких – дані бухгалтерського обліку і витрат. Крім того, керівництво на основі всього вище зазначеного може впроваджувати відповідні механізми стимулювання у свою стратегію, зосереджуючись на рівні персоналу або факультету (консультаційні послуги, умови спільного прибутку, умови створення дочірніх установ).

Ефективне управління зацікавленими сторонами

31. Університети повинні прийняти структурований підхід до управління зацікавленими сторонами, якими можуть бути як промисловість (договірні відносини), так і благодійні спонсори. В останньому випадку фонди є найбільш важливими партнерами для університетів. Фонди мають багато такого, що можна запропонувати сектору вищої освіти, особливо в плані інноваційних каналів фінансування, ризикостійкості та підтримки міждисциплінарних підходів. Фундаментально важливим, однак, є те, що таке фінансування не може розглядатися як заміна державного. Саме тому пріоритетом фондів повинно стати застосування підходів, що відрізняються від тих, якими користуються установи державного фінансування. Державні органи влади повинні зіграти свою роль у зміцненні партнерських відносин між університетами та фондами, розробивши відповідну нормативно-правову базу для взаємодії (фінансова автономія, податкові стимули і узгоджені схеми фінансування).
32. Окрім органів державної влади, основним партнером університетів залишається бізнес-сектор. Проект показав, що існує кілька моделей співробітництва і що перехід від співпраці на основі проектів до довгострокового структурованого стратегічного партнерства залишається проблемою для більшості університетів. Вибору моделі співпраці повинен передувати ретельний аналіз активів університету і огляд можливостей, які пропонуються на місцевому та регіональному рівнях, в тому числі їх соціально-економічні характеристики, демографічні тенденції і т. д. Університети також можуть відігравати активну роль у створенні своїх власних корпоративних мереж, сприяючи розвитку стартап-компаній.

33. Перевагами співпраці з промисловістю є прозорі моделі управління відносинами, спрощений процес взаємодії з бізнес-спільнотою («вхідні ворота») та здійснення управління, орієнтованого на клієнта. Завданням університетів є відхід від «ізолюваних островів діяльності» в напрямку до загальноуніверситетського, всеосяжного зближення зі своїми партнерами. Ці види діяльності також вимагають, щоб університети забезпечили узгодженість між своєю основною місією і зовнішніми фондами, в яких вони зацікавлені. Університети повинні бути обережні з акцентуванням надмірної уваги на короткостроковій співпраці на шкоду фундаментальним дослідженням. Юридичні питання, такі як права інтелектуальної власності та відповідність принципам інформаційного взаємозв'язку і кадрової політики партнера, можуть створити додаткові проблеми.

Вплив економічної кризи і тенденції фінансування

34. Результати безперервного моніторингу кризи, що проводиться АЕУ, чітко свідчать про те, що вона вплинула на системи вищої освіти в Європі дуже по-різному і на різних стадіях кризи. Стало ясно, однак, що на кілька систем вищої освіти криза не вплинула. Латвія і Великобританія з великими скороченнями державного фінансування є знаковими прикладами, проте ситуація залишається тривожною у низці інших європейських країн. У той час як повідомляють, що навчальні заклади в більшості країн як і раніше стикаються з невизначеністю і очікують на подальший і, можливо, вищий рівень скорочення у найближчі місяці і наступні роки після 2010, приклад Англії вірогідно доводить, що скорочення, швидше за все, чинять значний вплив на реструктуризацію багатьох систем вищої освіти по всій Європі. Оскільки уряди борються з заходами жорсткої економії і намагаються збалансувати дефіцит, сильного впливу на системи вищої освіти у всій Європі все ще не помітно. Крім того, скорочення державних витрат, як правило, вписується у бюджет вищої освіти досить пізно в результаті різних бюджетних періодів.

35. Державне фінансування не тільки скорочується в багатьох країнах, змінюється і його сутність, і форма, в якій воно надається університетам. Воно все частіше залежить від умов для його виділення або супроводжується все суворішими вимогами звітності. Це дало державним органам влади більше прав управляти університетами, що вірогідно матиме протилежні наслідки, оскільки це може істотно сприяти скороченню автономії університетів та їхньої здатності управляти власними коштами вільно. Такі тенденції викликають тривогу, оскільки вони можуть перешкодити університетам успішно подолати кризу. Здатність університетів ефективно реагувати на поточну економічну ситуацію в значній мірі залежить від рівня їх інституціональної і навіть більше від їх фінансової автономії.

36. Актуальність і гострота питання фінансування виявляються ключовими особливостями майбутніх реформ в європейському просторі вищої освіти. З метою прийняття деяких рішень щодо проблем, виявлених в цьому дослідженні, всім учасникам – в тому числі національним і регіональним урядам, а також європейським спонсорам та університетам – необхідно буде виконувати посадові функції, що вестимуть до фінансово стійких університетів. Цей проект пропонує ряд рекомендацій для кожного типу зацікавлених сторін, щоб вони могли це зробити.

Визначення

Додаткові джерела надходжень/фінансування: всі джерела, крім прямого національного/регіонального державного фінансування і студентських фінансових внесків, розглядаються в цьому звіті як «додаткові джерела фінансування» або «додаткові джерела надходжень». Вони включають надходження, що отримуються від договорів з приватним сектором (як науково-дослідні контракти, так і освітні заходи), благодійне фінансування, надходження, що отримуються від надання послуг (консультації, оренда приміщень, місць проживання, громадське харчування, бібліотеки, музеї ...) і надходження від фінансових операцій. Це все вважається ефективними заходами.

Блоковий грант: фінансові гранти призначені для покриття кількох категорій витрат, таких як викладання, поточних операційних витрат та/або наукових досліджень. Університети несуть відповідальність за поділ і розподіл такого фінансування відповідно до їхніх внутрішніх потреб (гнучкість може мати незначні обмеження).

Співфінансування: у цьому звіті йдеться про фінансування, для якого головний інвестор вимагає від установи-одержувача взяти пропорційну кількість повної вартості діяльності або проекту, який фінансується, з власного бюджету або іншого державного або приватного джерела.

Конкурсне фінансування: кошти, що виділяються установам на конкурсній основі після подачі заявок (пропозицій), які проходять конкурсний відбір. Ці кошти, як правило, додаються до проекту або спрямовані на досягнення конкретних цілей або пріоритетів, визначених інвестором.

Розподіл витрат: під розподілом витрат у вищій освіті розуміють перехід усього тягаря витрат на вищу освіту з виключно або переважно державного фінансування чи фінансування платниками податків до його розподілу з батьками або студентами².

Повний розрахунок собівартості: під терміном «повний розрахунок собівартості» розуміється здатність виявити і оцінити всі прямі і непрямі витрати на діяльність установи, у тому числі витрати на проекти.

Формула фінансування: алгоритм, що базується на стандартних критеріях розрахунку розміру державних грантів для вищих навчальних закладів на навчання і/або поточну операційну діяльність і, у деяких випадках, на дослідження. Критерії включають вхідні компоненти і/або показники ефективності.

Диверсифікація надходжень: генерування додаткових надходжень (за допомогою нових або існуючих джерел фінансування), що сприяє збалансованості структури надходжень установи.

Непрямі витрати: витрати, які були понесені в процесі діяльності, але які не можуть бути ідентифіковані і закладені безпосередньо для кожного окремого виду діяльності. Схожий термін – «невиробничі витрати».

Навчання протягом життя (таке, що потребує кредитування, і таке, для якого кредитування не потрібно) включає в себе наступне:

- Освіта для дорослих протягом життя
- Курси підвищення кваліфікації для тих, хто працює
- Підготовчі курси до вступу на бакалаврат
- Підготовчі курси до вступу в магістратуру
- Курси для пенсіонерів
- Курси дистанційного навчання
- Спеціальні програми підтримки та консультування студентів, які зацікавлені у навчанні протягом життя

² Johnstone, Bruce D. Cost Sharing in Higher Education: Tuition, Financial Assistance, and Accessibility in a Comparative Perspective, Czech Sociological Review, 2003, Vol. 39, No. 3.

Узгоджені схеми фінансування: ініціюються державними органами влади за умови, що сума державних грошей відповідає сумі грошей, отриманій університетом від приватного сектора (у співвідношенні 1 до 1 або у нижчому коефіцієнті, не обов'язково в рамках проекту).

Філантропічні пожертви: кошти, отримані від фондів, корпоративних донорів, або фізичних осіб, які діють незалежно від уряду і на благо суспільства, підтримуючи діяльність університету за рахунок грантів чи нефінансових засобів (передача в дарунок землі, будівель...) або розробляючи власні програми.

Проектне фінансування: університети подають заявку на кошти, і така заявка оцінюється на основі відповідності набору критеріїв та/або на конкурсній основі між іншими установами.

Студентські фінансові внески: це загальний термін, що включає «плату за навчання» у вигляді щорічних внесків, що сплачуються студентами, щоб покрити всі або частину витрат на навчання у вищих навчальних закладах; і «адміністративні збори» у вигляді внесків студентів за різні адміністративні послуги (плата за вхід, реєстраційні збори, збори за видачу сертифікатів).

Цільове фінансування: фінансування, виділене для досягнення конкретних цілей, поставлених державними органами влади. Кошти можуть бути виділені на конкурсній основі або безпосередньо віддані університету. До них можуть застосовуватися такі ж вимоги як до співфінансування.

1. Вступ

Фінансова стійкість буде одним із ключових викликів для університетів у наступному десятилітті: лише ті установи, які мають надійні фінансові структури і стабільні джерела надходжень, зможуть виконувати свої численні місії і вдало реагувати на сучасні виклики в умовах все складнішого і глобалізованішого середовища. Фінансова стійкість насправді не є самоціллю; вона спрямована на досягнення цілей університету, гарантуючи достатній обсяг надходжень установи для інвестування в її майбутню академічну та науково-дослідну діяльність. Диверсифікація надходжень є інструментом досягнення цих цілей, якщо умови, в яких працюють університети, дозволяють і вимагають того, враховуючи різноманітні умови діяльності.

Останні дослідження, проведені АЕУ, виявили три основні елементи, що взаємодоповнюють один одного та взаємопов'язані між собою і які мають важливе значення для забезпечення фінансової стійкості і виконання місій університетів:

- I. Університети повинні могли ідентифікувати і краще розуміти витрати на всю свою діяльність та проекти.
- II. Університети повинні підтримувати досить диверсифіковану структуру надходжень, щоб пом'якшити ризики і підвищити рівень автономності.
- III. Університети потребують достатнього, надійного і стійкого державного фінансування з відповідними механізмами звітності.

Масовий характер, якого набуває вища освіта, додаткові і жорсткіші вимоги звітності, нові соціальні вимоги до установ і зростання витрат на людські ресурси (витрати на пенсійне забезпечення і т. д.) – це лише деякі з основних причин збільшення витрат, з якими стикаються університети.

У той час як більшість університетів в Європі не в змозі повною мірою враховувати такі витрати, оскільки, як показує дослідження АЕУ 2008 року «Фінансово стійкі університети: на шляху до повного розрахунку витрат в європейських університетах», вони не можуть правильно їх визначити, краще усвідомлення і знання всіх витрат призвели до недофінансування викладання та наукових досліджень у низці країн.

Водночас перспектива того, що система державного фінансування відповідатиме цим тенденціям, є малоймовірною. Однією з причин цього є те, що вища освіта і дослідження повинні конкурувати з іншими пріоритетними галузями в державних бюджетах (безпека, здоров'я і т. д.) в умовах обмежених ресурсів. Незважаючи на заяви міністрів, що підтверджують статус вищої освіти як сфери державної відповідальності (Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué 2009: § 4), не дуже ймовірним здається те, що державні витрати зростуть достатньо для того, щоб покрити все більший дефіцит фінансування. Фінансова криза, яка почалася в 2008 році, і економічний спад, що слідував за нею, змусили багато європейських урядів знизити рівень інвестицій у сферу вищої освіти, що ще більше ускладнило ситуацію з фінансуванням університетів.

Все перераховане вище змушує університети вжити термінових заходів для збереження своєї фінансової стійкості. З проектом EUDIS, АЕУ та її партнери прагнуть внести свій внесок у розвиток і вдосконалення фінансової стійкості європейських університетів, зокрема, шляхом пошуку необхідних заходів, що сприятимуть збільшенню додаткових джерел фінансування.

Проект EUDIS – це друга частина роботи АЕУ на тему фінансової стійкості європейських університетів, який реалізовувався у період з жовтня 2008 року по січень 2011 року спільно з Європейською Комісією, Генеральною Дирекцією з питань освіти і культури в рамках Програми навчан-

ня протягом життя. З метою аналізу диверсифікації надходжень у європейських університетах з інституційної точки зору АЄУ співпрацювала з Співтовариством керівників європейських університетів (HUMANE), Баварським державним інститутом дослідження і планування системи вищої освіти і університетом Болоньї. Результати проекту можуть використовуватися для інформування політиків національного, регіонального та європейського рівнів про те, як у найкращий спосіб полегшити диверсифікацію потоків надходжень. Також пропонуються корисні приклади вдалих стратегій диверсифікації для університетів.

Дуже важливо підкреслити, що надходження, отримані з додаткових джерел фінансування, не можуть повністю замінити достатнього обсягу державного фінансування. Аналіз стану справ в плані диверсифікації надходжень показує, що потенціал для збільшення додаткових джерел надходжень протягом короткого періоду обмежений, в той час як деякі скорочення державного фінансування ведуть до підвищення рівня дефіциту, який не можуть покрити додаткові джерела надходжень.

Тому необхідно, щоб усі зацікавлені сторони, університети та їхні спонсори працювали разом, щоб розробити основу для стійкого фінансового майбутнього європейських університетів.

1.1 АЄУ: розробка проблеми фінансової стійкості

З 2006 року АЄУ проводить амбітне дослідження фінансової стійкості університетів. У своїй Лісабонській декларації (2007) АЄУ підкреслила своє прагнення «виявити додаткові джерела фінансування університетів і популяризувати механізми управління, що забезпечать оптимальний рівень прозорості в управлінні фінансами». Водночас в межах першого дослідження «На шляху до повного розрахунку собівартості в європейських університетах» було проаналізовано здатність університетів визначати повну собівартість витрат на всю свою діяльність та визначено необхідність підтримки в питанні повного розрахунку собівартості³ в університетах Європи.

В рамках цього проекту, стало зрозуміло, що повний розрахунок собівартості дозволяє університетам застосовувати більш систематичний підхід до аналізу діяльності та витрат; він покращує внутрішній розподіл ресурсів, прийняття стратегічних рішень на основі кращого розуміння інвестиційних рішень і можливостей зіставного аналізу. Крім того, він сприяє здатності установи домовлятися і оцінювати певні види діяльності, що веде до вищого рівня відшкодування витрат на проект і, таким чином, сприяє фінансовій стійкості. Ґрунтуючись на цьому досвіді, частина проекту «Впровадження європейськими університетами програми модернізації» (EUMA-Повний розрахунок собівартості, 2009-2011) спрямована на сприяння розвитку повного розрахунку собівартості різних видів діяльності в європейських університетах.

АЄУ також вивчала питання фінансування по відношенню до інституційного різноманіття, про що йдеться в нещодавно опублікованому звіті⁴. Це дослідження показує, що ставлення до різних типів організації або місій може бути однаковим, тільки за наявності різноманітних стимулів фінансування і якщо є значні фінансові кошти для підтримки розширених функцій.

Фінансова стійкість також відіграє важливу роль у роботі АЄУ над досягненням університетської автономії. В рамках проекту «На шляху до повного розрахунку собівартості в європейських університетах», для аналізу зв'язку між інституційною автономією та диверсифікацією надходжень був використаний невеликий пілотний зразок. Робота АЄУ під назвою «Університетська автономія в Європі I: попереднє дослідження»⁵ також показала, що здатність виділяти і вільно управляти фінансовими ресурсами, встановлення партнерських відносин з приватним сектором і отримання від нього надходжень є важливими елементами для забезпечення довгострокового фінансового здоров'я університету.

³ Див. Визначення, с. 15.

⁴ EUA, by Reichert S., Institutional Diversity in European Higher Education – Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders, 2009.

⁵ EUA, University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, 2009.

Це дослідження є основою для «Системи показників автономії»⁶, дворічного проекту (2009-2011), який спрямований на розробку інструментів для зіставного аналізу університетської автономії (на національному рівні) по всій Європі. Ця публікація використовує, де це можливо і доречно, попередні висновки проекту.

У своїй Празькій декларації (2009), АЄУ і її члени визначили десять ключових факторів успіху для європейських університетів у наступному десятилітті. Один з них підкреслює важливість «збільшення і диверсифікації надходжень для досягнення фінансової стійкості шляхом застосування раціональних методів бухгалтерського обліку, які визначають усі витрати на всі види діяльності, шляхом диверсифікації портфеля надходжень та забезпечення належного державного фінансування, забезпечуючи тим самим основу для виконання основних місій університету в довгостроковій перспективі».

Крім того, робота АЄУ над спрощенням програм фінансування також забезпечила цей аналіз певними даними. Ця робота спрямована на виявлення нераціональних механізмів звітності по національному та міжнародному державному фінансуванні. Вона також пропонує альтернативні раціональні норми і правила фінансування. Як головний представник університетів Європи, АЄУ бере активну участь у цій дискусії: представляє результати своїх досліджень і проводить консультації з своїми членами на тему поліпшення фінансування програм європейських досліджень, зокрема, норм і правил 7 Рамкової Програми Європейського Союзу (FP7)⁷.

Попередній аналіз цього дослідження вже підтвердив важливість внеску АЄУ для проміжного огляду FP7 та спрощення дискусії. У межах цього проекту АЄУ також бере участь у діяльності платформи під назвою «Загальні принципи відповідального зовнішнього фінансування наукових досліджень», мета якої полягає у сприянні прогресивному вирівнюванню умов зовнішнього фінансування наукових досліджень. Платформа об'єднує спонсорів досліджень і науково-дослідні інститути за допомогою своїх головних європейських організацій і за підтримки Європейської комісії у цьому процесі.

1.2 Політика ЄС

На рівні Європейського Союзу різноманітні обговорення і дії мали на меті вирішити проблему фінансування та диверсифікації. «Програма модернізації»⁸, прийнята в травні 2006 року Європейською комісією, зазначила дев'ять областей, в межах яких діяльність сприятиме модернізації університетів. Один з пунктів наголошує на потребі «скоротити розрив фінансування та зробити фінансування ефективнішим в сфері освіти і наукових досліджень», і пропонує, щоб уряди витратили не менше 2% від ВВП на вищу освіту (як на приватне, так і на державне фінансування). У цій «Програмі» Комісія також рекомендує перейти на систему фінансування, орієнтовану на результати, і закликає університети взяти на себе відповідальність за свою фінансову стійкість, зокрема, планування диверсифікації фінансування, згідно з «Програмою», входить у дослідницьку місію університету. Європейська Рада підтвердила ці думки у резолюції 2007 року⁹.

«Програма модернізації», огляд якої, як очікується, буде видано в 2011 році, у звіті Комісії швидше за все включатиме нові цілі й елементи.

Європейський союз також встановив межі своєї «Стратегії 2020», яка повинна стати продовженням Лісабонської стратегії. Спираючись на Празьку декларацію, АЄУ представила відповідь від імені своїх членів, щоб підкреслити роль університетів у просуванні Європейського товариства знань. Підкреслюючи необхідність збільшення інвестицій у сферу вищої освіти і наукових до-

⁶ Більше інформації про проект «Система показників автономії» на вебсайті АЄУ.

⁷ Seventh Framework Programme of the European Community for research, technological development and demonstration activities (2007-2013).

⁸ Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, "Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation", травень 2006.

⁹ Council Resolution, "Modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy", листопад 2007.

сліджень, АЕУ закликала поставити чіткі інвестиційні цілі, що забезпечать прогрес всіх держав-членів на шляху до досягнення узгоджених цілей.

У 2010 році Європейська комісія випустила серію статей на тему спрощення програм фінансування досліджень («Спрощення застосування програм-основ наукових досліджень», квітень 2010; «Більше чи менше контролю? Знаходження балансу між адміністративними витратами на контроль і ризиком помилки», травень 2010). Це зробило додатковий внесок у дискусії серед європейських інститутів, яким активно сприяла АЕУ, щодо спрощення процедури фінансування, яке є пріоритетним напрямом діяльності для Тріо головуючих країн ЄС (Іспанія, Бельгія та Угорщина). Національні органи влади також впроваджують нові стратегії і заходи, пов'язані з фінансуванням вищої освіти. Майже всі європейські країни у тій чи іншій формі, прямо або опосередковано розглядають питання фінансової стійкості. Програмні документи, як правило, слідує за загальними принципами Програми модернізації і тягнуть до фінансування, орієнтованого на результат, а іноді вони містять і цілі, що стимулюють диверсифікацію джерел надходжень. (Див. також Еврідіку, 2008).

1.3 Сучасні дослідження

Зростає кількість досліджень, присвячених проблемі фінансування вищих навчальних закладів, однак питання диверсифікації джерел фінансування отримує недостатнє висвітлення. У більшості досліджень розглядаються моделі та методи фінансування, їх вплив на результати роботи та співвідношення фінансування й автономії вищих навчальних закладів. Так, автори дослідження «Прагнення вищих навчальних закладів: план реформування університетів Європи»¹⁰ Філіп Агійон та інші аналізують взаємозалежність між місцем закладу у рейтингах, його статусом автономії та рівнем державного фінансування. У висновках вони пропонують збільшити фінансування для університетів на 1% від ВВП ЄС протягом наступних десяти років разом із збільшенням автономії університетів, оскільки автономія та фінансування є взаємодоповнюючими чинниками підвищення продуктивності / результативності. Посилаючись на це дослідження під час підсумкової конференції проекту, Філіп Агійон підкреслив, що органи державної влади повинні відповідним чином проектувати комплексні реформи, з особливою увагою до структур управління. Особливо важливими є члени керівних органів, які повинні мати необхідні навички для оптимального визначення стратегії університету, зокрема, й фінансових аспектів.

В подальшому ці висновки були проаналізовані та підтверджені Джо Рітценом, президентом Маастрихтського університету та колишнім міністром освіти, культури та науки Голландії. У своїй новій книзі «Шанс для європейських університетів»¹¹ Д-р Рітцен визначає три лінії змін, дві з яких, зокрема, полягають у «переході від бюрократичної організації університету до інноваційної» та «збалансуванні фінансової системи таким чином, щоб скорочення державного фінансування, яке відбулося за останні десятиліття, можна було компенсувати з приватних джерел».

В останніх публікаціях Центру досліджень політики у галузі вищої освіти (CHEPS)¹², що присвячені реформам управління та фінансування, подано огляд реформ фінансування у системах вищої освіти країн Європи, проведених протягом останніх десяти років, а також проаналізовано взаємовідношення між реформами управління й фінансування та заходами із підвищення ефективності. Ці праці також включають в себе огляд літератури на тему фінансування.

Дослідження питань управління закладами вищої освіти Європи, проведене інформаційною мережею Еврідіка у 2008 р., також звертається до теми фінансування в рамках управління. У висновках зазначається, що «стимулювання диверсифікації з боку органів державної влади, рівень автономії й обмеження, що застосовуються до вищих навчальних закладів, ймовірно чинять вплив на обсяг отриманого приватного фінансування»¹³.

Нарешті, питання диверсифікації надходжень розглядається у дослідженні, присвяченому аналізу зв'язків між університетським підприємництвом та Європою Знань¹⁴. У межах проекту, проведеного Міжнародним інститутом планування освіти ЮНЕСКО, було здійснено обмежений вибірковий контроль 27 закладів на основі даних 1994-2004

¹⁰ Aghion P. et al., Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008.

¹¹ Ritzen J., A Chance for European Universities, Amsterdam University Press, 2010.

¹² Progress in higher education reform across Europe – Governance and funding reform, 2010. Звіт виконано консорціумом центру досліджень політики у галузі вищої освіти (CHEPS) за дорученням Генерального директорату з питань освіти та культури Єврокомісії.

¹³ Eurydice, Higher Education Governance in Europe, 2008, p.108.

¹⁴ Shattock M. (ed.), Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2009.

рр. У дослідженні підкреслено значущість університетської автономії та розробки адекватних фінансових стимулів для сприяння диверсифікації надходжень, а також гнучкого управління кадровими ресурсами.

1.4 Цілі дослідження

Разом із залученням додаткової фінансової підтримки з боку органів державної влади, які відповідальні за фінансову стійкість вищих навчальних закладів у довготривалій перспективі, університетам також необхідно розширювати й диверсифікувати додаткові джерела фінансування. Закономірно, до цього процесу залучається керівництво університету, університетська спільнота загалом і спонсори – на рівні регіону, держави або ЄС – які розробляють нормативну базу роботи вищих навчальних закладів. У цьому контексті проект EUDIS має на меті проаналізувати й зіставити стан диверсифікації надходжень в університетах Європи. Це передбачає вивчення зовнішніх і внутрішніх перешкод на шляху до розвитку успішних стратегій диверсифікації надходжень, виявлення найкращих практик поліпшення базових умов для роботи університетів, а також їх можливостей приймати стратегічні рішення у цьому питанні.

Диверсифікацію надходжень можна розглядати дуже широко. В межах проекту EUDIS увагу зосереджено на додаткових джерелах фінансування, тобто джерелах надходжень, що не включають пряме державне фінансування та студентські внески. Основні джерела фінансування є темою багатьох сучасних досліджень в контексті дискусії щодо розподілу витрат у галузі вищої освіти. З цієї причини у проекті розглядаються різні джерела надходжень, доступних для університетів через викладацьку, дослідницьку діяльність, впровадження інновацій або інші види діяльності, що можуть приносити дохід. Зокрема, аналізуються можливості отримання додаткових надходжень завдяки угодам з приватним сектором, співпраці з благодійними організаціями, через надання послуг і фінансову діяльність. Важливо зазначити, що у проекті висвітлено заходи, необхідні для більш ефективного залучення додаткового фінансування та диверсифікації надходжень. До того ж, досліджено проблеми, з якими стикаються виконавчі органи при диверсифікації фінансування, а також вплив автономії на здатність закладу розширювати ресурсну базу.

Таким чином, у проекті EUDIS не лише подано оновлений огляд стану справ із диверсифікацією надходжень у галузі вищої освіти, а й представлено інформацію і знання як інструмент, необхідний керівництву університету для диверсифікації та розширення фінансової бази закладу.

Оскільки університети значним чином залежать від зовнішніх умов, які також варто використовувати для отримання надходжень, метою цього проекту є аналіз зовнішніх чинників, які дозволять вищим навчальним закладам успішно опановувати нові джерела фінансування.

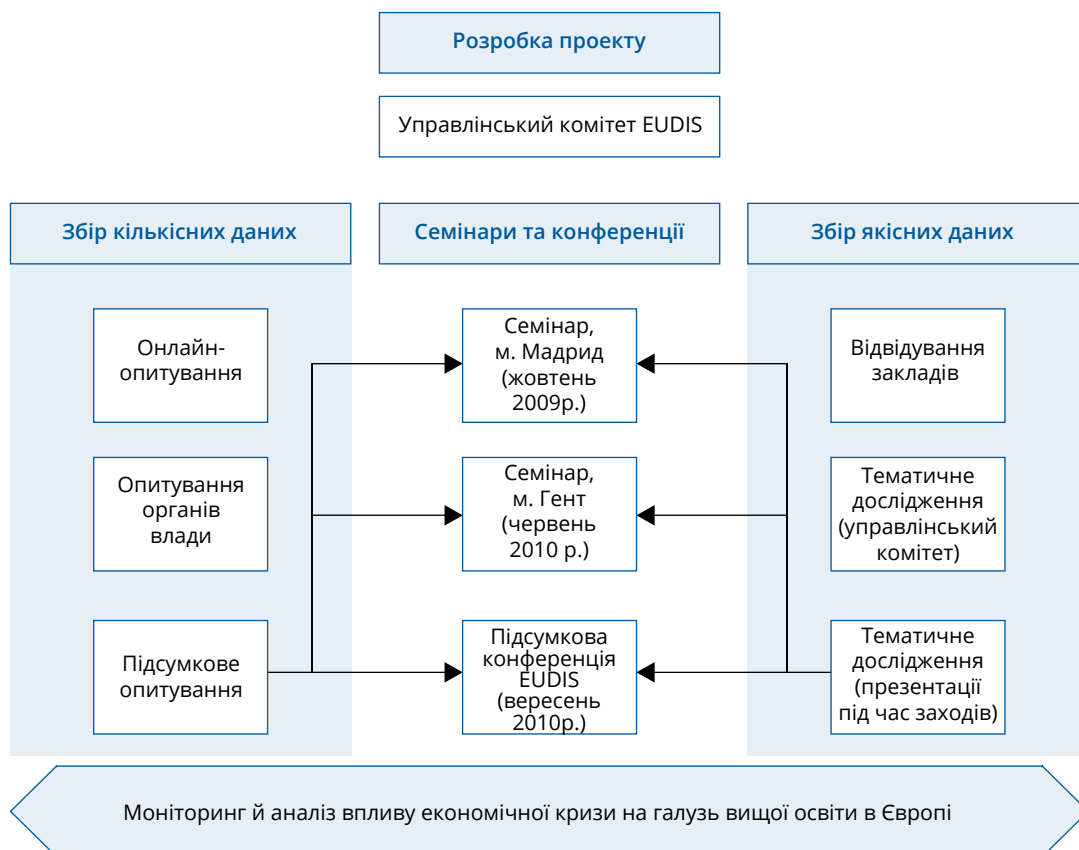
Висновки проекту щодо факторів успіху та базових умов допоможуть асоціаціям ректорів як колективним членам Асоціації Європейських Університетів звернути увагу зацікавлених сторін у державному та приватному секторі на необхідність удосконалення зовнішніх умов, щоб навчальні заклади отримали реальну можливість диверсифікувати свою фінансову структуру. Завдяки цьому проекту та регулярному моніторингу впливу економічної кризи на галузь вищої освіти, однією з цілей АЄУ стало сприяння дискусії між зацікавленими сторонами та освітніми закладами щодо фінансової стійкості університетів у непрості часи.

1.5 Методологія

Проект було розроблено в межах роботи, яку проводить АЄУ в аспекті фінансової стійкості й управління університетів. Тому він ґрунтується на попередніх і сьогоdnішніх заходах, про які йшлося раніше, і логічно розглядається як другий етап після проектів «Фінансово стійкі університети: на шляху до повного розрахунку витрат в європейських університетах» та «Фінансово стійкі університети: система повного обліку витрат», присвячених аналізу витрат у фінансовій структу-

рі вищих навчальних закладів. У звіті також висвітлено результати дослідження питання автономії, отримані у ході дослідження «Автономія університетів у Європі I: пошукове дослідження» та наступного проекту «Система показників автономії», а саме аналіз зв'язку між розширенням автономії та можливістю університету диверсифікувати власну структуру фінансування. Представлений аналіз також спирається на дані, представлені у звіті «Тенденції АЄУ 2010»¹⁵.

Схема 1 – Структура проекту



Важливою відправною точкою цього проекту став вибір членів міжнародного управлінського комітету з урахуванням, наскільки це було можливо, відмінностей європейських університетів загалом і членів АЄУ зокрема. Завдяки багатоплановому досвіду членів вдалося сформувати оптимальну групу експертів, які здійснювали керівництво проектом на всіх його етапах.

Далі у цьому розділі більш детально описано різні елементи методології й інструментарій, який було використано для збору інформації в рамках проекту.

Онлайн-опитування

Основні заходи зі збору даних проводилися у період з травня до вересня 2009 р. у формі онлайн-опитування в університетах-членах АЄУ та поза ними. Завдяки цьому вдалося зібрати комплексні фінансові дані з більш ніж 100 університетів 27 країн Європи (див. Додаток). В результаті було отримано дані щодо:

¹⁵ EUA, by Sursock A. and Smidt H., Trends 2010: A decade of change in European higher education, 2010.

- Профілю закладу (розмір, цілі і завдання, спеціальності...)
- Фінансової структури (надходження, отримані з державних і приватних джерел за категоріями)
- Витрат
- Динаміки та прогнозів щодо надходжень і витрат
- Періодичності і важливості механізмів співфінансування (від державних і приватних спонсорів)
- Диверсифікації надходжень (перешкоди та ризики; механізми сприяння диверсифікації)
- Наявного ступеня автономії закладу
- Регіональної ситуації: можливості співпраці із зацікавленими сторонами на регіональному рівні
- Впливу економічної кризи на діяльність закладу та зв'язок із стратегією диверсифікації надходжень.

Опитування дозволило зібрати дані із закладів, що представляють близько 2 млн студентів (еквівалент повної зайнятості близько 800 000) і 260 000 співробітників. У фінансовому відношенні університети, які взяли участь в опитуванні, засвідчили загальний сукупний дохід у розмірі 20 млрд €, значна частина якого – 13 млрд € – отримана шляхом прямого державного фінансування (на державному й регіональному рівнях). У звіті це джерело даних зазначено як «онлайн-опитування».

Опитування представників органів державної влади

В межах проекту EUDIS було прагнення врахувати думку державних органів, що здійснюють фінансування університетів. За часів головування Чехії у Раді ЄС у другому півріччі 2009 р. було проведено зустріч очільників міністерств освіти з президентами Асоціацій ректорів, яка стала чудовою нагодою для отримання інформації від представників урядів. Опитування включало п'ять питань:

1. Які джерела фінансування університетів наявні та яка їх відносна частка у загальному обсязі фінансування?
2. Які заходи було запроваджено вашим міністерством / урядом для сприяння диверсифікації надходжень у галузі вищої освіти? Чи дозволено університетам створювати дохід шляхом отримання плати за навчання, заснування фірм або використання власних патентів?
3. Чи повинно державне фінансування галузі вищої освіти мотивувати вищі навчальні заклади поліпшувати якість вищої освіти? Які інструменти (державного фінансування) використовуються у вашій країні для поліпшення якості вищої освіти? Якщо таких немає, які інструменти ви б запропонували?
4. Чи впливає фінансова криза на фінансування вищих навчальних закладів у вашій країні? Якщо так, яким чином?
5. Чи маєте ви досвід державного фінансування закладів вищої освіти за договірним принципом? Як це визначено на законодавчому рівні, яка частка цього типу фінансування порівняно з формульним фінансуванням? Який є практичний досвід?

Шляхом відповідей на ці питання представники 27 систем вищої освіти надали інформацію з перших рук для аналізу. Однак слід зазначити, що структура фінансування в більшості країн зазнала змін, часом дуже серйозних, з червня 2009 р., тому необхідно здійснювати постійний моніторинг (Див. Розділ 5, с.84).

Відвідування закладів і тематичне дослідження

На додаток до інструментів, описаних вище, розробка проекту з самого початку передбачала низку відвідувань закладів і тематичних досліджень. Для кращої оцінки того, як диверсифікація надходжень представлена у загальній інституційній стратегії університетів, був потрібен комплексний підхід. Тому було заплановано декілька візитів до закладів, щоб встановити, яким чином відомчі заклади визначають фінансову стратегію в аспекті диверсифікації надходжень з урахуванням своїх цілей, завдань і пріоритетів. Університети було обрано Управлінським комітетом за рядом критеріїв, зокрема, за географічним розташуванням, академічним профілем (науково-дослідна спрямованість), розміром, іншими особливостями (наприклад, проведені реформи). Заклади обиралися у декілька етапів, щоб врахувати попередні результати, отримані під час збору кількісних даних, що дозволило групам відвідувачів отримати більше інформації з конкретних питань.

Відвідування закладів були організовані у період з грудня 2009 р. до вересня 2010 р. Делегації

- Маастрихтський університет, Нідерланди (грудень 2009 р.)
- Університет Лафборо, Велика Британія (січень 2010 р.)
- Мюнхенський університет прикладних наук, Німеччина (березень 2010 р.)
- Дармштадтський технічний університет, Німеччина (квітень 2010 р.)
- Трінті-коледж (Дублін), Ірландія (травень 2010 р.)
- Варшавський університет, Польща (вересень 2010 р.)
- Університет Поля-Валері Монпельє, Франція (вересень 2010 р.)

Управлінського комітету відвідали наступні заклади:

У ході відвідування закладу протягом одного дня проводилися бесіди з керівництвом університету: ректором, проректорами, директором з адміністративної роботи, директором з фінансових питань, директором з академічних питань, директором з питань планування, директором із зв'язків з громадськістю (колишніми випускниками) / фандрайзингу, директором з маркетингу й комунікації та ін.

Відвідування закладів мало на меті з'ясування інституційних поглядів на диверсифікацію надходжень, оцінку ступеню впровадження механізмів, які б сприяли цій диверсифікації, а також впливу поточної економічної кризи на навчальні заклади. Відвідування закладів також надавали можливість приймаючій організації обговорити й обміркувати стратегію університету з європейськими колегами, а також запропонувати успішний досвід власного закладу для широкого кола представників закладів вищої освіти Європи.

Такі відвідування дозволили команді проекту не лише глибоко дослідити вплив реформ фінансування на заклади, а й поширити диверсифікацію надходжень на різні види діяльності університету, особливо в аспекті викладання й науково-дослідної роботи. Вони виявились надзвичайно корисними для збору додаткової інформації й уточнення гіпотез, висунутих на основі аналізу кількісних даних. Інформація, отримана завдяки відвідуванню закладів, значною мірою висвітлена у змісті «характеристики», приклади яких ілюструють положення, висвітлені у цьому звіті.

Окрім власне відвідувань, заклади членів Управлінського комітету були залучені до тематичних досліджень. Кожний з них зробив внесок з конкретних питань, пов'язаних з диверсифікацією надходжень.

Заклади членів Управлінського комітету

- Автономний університет Барселони, Іспанія
- Банківська вища школа бізнесу та фінансів, Латвія
- Технологічний інститут Карлсруе, Німеччина
- Кінгс-коледж (Лондон), Велика Британія
- Мюнхенський університет Людвіга-Максиміліана, Німеччина
- Масариков університет, Чехія
- Болонський університет, Італія
- Університет Тренто, Італія

Семінари

Директори з адміністративної роботи та директори з фінансових питань університетів взяли участь у коротких предметних опитуваннях під час двох семінарів, перший з яких було проведено в м. Мадрид у жовтні 2009 р., другий було поєднано із щорічною конференцією HUMANE у червні 2010 р. У такий спосіб було отримано додаткову інформацію (70 учасників опитування) з різних університетів, яка допомогла завершити кількісний аналіз опитувань, а також провести тематичне дослідження й дискусії. Хоча завдяки онлайн-опитуванню було досягнуто значне різноманіття в аспекті профілю закладів і представленості країн, ця нова інформація значною мірою допомогла розглянути питання, що залишилися без відповідей, і вивчити непередбачені варіанти / напрями, які з'явилися під час аналізу коментарів респондентів.

У жовтні 2009 р. в Мадридському університеті імені Карлоса III було проведено дводенний семінар EUDIS, на якому зібралися п'ятдесят керівників університетів і представників органів державної влади. Програма семінару включала окремі тематичні дослідження з різних аспектів диверсифікації надходжень, а також дискусії фахових груп, присвячені питанням формування успішних партнерських відносин з гравцями як державного, так і приватного сектору на регіональному рівні й успішного використання цих можливостей для диверсифікації фінансування; способам найбільш оптимального використання засобів стимулювання, запропонованих органами державної влади на шляху до цієї мети; способам розв'язання проблем, які виникають внаслідок економічної кризи, та використання можливостей для реструктуризації й підвищення ефективності прибутку. Тематичні дослідження, представлені під час семінару, в подальшому були включені до якісного аналізу як приклади найкращих практик.

Другий семінар було проведено в рамках щорічної конференції HUMANE, організованої Гентським університетом у червні 2010 р. Мета семінару *«Актуальність і стратегія – фінансування університетів, майбутнє та криза»* полягала у вивченні тенденцій вирішення проблем, пов'язаних з організацією й управлінням фінансуванням у світлі економічного спаду та скорочення бюджету, які негативно позначилися на системах вищої освіти ряду країн Європи. Учасникам семінару було запропоноване опитування щодо ролі державних донорів й інституційної стратегії. У представленому аналізі це опитування носить назву *«Гентське дослідження»*; його результати було об'єднано з результатами аналогічного опитування, проведеного серед учасників підсумкової Болонської конференції.

Підсумкова конференція

Конференцію, яка була запланована й готувалася для проведення 22-23 квітня 2010 р., довелося відкласти через неочікувані проблеми із повітряним сполученням, які виникли у той час внаслідок появи хмари вулканічного попелу над Європою. Проведена у вересні з майже незміненою програмою, конференція стала майданчиком для підтвердження й оприлюднення результатів проекту EUDIS. У форматі конференції, присвяченої основним принципам й умовам диверсифікації, було відображено два основні напрями дослідження – підкреслення ролі та відповідальності у цій сфері органів державної влади та пошук практичних шляхів диверсифікації надходжень в

університетах. Конференція, яку відвідали близько 160 керівників університетів, політиків і експертів з 40 країн Європи й інших регіонів, відіграла важливу роль у зборі фінальних кількісних даних для підтвердження результатів аналізу. Опитування, проведене серед учасників конференції, згадується у цьому звіті як «Болонське дослідження». Як зазначено вище, його результати поєднані із результатами Гентського дослідження, з аналогічними питаннями.

Моніторинг впливу економічної кризи

АЄУ почала неофіційно відслідковувати вплив економічної кризи ще у 2008 р., коли основні наслідки для вищої освіти Європи обмежувалися втратами, яких зазнала низка університетів Британії, на фонди яких вплинула фінансова криза. Пізніше моніторинг почали здійснювати офіційно у співпраці з Національними Асоціаціями ректорів як колективними членами АЄУ. Коли криза перекинулася з фінансових ринків на реальний сектор економіки та поширилася Європою, зменшення інвестиційних можливостей ряду країн почало впливати на вищу освіту через скорочення бюджетного фінансування, спричиняючи або прискорюючи значні зміни у характері державного фінансування, зокрема, більш широке використання цільового фінансування та фінансування на конкурсній основі. Детальний аналіз подано у Розділі 5 цього звіту. Інструментарій, використаний у проєкті EUDIS (семінари, опитування), дозволив отримати актуальну високоякісну інформацію від керівництва університетів і сформувати інституційну думку з цього питання. В рамках проєкту EUDIS аналіз зосереджено на зв'язку між розвитком механізмів фінансування, викликаним або прискореним економічною кризою, та здатністю університетів диверсифікувати і розширювати власну ресурсну базу.

1.6 Проблеми і обмеження

Цей звіт містить результати амбіційного та складного проєкту, в ході виконання якого виникли певні проблеми та не вдалося запобігти деяким помилкам, які, тим не менш, не вплинули значним чином на діапазон або валідність аналізу.

У проєкті, пов'язаному переважно із фінансовими аспектами, першочерговим і найбільш важливим завданням був збір достатньої кількості даних у відповідний спосіб. Тим не менш, саме характер інформації, яка була необхідна для проєкту, ускладнив процес складання опитування, яке мало бути максимально комплексним і простим водночас. Крім того, у ході опитування потрібно було забезпечити однакове розуміння термінів, що використовуються, зокрема, фінансової термінології.

Нормативні бази для вищої освіти Європи надзвичайно різноманітні. Під час розробки положень і підготовки питань проєктна група намагалася врахувати якомога більше варіантів, вочевидь не всі можливі ситуації було враховано. З цієї причини деякі варіанти з'явилися лише після отримання даних від респондентів. Зіставлення бюджетів університетів Європи також виявилось непростю справою, оскільки бюджети не завжди включають одні й ті самі елементи (у деяких країнах університети не несуть відповідальність за витрати на утримання персоналу, пенсії, утримання будівель). Для кращого зіставлення надходження, пов'язані з університетськими клініками, були виключені з аналізу.

Відсутність загальноприйнятої фінансової термінології у країнах Європи також спричинило значні труднощі, особливо коли поняття трактувалися по-різному в залежності від норм кожної країни, незважаючи на пояснювальні коментарі. Розробка категорій, які були б прийнятні для практик фінансової звітності більшості закладів, а також визначення ступеню деталізації даних, необхідних для аналізу, виявилися надзвичайно нелегким завданням. У випадку, коли трактування значно відрізнялися, дані зовсім не брали до уваги або ж використовували дуже обережно. Прикладом неоднозначного трактування є термін «план паритетного фінансування», який часто плутали з терміном «вимоги співфінансування», ймовірно, через різний досвід використання планів фінансування (хоча план паритетного фінансування існує у небагатьох країнах Європи, зокрема, Великій Британії, Норвегії та Фінляндії, низка університетів з інших регіонів зазначили,

що вони вдало використовують цю систему фінансування). Незважаючи на те, що на теперішній час неможливо забезпечити єдність термінології, для аналізу характерний ступінь точності, достатній для підтвердження висновків на такому рівні міжнародного зіставлення.

Також варте уваги питання конфіденційності деякої інформації, наданої респондентами, у випадку, якщо законом не передбачено оприлюднення всієї фінансової інформації закладу. З цієї причини більшість інформації, поданої у цьому звіті, представлена у формі зведених показників. Важливо зазначити, що відповіді, отримані в ході опитування, не розглядалися як офіційні звіти закладів. Наведені приклади є результатом численних тематичних досліджень, проаналізованих в рамках проекту.

2. Сучасне розуміння диверсифікації

Термін «диверсифікація» може мати різні значення, але у контексті фінансування він найчастіше відноситься до розподілу різних джерел фінансування у загальній структурі доходів університету. У цьому контексті зазвичай визначають три широкі категорії (терміни на їх позначення можуть відрізнятися): **державне фінансування** (фінансування за рахунок платників податків), **приватне фінансування** за рахунок грошових внесків студентів (або плата за навчання, господарські витрати) й **інші джерела фінансування** (або інші форми приватного фінансування, альтернативні або додаткові джерела надходжень, фінансування третьою стороною). Така класифікація також відображає розподіл фінансування – перші два джерела, як правило, забезпечують найбільшу частку у структурі фінансування закладу.

У цьому дослідженні умисно використовується широке визначення диверсифікації надходжень задля дослідження розподілу та диверсифікації джерел фінансування загалом і зокрема в категоріях «державне фінансування» й «інші джерела фінансування». Остання включає доходи, отримані від угод з приватним сектором (переважно, контрактів на проведення науково-дослідних робіт, а також угод, пов'язаних з освітньою діяльністю), від доброчинних фондів; доходи від надання послуг (інформаційно-консультаційні послуги, здача в оренду устаткування, будівель, забезпечення харчування, бібліотеки, музеї тощо) та доходи від фінансової діяльності. Щоб краще продемонструвати важливість єврофінансування, а також відокремити його від національного/регіонального державного фінансування, в аналізі воно було включене до категорії додаткових джерел надходжень, хоча формально є особливою формою державного фінансування. До того ж, це відображає інституційний підхід, оскільки єврофінансування, як правило, розглядається як джерело додаткових надходжень.

Нарешті, диверсифікація у цьому дослідженні визначається не лише як перехід від одного джерела фінансування до іншого з числа наявних або нового джерела, а й збільшення частки одного або декількох наявних джерел на шляху збалансування структури доходів закладу. У дослідженні також присвячено увагу заходам ефективного використання та заощадження коштів, що також можна розглядати як частину диверсифікації надходжень, оскільки доходи і витрати тісно взаємопов'язані.

Диверсифікація надходжень:

Залучення додаткових надходжень (з нових або наявних джерел фінансування), яке сприяє збалансуванню структури доходів закладу.

Схема 2 – Варіанти диверсифікації за джерелом фінансування

	Державні джерела		Приватні джерела
	Блоковий грант/одинарні статті	Проектне/цільове фінансування	
Збільшення наявного фінансування	Збільшення профільного державного фінансування	Диверсифікація	Диверсифікація
Створення нових джерел фінансування	Диверсифікація державного фінансування		Диверсифікація

2.1 Тенденції у типових структурах надходжень і системах фінансування

Хоча у доступі є певний обсяг інформації у вигляді статистичних даних, зібраних ЮНЕСКО-ОЕСР-Євростат (ЮОЄ) на системному рівні¹⁶, на інституційному рівні сьогодні немає оновленої інформації щодо країн Європи. З цієї причини аналіз, поданий у цьому розділі звіту, спирається на кількісні дані, зібрані під час проекту, зокрема, на результати онлайн-опитування як основного джерела інформації.

Графік 1 – Типовий розподіл надходжень



Джерело: онлайн-опитування

2.1.1 Державне фінансування

Пряме державне фінансування залишається найбільш важливим джерелом фінансування для багатьох університетів Європи. Природно, що його обсяг варіюється у різних системах вищої освіти¹⁷, однак переважна більшість університетів, які взяли участь у зборі кількісних даних, надзвичайно залежали від прямого фінансування, наданого відповідними органами влади на регіональному рівні або на рівні держави. У 2008 р. пряме державне фінансування в середньому становило більше двох третин у структурі доходів університету.

Ці дані значною мірою корелюють із результатами нещодавнього системного дослідження, здійсненого ОЕСР¹⁸:

«У 2007 р. частка державного фінансування у галузі вищої освіти країн-членів ОЕСР в середньому складала 69%. У 17 країнах-членах ОЕСР, для яких наявна динаміка показників за усі звітні роки, частка державного фінансування у закладах вищої освіти в середньому дещо зменшилася з 78% у 1995 р. до 76% у 2000 р., 71% у 2006 р. та 70% у 2007 р.»

¹⁶ OECD.Stat Extracts, у доступі на сайті available at <http://stats.oecd.org>

¹⁷ Хоча у цьому звіті найчастіше йдеться про «країни», слід зазначити, що системи вищої освіти не завжди співпадають з державними кордонами. Так, системи вищої освіти у федеральних державах можуть мати надзвичайно різні характеристики

¹⁸ OECD, Education at a Glance 2010 – OECD indicators, 2010, p.228

Така тенденція виявляється в першу чергу у неєвропейських країнах, де вартість навчання, як правило, вище, і в яких бізнес-сектор може брати більш активну участь у фінансуванні вищих навчальних закладів переважно шляхом надання грантів».

Завдяки збору інформації на системному й інституційному рівнях вдалося виявити тенденції у характері фінансування та реакцію університетів на такі зміни. Разом із блоковими грантами університети можуть шляхом відкритого конкурсу отримати додаткове державне фінансування у формі проектного фінансування або цільового фінансування. У цьому розділі проаналізовано кожний з названих типів фінансування та способи адаптації до них з боку навчальних закладів.

Блокові гранти та формули фінансування

Університети в Європі переважно отримують пряме державне фінансування через блокові гранти. У цьому дослідженні блоковий грант визначається як фінансовий грант, який покриває декілька категорій витрат (такі як викладання, поточні експлуатаційні витрати та науково-дослідна діяльність). У такій системі університети в основному відповідальні за внутрішній розподіл коштів залежно від потреб закладу (хоча можуть бути незначні обмеження). З іншого боку, незначний відсоток університетів серед тих, що взяли участь в опитуванні, отримували пряме державне фінансування у вигляді постатейного бюджету, при якому обсяг фінансування визначається попередньо відповідно до статей витрат або діяльності органів фінансування. Такі дані не суперечать результатам здійсненого АЕУ розвідного аналізу з проблеми автономії університетів, які засвідчили, що у 26 країнах Європи використовується переважно блокове фінансування, й лише у 7 країнах – постатейний бюджет¹⁹.

Розмір блокових грантів може обчислюватися по-різному, на основі даних за попередній період, елементів витрат (кількість студентів, кількість співробітників, площа приміщень, тощо) або елементів здобутків (рівень успішності, публікації, контракти на проведення науково-дослідних робіт). Вочевидь, врахування у формулі фінансування хоча б частково елементів здобутків є загальноєвропейською тенденцією. Одна з загальнопоширених систем передбачає обчислення розміру блокових грантів на основі поєднання обох чинників, причому частка додаткового державного фінансування у загальному державному фінансуванні може значно варіюватися у різних країнах (близько 25% у Швейцарії, 40% у Данії, 65% у Латвії). У закладах Німеччини й Італії спостерігалася більш диференційована картина, оскільки в різних адміністративних одиницях (землі та регіони) використовують різні системи вищої освіти.

Приклад 1 Розрахунки державного фінансування університетів Франції за системою “SYMPA”

З 2009 р. до розрахунків фінансування, отриманого від Міністерства вищої освіти та науково-дослідницької діяльності, було включено показники ефективності. Фінансування за видами діяльності все ще становить 80% розміру гранту (ця частина пов'язана з кількістю студентів, які складають іспити, та кількістю викладачів, залучених до видавничої діяльності. Решта 20% обчислюється на основі результатів роботи (5% на викладання, 15% на наукові дослідження, які розраховуються на основі показників успішності студентів, включно із перспективами їх працевлаштування). Окрім показників ефективності, невелика частина цього бюджету узгоджується університетом і Міністерством з урахуванням зовнішніх ресурсів, залучених завдяки використанню результатів наукових досліджень, працевлаштуванню після отримання ступеню доктора наук, зовнішнього набору персоналу й управління об'єктами нерухомості.²⁰

Широке використання формули фінансування на основі елементів здобутків корелює із пошуком органами державної влади більш ефективних способів розподілу фінансування, особливо у часи значних обмежень бюджету і скорочення інвестиційних можливостей. Вона має на меті заохотити отримання найкращих результатів, які оцінюються за низкою критеріїв, у яких відображено внутрішні стратегічні й академічні рішення закладів. Разом з тим, хоча блокові гранти дозволяють університету зберігати внутрішню фінансову автономію, вони впливають на рішення закладу через формулу фінансування. Про це свідчать дані, отримані в рамках Програми оцінки якості науково-дослідної роботи у закладах освіти: в Англії фінансово заохочується «види діяльності, що здійснюються на міжнародному рівні». Як наслідок, заклади освіти будують парт-

¹⁹ EUA, University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, Ch. 3, p.19.

²⁰ Adnot P. and Dupont J. L., Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA), July 2009, p.15.

нерські відносини переважно з міжнародними компаніями, а не з підприємствами, що працюють на регіональному або місцевому рівні. Загалом, фінансові та репутаційні наслідки результатів Програми оцінки якості науково-дослідної роботи у закладах освіти значно впливають на інституційну поведінку. Більш того, національні ради з наукових досліджень використовують достатню кількість результативних досліджень як критерій для надання грантів для подальшої підтримки досліджень. Таким чином, будь-який заклад може отримати значно більше, інвестуючи у свої найкращі вузькопрофільні дослідження, а не зосереджуючи увагу на альтернативних напрямках дослідження²⁷.

Фінансові надходження з іншого найбільш важливого державного джерела (у більшості випадків, це регіональні державні заклади; лише у федеративних державах, де галузь вищої освіти децентралізована, вторинним джерелом є федеральне фінансування) виявляються більш цільовими, базуються значною мірою на конкретних проектах і контрактах.

В умовах економічного спаду уряди декількох країн здійснили заходи щодо скорочення загального бюджету на галузь вищої освіти, однак частково повернули фінансування за рахунок механізму заощадження інших цільових коштів. Так, в Ірландії скорочення бюджету у галузі (на 5,4% у 2009 р. та 9,4% у 2010 р.) супроводжувалось наданням додаткового фінансування для перекваліфікації безробітних. У Великій Британії були передбачені конкретні кошти для залучення до дисциплін STEM (природничі науки, технології, інженерія, математика), в той час як загальне державне фінансування університетів зменшилося).

Цільове фінансування

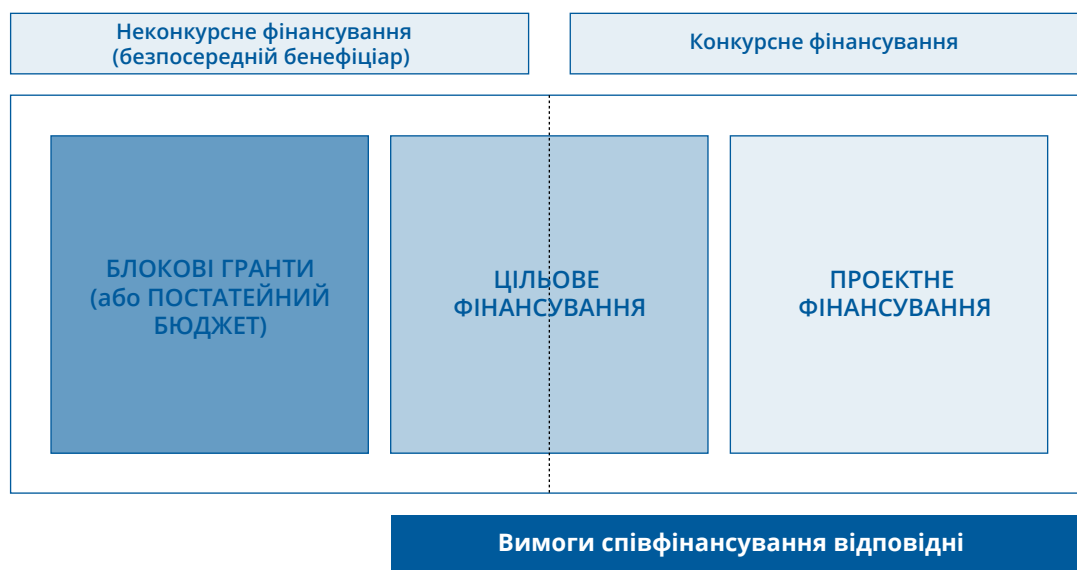
Керівники вищих навчальних закладів підтвердили наявність тенденції до використання цільового фінансування, яке передбачає перерозподіл коштів з блокового гранту на конкретні лінії фінансування: з числа респондентів, які взяли участь в опитуванні у червні 2010 р., 74% погодились із твердженням, що «органи, що надають фінансування, все більше надають перевагу цільовому фінансуванню». Це, у свою чергу, негативно впливає на здатність університету приймати стратегічні рішення щодо внутрішнього розподілу коштів, обмежуючи у такий спосіб його автономію. Більш того, цільове фінансування часто спрямоване на досягнення конкретних цілей відповідно до стратегічних пріоритетів держави.

Проектне фінансування

Додаткові кошти можуть бути отримані завдяки проектному фінансуванню – в більшості випадків виділення коштів здійснюється на конкурсній основі. В умовах, коли обсяг блокових грантів не лише не зростає, а й реально скорочується, такий конкурс стає для університетів надзвичайно актуальним джерелом доходів – показник їх успішності у такому конкурсі може бути включений до критеріїв, що використовуються у формулі фінансування блокового гранту.

Із зростанням відносної частки конкурсного фінансування у структурі доходів університети починають вкладати кошти у можливості забезпечення досліджень. Як свідчать результати відвідувань закладів в рамках проекту, це включає створення або посилення посад чи департаментів, що спеціалізуються на моніторингу можливостей фінансування та допомагають вченим із написанням і поданням ще більш складних заявок на фінансування.

²⁷ EUA, Institutional Diversity in European Higher Education – Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders, Ch. 7, pp. 122-143.

Схема 3 – Форми державного фінансування (спрощено)²²

На схемі 3 у спрощеному вигляді представлені можливі канали державного фінансування для університетів. У більшості випадків блокові гранти складають основну частину державного фінансування. Проектне та цільове фінансування можуть регулюватися згідно вимог співфінансування й організовуються на конкурсній основі (хоча цільове фінансування може проводитись безпосередньо). Важливо зазначити, що кошти можуть переходити з однієї категорії до іншої – цей процес є надзвичайно динамічним.

Співфінансування

В рамках цього проекту було виявлено ще одну тенденцію у характері фінансування – наявність значної кількості проектів і видів діяльності, що фінансуються сумісно. Співфінансування у цьому звіті визначається як фінансування, за якого сторона, що надає фінансування, вимагає від закладу-отримувача надати пропорційну частку вартості виду діяльності або проекту, що фінансуються, з власного бюджету або з іншого державного чи приватного джерела. Зібрані кількісні дані засвідчують, що більшість університетів регулярно мають справу з вимогами сумісного фінансування щодо державного фінансування, яке вони отримують.

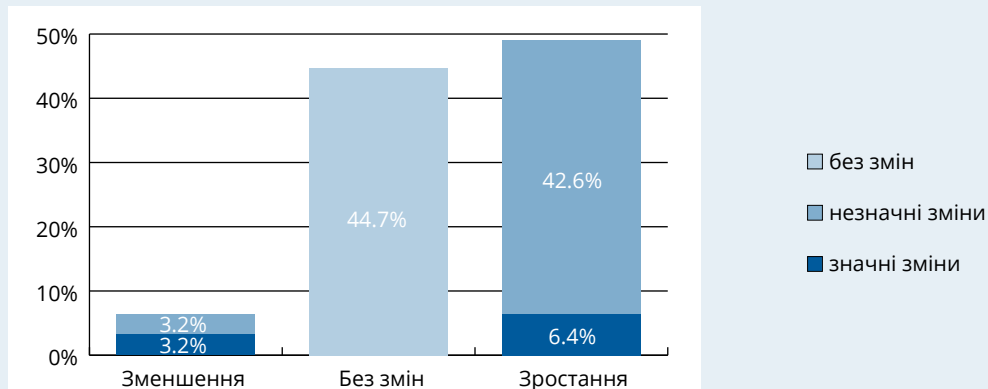
Однак співфінансування може завдати шкоди фінансовій стійкості університету, особливо якщо воно використовується для значної частини коштів, отриманих від органів державної влади. Хоча спільне фінансування передбачає, що університет залучає частину необхідних коштів з інших джерел, на практиці у більшості випадків університети використовують ресурси з свого основного бюджету. За результатами онлайн-опитування, 65% респондентів фінансували види діяльності за рахунок блокових грантів і загального фонду державного фінансування, а решта 35% намагалися поєднати основні та «додаткові» ресурси – надходження з приватного сектору або різні форми оплати. Це, у свою чергу, обмежує здатність університету інвестувати у власне майбутнє, зменшує обсяг «вільних» коштів для фінансування експлуатації приміщень й устаткування²³.

Це питання є ще більш актуальним у ситуації, в якій університети очікують, що кількість джерел надходжень, які потенційно вимагатимуть співфінансування, буде зростати або, принаймні, залишиться незмінною, як показано нижче.

²² Схема не має на меті відображати відносну значущість кожного типу державного фінансування, доступного для університетів, оскільки ці показники значно варіюються у різних системах вищої освіти.

²³ Див. також «Форми фінансування, що перешкоджають диверсифікації надходжень», стор. 51

Графік 2 – Очікувані зміни у кількості джерел фінансування



Джерело: онлайн-опитування

2.1.2 Приватне фінансування

Студентські фінансові внески

Хоча студентські фінансові внески²⁴ не є предметом цього дослідження, вони потенційно є ключовим джерелом надходжень для фінансування викладацької діяльності університетів. Якщо державні органи влади прагнуть відійти від фінансування галузі вищої освіти до її субсидювання, тобто розділити витрати на вищу освіту з іншими фінансуючими організаціями, то фінансові внески студентів є найбільш безпосередньо доступним для цього джерелом. Однак такий вибір стосується органів державної влади та суспільства в цілому. Це рішення також тісно пов'язане з фіскальною політикою кожної країни. Воно відображає вибір суспільства щодо фінансування галузі вищої освіти через податки, через внески від майбутніх випускників або ж через непрямі податкові стимули. Фінансування, яке надходить до університетів як різні форми оплати, часто включає в себе деяку форму державних субсидій (через стипендії чи пільгові позики). Тому формат таких систем фінансування у більшості випадків виходить за межі компетенції університетів. Як наслідок, дослідження не має на меті детально розглядати це джерело фінансування²⁵, однак містить певні спостереження на основі аналізу вибірки та деякі міркування щодо диверсифікації надходжень, зважаючи на значущість цього джерела доходів у ряді європейських країн. Отримані в ході опитувань дані свідчать, що студентські фінансові внески, як правило, складають

Приклад 2 Скасування плати за навчання в Ірландії

У Трінті-коледжі (Дублін) наявний значний ступінь диверсифікації, однак, на думку його керівників, він все ще надмірно залежить від державного фінансування, яке виділяється щорічно. Запровадження для студентів можливості навчатися безкоштовно обмежило фінансову гнучкість закладу та негативно позначилося на його фінансовій автономії. Загалом, ставка фінансування на одного студента була значно знецінена протягом останніх років через реальне скорочення державного фінансування та збільшення кількості студентів. Тому важливим елементом диверсифікаційної стратегії коледжу є подальша ініціатива запровадження для студентів плати за навчання.

менше 10% доходів університету. Тим не менш, важливо зазначити, що вибірка включає низку країн, в яких студентські внески не існують (Норвегія) або існують лише для деяких студентів (зокрема, для студентів з країн, що не є членами ЄС/ЄЕЗ, в Данії з 2006 р. й у Швеції з 2011 р.) або їх розмір є вкрай малим (Франція). З іншого боку, є країни, в яких студентські внески становлять значну (Іспанія з 13%, Латвія з 16%) або ж навіть велику частину доходів, які отримує університет (близько 25% для університетів Англії, що взяли участь у дослідженні²⁶). Невелика кількість уні-

²⁴ Див. Визначення, стор. 15

²⁵ Евридика (Euridice), Європейська мережа зі збору інформації щодо систем освіти і політики у галузі освіти, надала дані порівняльного аналізу рівня й характеру студентських внесків у дослідженні Key data on higher education in Europe, 2007 Edition.

²⁶ Це підтверджує системні дані, оприлюднені університетами Великої Британії, згідно яких плата за навчання, що отримується від студентів денної форми навчання з Великої Британії та країн Європи, складає в середньому 15% від загального обсягу надходжень, від студентів заочної форми навчання з Великої Британії та країн Європи – 2%, від студентів з країн, що не є членами ЄС, – 8%; загалом 25%. UUK, Higher Education in facts & figures, 2009 (based on Higher Education Statistics Agency (2009): Finance Plus 2007/08).

верситетів з різних країн отримують більше 50% сукупного доходу від студентських внесків; дані, надані цими закладами, розглядаються окремо за доцільності.

Частка студентських фінансових внесків у загальній сумі доходів університету безпосередньо пов'язана із їх розміром. Попередній аналіз, здійснений АЕУ, засвідчив, що університети, як правило, не відповідальні за встановлення розміру студентських фінансових внесків – щонайменше у 22 країнах Європи виключно органи державної влади компетентні приймати рішення з цього питання або заборонити плату за навчання²⁷. Однак, реально картина значно складніша, ніж можна було уявити, й наявні свідчення того, що утворюються системи диференційованих внесків. Все частіше органи державної влади й університети розрізняють контингент студентів не лише за академічним рівнем (бакалавр, магістр, доктор наук), а й відповідно до умов навчання, наприклад:

- студенти денної/заочної форми навчання;
- студенти, які навчаються очно/дистанційно;
- студенти, які отримують другу вищу освіту;
- студенти, які перевищили передбачену тривалість навчання;
- студенти, зареєстровані на курси, що не входять до основної програми навчання;
- студенти, зареєстровані на курси, що викладаються іноземною мовою;
- іноземні студенти (для країн ЄС: студенти, які приїжджають з країн, що не є членами ЄС/ЄЕЗ, за виключенням двосторонніх конвенцій).

Попередні дослідження АЕУ зафіксували все більшу актуальність «Ринку магістратури»²⁸. Програми англійською мовою, доступні в неангломовних країнах, - це переважно магістерські програми, для яких плата за навчання є надзвичайно різною, однак наявна тенденція до припинення практики безоплатної магістратури²⁹.

Існування різниці в розмірі оплати за навчання для студентів, що проживають на території ЄС, та іноземних студентів є надзвичайно поширеним у Європі явищем, лише декілька країн не встановлюють особливий розмір оплати для іноземних студентів. У Швеції такий збір буде введено з 2011 р., але розмір оплати за навчання будуть встановлювати самі університети на основі покриття повної вартості. У Фінляндії уряд запропонував «випробувальний термін» до 2014 р., протягом якого університети зможуть самостійно встановлювати вищий розмір оплати за навчання для студентів з країн, що не є членами ЄС/ЄЕЗ, які навчаються у магістратурі з іноземною мовою викладання. У Нідерландах, де максимальний розмір оплати за навчання для голландських студентів і студентів з ЄС обмежений рішенням уряду (1672€ на рік для бакалаврату та магістратури у 2010-2011 навчальному році), максимальний розмір вартості навчання для студентів з країн, що не є членами ЄС/ЄЕЗ, був збільшений у 2006 році, й тепер університети можуть самостійно встановлювати плату за навчання (вона може складати від 6000€ до 32000€ на рік для бакалаврату). До того ж, уряд дозволив голландським університетам встановлювати вищу плату за навчання для студентів, які бажають здобути другу вищу освіту (ступінь бакалавра).

Респондентам, які взяли участь в опитуванні, було запропоновано розрізняти плату за навчання й адміністративний збір відповідно до контингенту студентів (студенти, що проживають на території ЄС; іноземні студенти з країн, що не є членами ЄС). Відсутність окремих категорій у системі внутрішнього обліку іноді призводила до завищення оцінки першої категорії («плата за навчання для студентів, що проживають на території ЄС»), однак висновки загалом свідчать про те, що плата за навчання, отримана від студентів, що проживають на території ЄС, як правило, становить надзвичайно високий відсоток від загального обсягу студентських фінансових внесків. Вартість навчання, яка сплачується іноземними студентами (з країн, що не входять до складу ЄС/ЄЕЗ) встановлюється окремо від плати за навчання для студентів, які проживають на території ЄС, оскільки її розмір часто значно вищий (див. вище – у Нідерландах студенти з країн, що не входять до складу ЄС/ЄЕЗ, будуть сплачувати вартість навчання щонайменше утричі вищу, ніж

²⁷ EUA, University Autonomy in Europe, p.23

²⁸ EUA, by Davies H., Survey of Master degrees in Europe, 2009, Ch. 10.

²⁹ Там само, стор. 63.

оплата, встановлена для студентів, які проживають на території ЄС); вона складає значну частку від загальної суми отриманих зборів – в середньому близько 10%. Характерно, що університети Англії отримали дохід від іноземних студентів вище середнього (в окремих випадках третину або ж майже половину зібраної суми).

Зазначені суми часто включали в себе як плату за навчання, так й адміністративний збір. Більш того, як свідчить попереднє дослідження, проведене АЕУ, адміністративний збір може становити значну суму – іноді навіть вищу, ніж плата за навчання. Про високу частку адміністративного збору повідомили університети Хорватії, Чехії, Франції, Німеччини й Італії (від чверті до загального обсягу отриманих зборів). Однак, варто зазначити, що адміністративний збір, який стягує освітній заклад, не завжди становить його дохід, оскільки він може бути призначений для інших суб'єктів, таких як соціальні страхові організації (як це є у випадку Франції та деяких земель Німеччини).

Цей огляд свідчить про те, що студентські фінансові внески потенційно можуть стати великим джерелом надходжень – достатньо стабільним й таким, що пропонує певний ступінь передбаченості і надає університету можливість інвестицій у довготривалій перспективі. Тим не менш, діапазон, охоплений у вибірці, є досить широким, із складними, надзвичайно диференційованими системами. У багатьох країнах Європи, рішення у цій сфері не належать до компетенції університетів, а їх результати можуть надати менше «фінансового простору», ніж початково передбачалося, залежно від розміру зборів. Характер зборів як доходу, отриманого з приватних джерел, також є доволі неоднозначним, оскільки частково його можна розглядати як непряме державне фінансування через державні субсидії, пільгові студентські позики та/або гранти.

Під час реалізації проекту з'явилися дискусії щодо того, як слід фінансувати викладацьку діяльність університетів, а також чи потрібно включати до моделі фінансування плату за навчання; до того ж, ці питання стали предметом обговорення на підсумковій конференції та у ході відвідування закладів. У країнах Європи існують різні погляди на вибір моделі фінансування для галузі вищої освіти. Поки у формуванні уявлень з цього питання важливу роль відіграють культурні й історичні традиції, тому важливо зазначити, що у ході дискусії, яка стає все більш актуальною для більшості країн – особливо у світлі економічного спаду – зберігаються специфічні особливості системи фінансування залежно від національного контексту. Зокрема, можна помітити, що країни Європи рухаються у різних напрямках: в той час як у країнах Північної Європи, де вільний доступ до вищої освіти для усіх є ключовим принципом, починають розглядати можливість введення плати за навчання для іноземних студентів, в Ірландії³⁰, Австрії та деяких землях Німеччини (наприклад, Північний Рейн-Вестфалія) прийнято рішення про скасування плати за навчання для вітчизняних студентів. У всіх цих випадках такі зміни були ініційовані на політичному рівні, однак вони не поклали край дискусії щодо стійкості системи, тому все ще існує ймовірність повторного запровадження плати за навчання. Значні зміни очікуються й у Великій Британії після публікації доповіді Лорда Джона Брауна, ініційованої урядом Британії³¹, що містить рекомендації щодо скасування обмежень на встановлення максимального розміру плати за навчання з 2012 р., яке повинно супроводжуватися збільшенням розміру стипендій і системи пільгових грантів. У поєднанні із запланованим скороченням бюджету це призведе до колосальних змін у моделі фінансування галузі вищої освіти Великої Британії.

Хоча у цьому випадку запровадження більш високого рівня плати за навчання пов'язане із зменшенням державного фінансування, варто зазначити, що в інших системах, де було введено оплату навчання, цей процес також супроводжувався наданням гарантій того, що державне фінансування не буде скорочене, і що додатковий дохід буде спрямований на покращення якості послуг, які університет надає своїм студентам.

Цей короткий аналіз лише у загальних рисах окреслює деякі труднощі, пов'язані з відмінностями у підходах до питання студентських фінансових внесків з боку органів державної влади й університетів різних країн Європи³². У ході проекту стало очевидно, що це питання й надалі залишається ключовим у дискусії щодо моделей фінансування галузі вищої освіти.

³⁰ На освітньо-кваліфікаційному рівні бакалавра (див. Приклад 2).

³¹ Securing a sustainable future for higher education – An independent review of higher education funding & student finance, Review Panel chaired by Lord Browne, 12 жовтня 2010.

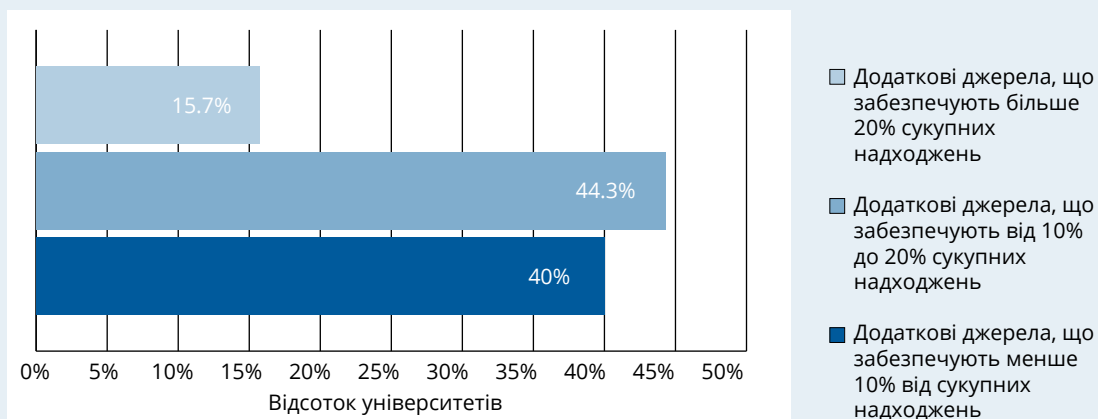
³² Оскільки у фокусі цього дослідження – елементи фінансування, щодо яких університети у більшості країн Європи мають найбільші можливості впливу, студентські внески більшою мірою не будуть враховуватися у представленому аналізі.

Інші джерела надходжень

Усі джерела фінансування, окрім прямого державного фінансування на рівні країни/регіону та студентських фінансових внесків, розглядаються у цьому звіті як «додаткові напрямки фінансування» або «додаткові джерела надходжень». Основні субкатегорії включають в себе дохід, отриманий від контрактів, укладених з приватним сектором (переважно контрактів на проведення науково-дослідних робіт, а також на здійснення інших видів діяльності, пов'язаних з освітою); від благодійних фондів; доходи від надання послуг (інформаційно-консультаційні послуги, здача в оренду будівель, бібліотеки, музеї тощо) та доходи від фінансової діяльності. Фінансування між-державними міжнародними організаціями (головним чином, фінансування з боку Європейського Союзу) також розглядається у цьому розділі.

В середньому ці джерела разом складають майже 20% загальної структури доходів. Близько половини університетів, представлених у вибірці, отримують від 10% до 20% доходів з цих джерел. Отримання доходів з додаткових або «альтернативних» джерел, як виявляється, є значущим для закладу освіти – це не просто побічний продукт основної діяльності університету. Деякі університети зазначили, що до чверті доходів були отримані ними з цих джерел. Тим не менш, це во-чевидь не можна порівняти із часткою, яку становить пряме державне фінансування у структурі доходів університету.

Графік 3 – Частка джерел додаткових надходжень у сукупних надходженнях



Джерело: онлайн-опитування

Потрібно враховувати той факт, що не всі університети, включені до вибірки, мали здатність диференціювати свої надходження за категоріями, представленими в опитуванні. Про це свідчить включення надходжень, отриманих через конкурсні схеми фінансування, до категорії державного фінансування або до інших джерел фінансування.

Контракти з приватними партнерами

Контракти з приватними партнерами (як на здійснення досліджень, так і на викладацьку діяльність) у середньому створюють від 5% до 7% надходжень університету й, як наслідок, є важливим додатковим джерелом фінансування. Хоча ці показники значно варіюються між закладами: декілька університетів зазначають, що від таких контрактів вони отримують менше 1% від сукупних надходжень, інші ж, навпаки, звітують про 10%-25%. Остання група представлена на території усієї Європи – декілька університетів Франції, Голландії, Словенії та Німеччини отримують більше 10% сукупних надходжень від контрактів з приватними партнерами. Для закладів Ірландії цей показник становить 25%. Хоча у цій групі добре представлені технічні університети, вони не становлять більшість – ймовірно, через те, що багатопрофільні університети можуть розвивати

партнерські відносини з приватним сектором так само успішно, як це роблять вищі технічні заклади.

Надходження з благодійних фондів

Як свідчать цифри, надходження з благодійних фондів все ще залишаються незначною складовою структури надходжень університетів Європи. Вони, як правило, становлять від 3% до 4% сукупних надходжень університету, однак наявні виключення – зокрема, у Великій Британії деякі університети отримують близько 10% (в одному випадку – більше чверті) свого бюджету з добродійних джерел. Цікаво було дізнатися, що не лише університети Великої Британії досягають успіхів у співпраці з благодійними фондами. Так, у Швеції, Італії та Франції деякі університети також продемонстрували значні успіхи у співпраці з меценатами та колишніми випускниками.

Загалом університети не змогли розбити надходження з благодійних фондів на субкатегорії. За даними тих, кому це все ж вдалося, виявляється, що надходження з фондів і добродійних організацій є найбільш важливою складовою цього виду фінансування. Це включає конкурсні гранти, які виділяються благодійними фондами на зразок Wellcome Trust у Великій Британії³³. Іншим важливим джерелом філантропічного доходу є власне бізнес-сектор – через пожертвування, спонсорську підтримку інфраструктури або кафедр університету. Це особливо актуально в Іспанії. Практика залучення коштів від колишніх випускників і фізичних осіб все ще недостатньо розвинена – університети зазначають, що бракує культури донорського фінансування. Фандрайзинг у більшості навчальних закладів все ще знаходиться на початковому етапі свого розвитку.

Доходи від надання послуг

Університети Британії, як правило, виділяються з вибірки у частині надходжень, отриманих від надання послуг; така діяльність приносить деяким закладам від 10% до 25% їхніх сукупних надходжень. Це контрастує із середнім показником у 4%, який представляє цей вид діяльності у загальній структурі надходжень європейського університету. Така особливість британських закладів освіти пояснюється наявними сприятливими умовами, за яких університети Великої Британії мають достатньо високий рівень фінансової автономії: за шкалою від 1 до 5, яка була запропонована для респондентів онлайн-опитування, британські університети в середньому продемонстрували показник 3,8, що значно вище, ніж середній показник у вибірці 2,8. Зокрема, британські університети досягли гарних результатів, виступаючи засновниками комерційних закладів або ж їх акціонерами, що сприяє розвитку ринку послуг. Частково цей успіх також можна пояснити здатністю набирати персонал, який володіє знаннями й навичками, необхідними для процвітання бізнесу.

Послуги, які приносять дохід, включають надання приміщень й устаткування для проведення конференцій, житлових приміщень (в тому числі, студентських гуртожитків), забезпечення харчування. Вони часто складають більшу частину цього виду надходжень. Інформаційно-консультативні послуги в середньому посідають друге місце у цій групі, за ними йдуть освітні послуги та комерційне використання результатів наукових досліджень. Дохід, отриманий від надання культурних послуг (концертні зали, театри, музеї, бібліотеки, тощо), значно нижчий. Освітні заклади зазвичай прагнуть покрити експлуатаційні витрати, пов'язані із наданням цих послуг, тому отримання прибутку, як правило, не є основною метою таких видів діяльності.

Також варто зазначити, що доходи від надання послуг неминуче залишатимуться низькими у тих системах вищої освіти, в яких університети не відповідальні за проживання чи харчування студентів (це характерно для університетів Німеччини та Франції). У таких випадках ці функції виконують окремі заклади, підзвітні Міністерствам вищої освіти та науки.

³³ Це допомагає пояснити високу частку добродійного фінансування, про яку поінформували вищі навчальні заклади Великої Британії. У деяких випадках до цієї категорії також було інтегровано міжнародне фінансування.

Приклад 3 Університет Лафборо – сервіс-орієнтований навчальний заклад

Університет Лафборо – це навчальний заклад, який успішно розвиває «комерційні види діяльності» або послуги, що відповідають його академічному профілю. Спектр видів діяльності охоплює:

- консультативне бюро, яке щорічно забезпечує надходження у розмірі 1 млн фунтів стерлінгів;
- Науково-підприємницький Парк і Спортивний Парк;
- 100-відсоткове дочірнє підприємство "Imago Ltd" з річним оборотом у 8 млн фунтів стерлінгів, яке управляє усіма видами комерційної діяльності університету.

Окрім надання послуг з проведення конференцій (яке настільки розвинене, що університет на сьогодні є першим у регіоні), ці види діяльності також включають оренду спортивних об'єктів, оскільки проектування спортивних споруд – профільна перевага закладу. Прибуток, отриманий від цих послуг, вкладається у забезпечення навчального процесу в університеті.

Університети також надали дані щодо коштів, отриманих завдяки активному управлінню грошовими коштами та казначейськими операціями (наприклад, механізм залучення позикового капіталу, партнерство між державним і приватним сектором, які дозволяють університету отримати більш вигідні відсоткові ставки завдяки співпраці з іншими зацікавленими сторонами), а також завдяки продажу об'єктів нерухомості. Для цього виду діяльності потрібна висока фаховість у фінансових питаннях, однак він може бути надзвичайно прибутковим для закладу³⁴. Тим не менш, зрозуміло, що поки це можливо лише у деяких навчальних закладах, оскільки університетам все ще бракує знань і досвіду, необхідних для такої діяльності.

Приклад 4 Залучення надходжень через управління об'єктами нерухомості

Трінті-коледж (Дублін) постійно отримує, окрім фінансування з Міністерства фінансів, додатковий дохід через операції з об'єктами нерухомості. Завдяки цьому навчальний заклад може фінансувати самостійно або разом з іншими зацікавленими сторонами наукові дослідження, що за інших умов було б неможливо.

Одна із стратегій, яку реалізує університет, полягає у проведенні операцій з обміну університетських навчально-виробничих площ, які не зовсім придатні для академічних цілей, на інші об'єкти нерухомості; до того ж, завдяки цьому збільшується дохід від здачі в оренду приміщень, розташованих у престижних районах.

Трінті-коледж також використовує свою купівельну спроможність для придбання об'єктів нерухомості за цінами нижче ринкових, які в подальшому можна добудовувати. Деякі з цих об'єктів мають вищий рівень доходності, ніж відповідний дохід від здачі в оренду.

Трінті-коледж також намагається максимально підвищити привабливість власних об'єктів нерухомості та земельних ділянок завдяки стратегічній співпраці із забудовниками: забудовники пропонують найкращі технології, а Трінті-коледж застосовує купівельну силу та гарний рейтинг для забезпечення конкурентних умов фінансування.

Фінансування міждержавними міжнародними організаціями

Фінансування міждержавними міжнародними організаціями розглядається в межах цієї категорії, оскільки в обліковій практиці університетів воно, як правило, представлене як джерело додаткових надходжень. Цей вид фінансування загалом складає від 3% до 4% у загальній структурі доходів вищого навчального закладу. Вочевидь, ця категорія представлена виключно європейськими фондами. На Графіку 4 подано усереднену структуру фінансування, отриманого навчальним закладом від європейських організацій. Фінансування структурними фондами, зокрема Європейським соціальним фондом (ESF) і Європейським фондом регіонального розвитку (ERDF), складають дві п'яті цього виду надходжень; фінансування через європейські програми науково-дослідних робіт – третину надходжень, Програму навчання протягом життя – близько чверті від загального обсягу надходжень цього виду.

Це надзвичайно приблизні показники, отримані з достатньо нерівномірної вибірки. У дійсності ж багато університетів не вели облік надходжень у такий спосіб, щоб можна було їх розрізнити за

запропонованими категоріями. Крім того, значна частина закладів, представлених у вибірці, все ще отримувала надходження від проектів, які було розпочато в межах VI Рамкової програми Європейського Союзу з розвитку наукових досліджень і технологій, офіційно завершеної у 2006 р.

Графік 4 – Усереднена структура фінансування європейськими організаціями



Джерело: онлайн-опитування

Університети, сильно інтегровані у Європейський науковий простір (серед них Коїмбрський університет (Португалія), Лейденський університет (Нідерланди), Федеральна політехнічна школа Лозанни (Швейцарія) мають високі показники європейського фінансування на проведення науково-дослідних робіт. Крім того, університети країн, які нещодавно стали членами Європейського Союзу, отримали перевагу у вигляді коштів європейських структурних фондів, які розподіляють органи державної влади на рівні країни або регіону (від 5% до майже 20% у загальній структурі доходів). Університети, які отримують найбільшу частку європейського фінансування з структурних фондів, як правило, мають нижчу за середній показник частку фінансування через VII Рамкову програму ЄС.

Заходи із підвищення ефективності

У представленому аналізі також розглядаються заходи із підвищення ефективності в контексті отримання надходжень і їх диверсифікації, оскільки остання сприяє вивільненню ресурсів, які можна перерозподілити для стратегічного інвестування. Університети також визнають, що повна окупність науково-дослідної діяльності нерозривно пов'язана із реалізацією прагнення до ефективності; це призведе до скорочення непрямих витрат при збереженні якості надаваних послуг, а також університетських стандартів.

Усереднена структура витрат європейського університету в основному складається з витрат на утримання персоналу (зазвичай 60%-90%), і в цьому відношенні університети досить обмежені у можливостях для маневрування, оскільки більшість з них сьогодні мають невелику кадрову автономію.

Однак університети можуть працювати над оптимізацією задач для підвищення ефективності і таким чином вивільняти ресурси. У напрямку «послуги й управління» отримані приклади включають заходи з підвищення внутрішньої ефективності, а також способи скорочення витрат за рахунок співробітництва:

Заходи з підвищення внутрішньої ефективності

- Реструктуризація структурних підрозділів: спрощення структури скорочує адміністративні витрати. Наприклад, в університеті Лафборо на шляху до більш рентабельних, орієнтованих на навчальний процес структур було реорганізовано факультети в академічні школи й скасовано кафедри.
- Централізація послуг: адміністрація університету може бути краще, ніж окремі кафедри, підготована до проведення переговорів з деякими постачальниками та спрощення процедури укладання угод із зовнішніми постачальниками послуг (управління об'єктами, ІТ-послуги). Прикладом цього може слугувати Трініті-коледж (Дублін), в якому було складено перелік «постачальників, яким надається перевага», з якими було погоджено ціни.
- Залучення послуг сторонніх організацій: деякі непрофільні види діяльності, зокрема, послуги охорони, можуть здійснюватися зовнішніми постачальниками послуг за зниженою ціною для університету.

Заходи з оптимізації затрат у співпраці з іншими навчальними закладами

- Обмін послугами з іншими університетами: це може включати різні види діяльності різного масштабу. Поширена практика об'єднання «потужностей» декількох навчальних закладів для підвищення купівельної спроможності при придбанні послуг від зовнішніх постачальників. Для цього можна використовувати як спрощений підхід, коли співпрацюють декілька університетів, так і більш структурований підхід, який передбачає створення автономних організацій. Однак, така практика залежить від якості послуг, що надаються, і кількості «користувачів» запропонованих послуг, що сприяє зменшенню витрат (з цієї причини це оптимально організовувати на системному рівні). У деяких країнах було утворено громадські організації з метою придбання послуг для усіх суб'єктів державного сектору. Користування послугами цих організацій може бути не обов'язковим для закладів освіти (Австрія). Інші спільні послуги включають складання платіжних відомостей (Фінляндія, Німеччина, Велика Британія), управління об'єктами нерухомості, планування відряджень, безпека, охорона здоров'я студентів і бронювання житла, розвиток кадрового потенціалу.
- Обмін обладнанням з іншими університетами: спільне використання та технічне обслуговування капітального обладнання покращує доступ університетів-учасників обміну до дорогого обладнання за зниженими цінами (наприклад, придбання надпотужних комп'ютерів в Австрії – див. Приклад 5).
- Обмін об'єктами нерухомості: у деяких випадках, університети здійснюють обмін об'єктами нерухомості для найбільш оптимального використання виробничих потужностей між собою або з неосвітніми підприємствами, щоб експлуатувати їх поза годинами нормального використання (використання лекційних приміщень в якості кінозалів, оренда місць для паркування у вечірній час, тощо).
- Державно-приватне партнерство дозволяє університетам отримати вищий прибуток (наприклад, у проектах з будівництва об'єктів нерухомості).

Приклад 5 Підвищення високопродуктивності обчислень завдяки використанню суперкомп'ютерів в університетах Австрії

Восени 2009 р. Віденський університет, Віденський університет природних ресурсів і Віденський технічний університет прикладних наук об'єднали свої ресурси для придбання високошвидкісної IT-платформи «Віденський науковий кластер I», який сьогодні входить до 200 найбільш швидкісних суперкомп'ютерів у світі. В результаті реалізації проекту вартістю 2 млн € університети стали конкурентоспроможними на світовому рівні й при цьому заощадили кошти.

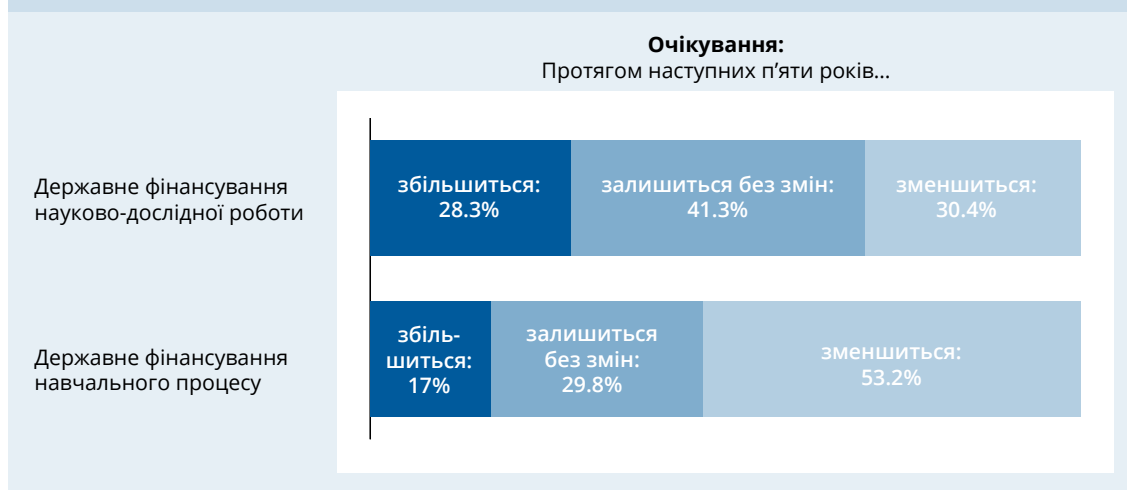
Завдяки співпраці трьох університетів наявні ресурси було використано найбільш оптимально із вивільненням коштів для майбутніх інвестицій. В подальшому університети планують вкласти у цю IT-платформу в 6 раз більше коштів, зокрема, на придбання другого кластера. У червні 2010 р. Міністерство науково-дослідної роботи повідомило, що буде підтримувати цю співпрацю, інвестуючи у проект 12 млн € для нарощування потужностей наявної інфраструктури.³⁵

2.2 Уявлення

Метою проекту EUDIS є загальний аналіз уявлень й очікувань університетів, а не спроба надати ґрунтовні зіставлення даних за різні періоди. Учасникам онлайн-опитування необхідно було оцінити, як джерела надходжень змінювалися протягом останніх п'яти років. На думку більшості респондентів, надходження з усіх джерел збільшилися в абсолютних показниках (однак це збільшення не завжди співвідносне із зростанням витрат у реальному виразі)³⁶.

Тим не менш, коли учасників опитування запитали, які вони мають очікування щодо розвитку напрямків фінансування у найближчому майбутньому, були висловлені різні думки. Переважна більшість університетів очікує, що частка найменших джерел фінансування (благодійне фінансування та фінансування з боку європейських організацій) буде поступово зростати, в той же час досить песимістично висловлюючись щодо найбільшого джерела фінансування – державного фінансування на рівні країни навчального процесу, інфраструктури та наукового-дослідної діяльності. У деяких коментарях простежувався безпосередній зв'язок між такими примарними перспективами та впливом фінансової кризи на деякі системи вищої освіти ще влітку 2009 р. Можливо, внаслідок кризи також значно відрізняються очікування щодо державного фінансування – за результатами окремого дослідження, представники університетів висловлюють більше занепокоєння щодо фінансування навчального процесу, ніж щодо фінансування науково-дослідної роботи.

Графік 5 – Очікування керівництва університетів щодо розподілу державного фінансування



Джерело: Гентське та Болонське дослідження

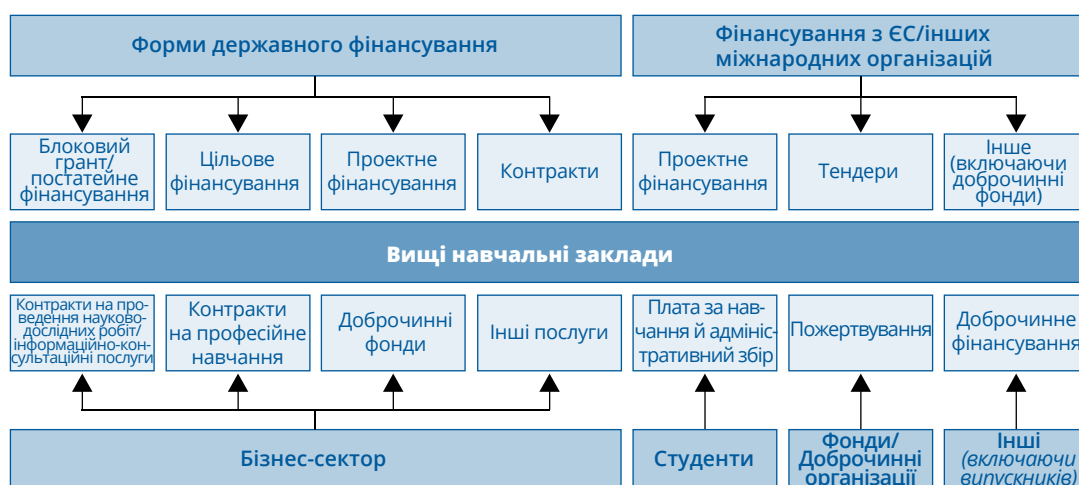
³⁵ DiePresse.com, "Universitäten sparen gemeinsam Geld", 1 червня 2010, and "Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis", 17 червня 2010.

³⁶ Результати дослідження Trends 2010, хоча й не є цілком зіставними через значно більшу вибірку, певною мірою підтверджують результати цього аналізу в аспекті того, що значна кількість респондентів вважають збільшення фінансування науково-дослідної роботи з міжнародних і приватних джерел однією з найголовніших змін у системі фінансування їх навчального закладу за останні п'ять років. EUA, Surssock A. and Smidt H., Trends 2010: A decade of change in European higher education, 2010, p.23.

Загалом, університети все більше розраховують отримати додаткові кошти з альтернативних, поки доволі незначних, джерел і таким чином компенсувати відсутність зростання обсягів державного фінансування (яке у кращому випадку залишається незмінним, або ж має тенденцію до скорочення). Однак, з урахуванням поточного середнього розподілу коштів, а також можливостей залучення нових джерел надходжень у коротко- і середньотерміновій перспективі, результати можуть не виправдати сподівання. Це також станеться із тими університетами, які очікують на зростання надходжень з європейських джерел фінансування. На думку експертів, збільшення обсягів фінансування галузі вищої освіти з боку європейських організацій протягом наступного фінансового періоду (2014-2020 рр.) малоймовірне. Натомість більшість університетів будуть конкурувати з іншими за ті самі обсяги фінансування. При цьому їх показник успішності у цьому процесі буде значною мірою залежати від наявності відповідних допоміжних структур і навичок для досягнення результату. Тільки добре підготовані університети матимуть шанс збільшити обсяг надходжень з цього джерела фінансування.

Через відносно зменшення обсягів державного фінансування та зростання цін виникає все більший дефіцит фінансування, який становить загрозу для фінансової стійкості університетів. «Додаткові» джерела фінансування не можуть покрити цей дефіцит, і, власне, вони не повинні брати на себе зобов'язання держави забезпечувати адекватне й надійне фінансування галузі вищої освіти. Тим не менш, такі очікування свідчать про те, що керівники вищих навчальних закладів усвідомлюють необхідність освоювати наявні джерела та шукати нові можливості фінансування. У поданій нижче схемі міститься огляд основних джерел фінансування, доступних для більшості університетів Європи.

Схема 4 – Джерела надходжень і форми фінансування

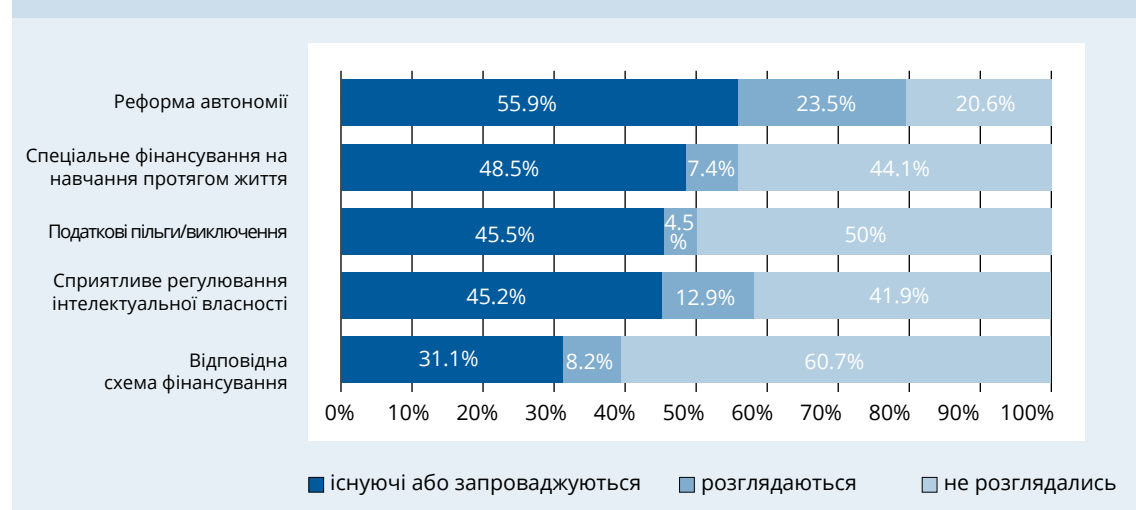


3. Роль влади

3.1 Влада, що спонукає диверсифікацію надходжень

Влада відіграє суттєву роль у підтримці диверсифікації надходжень для університетів. Графік нижче підсумовує відповіді опитаних університетів на питання "що робить влада, щоб допомогти вашій інституції диверсифікувати своє фінансування?" Хоча запропоновані механізми спочатку не обов'язково були направлені на сприяння цьому процесу, вони потенційно можуть це робити, якщо їх підкріпити належним чином.

Графік 6 – Заходи, здійснені державними органами з метою сприяння диверсифікації надходжень



Джерело: онлайн-опитування

3.2 Регуляторні рамки та інституційна автономія

Однією з цілей цього дослідження є вивчення зв'язку між диверсифікацією надходжень та ступенем інституційної автономії університету. Цей розділ аналізує, по-перше, відношення між цими двома поняттями та знаходить позитивний зв'язок між диверсифікацією надходжень та автономією. Далі він досліджує недоліки існуючої ситуації з точки зору автономії університетів у Європі. Система Показників Автономії АЕУ надасть точну картину автономії у багатьох системах вищої освіти в Європі і, таким чином, позначить сфери, які у цьому відношенні необхідно поліпшувати.

3.2.1 Автономія та диверсифікація надходжень

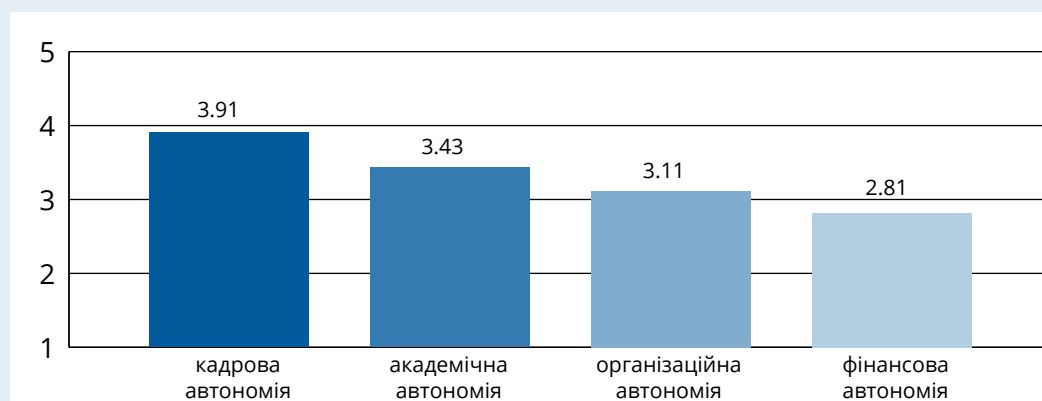
Університети зможуть домогтися додаткових джерел надходжень лише якщо регуляторні рамки, в яких вони працюють, дозволять їм це зробити. Університети, які можуть співпрацювати з приватними партнерами, або мають здатність створювати прибуткові юридичні особи, або можуть

запозичувати чи залучати кошти на фінансовому ринку, будуть більш успішними у залученні та розвитку додаткових фінансових потоків. Таким чином, автономія стає передумовою для запровадження успішних стратегій диверсифікації надходжень.

В рамках проекту "У напрямку до повного розрахунку собівартості в Європейських університетах", АЕУ за допомогою пілотного групи університетів дослідила зв'язок між інституційною автономією та диверсифікацією надходжень. Знахідки показали позитивну кореляцію між ступенем автономії та більш рівномірним розподілом фінансування з різних джерел.

Це дослідження намагається відобразити інституційну перспективу і, таким чином, фокусується на сприйнятті лідерами університетів та старшими менеджерами, а не на системному аналізі регуляторних рамок. Останнє завдання виконується паралельним проектом «Система показників автономії». Таким чином, респондентів просили відзначити, до якої міри вони вважали свою інституцію вільною виконувати певні завдання шляхом оцінювання за шкалою від 1 до 5 (при цьому 5 відображає повну свободу університету). На підставі визначення АЕУ університетської автономії³⁷ ці питання категоризувались за чотирма основними напрямками: організаційна, фінансова, кадрова та академічна автономії, з використанням різних елементів АЕУ дослідження автономії.

Графік 7 – Середня оцінка автономії за кожним виміром



Джерело: онлайн-опитування

Наявні кількісні дані з відчуваної ступені автономії показують, що в середньому фінансова автономія сприймається нижчою за інші три виміри. У своїй попередній роботі АЕУ показала, що Європейським університетам все ще недостатньо фінансової автономії. Однак важливо відмітити, що ці показники базуються на особистому сприйнятті на інституційному рівні, що може пояснити, наприклад, достатньо високий рівень відчуваної кадрової автономії. Попередній аналіз, виконаний на системному рівні, показав, що статус державного службовця співробітників університетів у багатьох країнах та нездатність університетів контролювати свої загальні витрати на заробітну плату обмежують їх кадрову автономію³⁸. Система Показників Автономії (Autonomy Scorecard) АЕУ забезпечить подальший внесок на системному рівні, вимальовуючи більш точну картину стану справ у цій проблематиці.

Отримані показники було проаналізовано у зв'язку з часткою надходжень, що генеруються «додатковими фінансовими потоками» (всі фінансові потоки, за виключенням державного фінансування та фінансового внеску студентів). Для перевірки робочих гіпотез також вивчалася відношення між кожним індикатором автономії та різними типами додаткових фінансових потоків. Результати необхідно розглядати з обережністю, зважаючи на обмеженість вибіркової групи, але як такі, що дозволяють зробити певні висновки.

³⁷ EUA, Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose, 2007, p.6.

³⁸ У 19 країнах із 34, включених у АЕУ Exploratory Study University Autonomy in Europe I (pp.29-30), частина або весь штат мав статус державних службовців (хоча у деяких випадках це згодом було усунено). Загальні витрати на зарплату повністю або частково визначалися державою у 9 випадках, і університети не могли вирішувати відносно рівнів індивідуальних зарплат у 14 країнах (або тільки для деяких категорій штату).

Результати підтвердили, що існує позитивна кореляція між ступенем диверсифікації університетської структури надходжень та ступенем відчуваної кадрової та фінансової автономії. Особливо відзначаються помітні позитивні кореляції між диверсифікацією надходжень та можливістю університету інвестувати у акції та частки на фінансовому ринку, запозичувати у банків або переносити фінансові надлишки. Можливість університетів вільно наймати академічний та адміністративний штат також позитивно пов'язана зі ступенем диверсифікації надходжень. Ці знахідки тенденційно підтверджують гіпотезу, за якою потенціал університетів напрацьовувати адекватну кадрову політику та функціонувати як незалежний фінансовий гравець, є необхідною умовою успішного запровадження стратегії диверсифікації надходжень.

Графік 8 – Залучення додаткових надходжень та відчуті кадрові і фінансова автономії



Джерело: онлайн-опитування

Університети, які отримують суттєву частку своїх **надходжень від контрактів** з приватними партнерами (через контрактні дослідження або освіту), є також такими, що мають більше автономії у розподілі державного фінансування у межах інституції. Однією з можливих інтерпретацій цього відношення є те, що дослідження, яке проводиться для промислових або бізнес партнерів, зазвичай не покриває повної собівартості діяльності, що означає, що університетам необхідно мати можливість перерозподіляти ресурси для цих видів діяльності.

Виявляється, що потенціал до залучення **філантропічного фінансування** є пов'язаним із можливістю інституції створювати інші юридичні особи (фондації) та переносити фінансові надлишки і накопичувати резерви. Аналіз також виявив негативний зв'язок між часткою філантропічного фінансування в структурі надходжень університетів та можливістю встановлювати плату (і її розмір) за навчання. Такий зв'язок можна пояснити недостатністю відчуваної потреби університетів, що отримують плату за навчання, долучатися до «фандрайзінгу», або небажанням випускників в континентальній Європі «платити двічі», тобто жертвувати на університет після того, як вони заплатили за своє навчання. Співвідношення не є таким для Британських університетів, зважаючи на те, що вони всі беруть плату за навчання та розробили стратегії «фандрайзінгу» раніше за більшість континентальних інституцій.

Детальний аналіз виявив також, що частка надходжень, що генеруються через **послуги**, позитивно пов'язана зі ступенем відчуваної кадрової автономії, а точніше зі здатністю університету вільно наймати штат (академічний або адміністративний). Позитивне співвідношення також існує між генеруванням цього типу надходжень та здатністю університету позичати кошти. Здатність позичати кошти є, поза сумнівом, важливим фактором у допомозі університетам започатковувати ті види діяльності, які пізніше можуть перетворитися на послуги, що генерують надходження.

Вибіркова група не виявила жодного помітного співвідношення між різними індикаторами автономії та здатністю залучати кошти від міжнародних державних підприємств. Цю відсутність зв'язку можна пояснити досить обмеженими даними від досліджуваних університетів про міжнародні кошти, які вони отримують, особливо враховуючи, що грантами від ЄС зазвичай управляють на рівні факультетів. Також, розподіл структурних фондів (які зазвичай додаються до великої частки міжнародного фінансування) значною мірою є незалежним від регуляторних рамок, в яких функціонує університет-бенефіціар.

Французька реформа автономії, започаткована у 2007 році, пропонує конкретний приклад, яким чином покращена автономія сприяє диверсифікації. Реформа надала тим університетам, які мають новий статус, можливість створювати сателітні юридичні особи. За три роки було створено близько 30 фондів, які заробляли загалом близько 62 млн. євро від приватних партнерів, а до середини 2010 року ще 30 інституцій працювали над проектами своїх фондів. Зароблені кошти дозволяють університетам фінансувати стипендії та кафедри, а також проекти, для яких фінансування було недостатнім.

Автономія: передумова диверсифікації надходжень

Ті, хто впливають на політику в галузі освіти, бачать реформи з автономії як один важливий чинник спонукання диверсифікації. На запитання "які заходи були запроваджені вашим міністерством/урядом для посилення диверсифікації надходжень у вищу освіту?", представники уряду³⁹ у першу чергу згадували реформи автономії, які дозволяли університетам придбувати нерухомість, призначати плату за навчання, проводити комерційну діяльність, використовувати патенти тощо.

До деякої міри це підтверджується внесками університетів у це дослідження. Однак додатковий якісний внесок свідчить про те, що автономію найкраще можна визначити як передумову для диверсифікації надходжень, а не чинник як такий. Інституційна автономія, хоча і забезпечує суттєві умови університету для запровадження генеруючої надходження діяльності, може бути недостатньою для спричинення такої стратегії. Дійсно, володіння університетом будівлями не обов'язково призводить до активного управління власністю.

Приклад 6 До управління власністю французькими університетами

На забезпечення триваючої реформи автономії французькі державні органи управління нещодавно передали університетам функціонал і відповідальність за управління персоналом. У другій фазі університети володітимуть своїми приміщеннями, хоча це наразі залишалось варіативним. Ця передача має за мету надання університетам можливості включати управління власністю у глобальну інституційну стратегію і допомогти консолідувати свій бренд ідентичності та привабливості.

Однак аж до середини 2010 року лише дев'ять університетів з 83 висловили свою зацікавленість у такій передачі. Деякі спостерігачі підкреслюють складність процесу і важкість для університетів надолужувати технології управління власністю та утримання приміщень, включаючи розробку стратегічних планів.⁴⁰ Неузгодженості між реформою автономії в секторі вищої освіти, яка декларує, що університети можуть володіти своїми будівлями на добровільній основі, та загальною державною політикою стосовно управління державними будівлями є частиною проблеми. Уряд створив централізовану структуру, яка володіє і управляє всіма державними будівлями і власністю, включаючи університетські приміщення і землю. У намаганні раціоналізувати використання цих будівель ця структура повинна збирати орендну плату з користувачів, включаючи університети – потенційно з 2012 року. Це повинно спонукати університети стати власниками, але наразі вони не мають необхідних людських та фінансових ресурсів, щоб взяти на себе цю нову відповідальність. Це свідчить про те, що є потреба у підтримці команд щодо набуття необхідних навичок для того, щоб університет зміг до повної міри скористатися цим новим функціоналом та доєднатися до активного управління власністю.

Таким чином, відчуття, що розширена автономія виправдає скорочення державного фінансування (на тій підставі, що університети є краще забезпеченими для знаходження свого власного фінансування), є помилковим; для повного використання цього функціоналу важливо, щоб вла-

³⁹ Опитувальний лист, наданий Генеральним Директорам з Вищої Освіти у червні 2009 року у співробітництві з Президентством Чехії у Європейському Союзі.

⁴⁰ Le Monde, "Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?", 6 серпня 2010.

да забезпечила певну підтримку сприянню набуття необхідних нових навичок, що супроводжують університетську автономію.

Більш автономні університети через диверсифікацію надходжень

Існує зв'язок між ступенем автономії та залежністю від певного джерела фінансування або влади. Як було видно раніше, університети отримують найбільшу частку своїх надходжень від державних джерел фінансування. Це створює залежність від державних джерел фінансування, яка зростає разом зі зростанням частки.

Необхідно зазначити, що не у всіх країнах це виглядає проблемою. У деяких Північних країнах або деяких німецьких землях, наприклад, Баварія або Баден-Вюртемберг, які традиційно мали і мають стабільне державне фінансування, загальним розумінням є те, що залежність від державного фінансування є менш обмежувальною в термінах автономії, ніж інші джерела фінансування, які є важче забезпечити і які є менш надійними на довгостроковий період. Ця точка зору, однак, не поділяється країнами, які бачили, як змінювався баланс між державним і приватним фінансуванням і як державні органи влади одночасно покладають більше відповідальності на університети, яка супроводжується додатковою регуляцією та контролюючими повноваженнями. В таких випадках диверсифікація джерел надходжень стає критичною частиною підтримання автономії університету і, як наслідок, його свободи маневрування⁴¹. Таким чином, контекст, в якому функціонують інституції вищої освіти, впливає на створення сприйняття навколо цього питання.

Аналіз усіх даних показує, однак, що знаходження і утримання додаткових джерел фінансування допомагає зменшувати ризик від надто високої залежності від одного джерела фінансування, зменшуючи чутливість інституції до суттєвих фінансових зсувів або урізань. (Див. також Розділ про Управління ризиками стор. 65).

Це особливо заслуговує на увагу в контексті економічної кризи, коли урізання державного фінансування може створити значні недоліки, які піддають ризику фінансову стійкість багатьох університетів; тим більше, якщо вони не залучили інші, додаткові джерела фінансування.

При залученні суттєвих додаткових коштів університети також поліпшують свою здатність до стратегічного інвестування у діяльність або академічні сфери, які можуть бути відносно менш привабливими в конкурсних схемах фінансування, або в часи, коли зменшується державний інвестиційний потенціал. Це дозволяє їм запроваджувати довгострокові стратегії, які є менш залежними від пріоритетів джерел фінансування, і таким чином дозволяє більший ступінь автономії.

3.2.2 Регуляторні бар'єри на шляху до диверсифікації надходжень

Критичним бар'єром на шляху до диверсифікації надходжень в більшості європейських країн є регуляторна рамка: університети підпадають під обмеження, встановлені законом, який не дозволяє їм використовувати свій потенціал та розвивати генеруючу надходження діяльність. Ці юридичні обмеження вважаються перешкодою до диверсифікації надходжень більшістю старших менеджерів університетів, опитаних протягом проектних семінарів, а також 61.4% респондентів онлайн-опитування. Необхідно зазначити, що невдоволення, пов'язане з нормативно-правовою базою, торкається різних аспектів автономії.

Періодична критика стосується неадекватних структур управління, рамки якого часто встановлені законом. У 29 з 34 країн, розглянутих у АЕУ дослідженні з автономії⁴², у університетів мало або зовсім не було потенціалу для зміни організації їх органів управління. У меншості країн нормативно-правові бази забороняють університетам включати зовнішніх членів до своїх керівних

⁴¹ Nigel Thrift, Віце-Канцлер Університету Уоріка, ключова промова на відкритті пленарної сесії Конференції Експертів, що проводилась в Болоньї 13-14 вересня 2010 року.

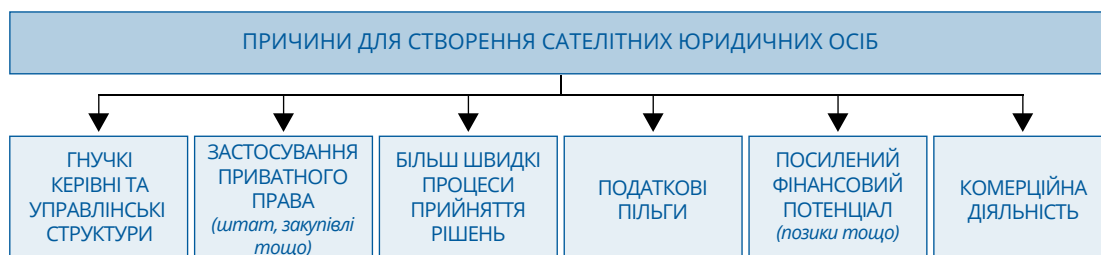
⁴² EUA, University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, 2009, p.12.

органів, що є одним із способів для інституцій розвивати довгострокові партнерські відносини з ключовими зацікавленими сторонами.

Здатність створювати сателітні організації, такі як фонди, також значною мірою впливають на здатність інституції диверсифікувати структуру доходів. Цікаво, що в тих системах вищої освіти, де університетам дозволено створювати інші юридичні особи, основною причиною для їх створення є організаційна та фінансова гнучкість, а це означає, що університети вдаються до створення цих юридичних осіб для подолання перешкод. На малюнку нижче показано, що потреба в гнучких керівних та управлінських структурах, поряд з пришвидшенням процесів прийняття рішень і в цілому більш гнучких правил в рамках приватного права, є ключовими факторами у створенні цих юридичних осіб. Вони також дозволяють університетам отримати вигоду з розширених фінансових можливостей, дозволяючи їм брати кредити, наприклад. З 34 систем вищої освіти, обстежених в АЕУ розвідувальному дослідженні з автономії, 12 забороняли університетам брати позику в банку. Більш сприятливі податкові режими і бажання відокремити основні місії університету від його комерційної діяльності також пояснюють, чому університети можуть створювати зовнішні юридичні особи. Ці структури, такі як фонди, можуть також надавати адекватну рамку для залучення до університету зовнішніх партнерів.

Деякі університети-респонденти описували доволі розвинену мережу сателітних юридичних осіб, іноді з декількома десятками або сотнями компаній і фондів.

Схема 5 – Причини для створення окремих юридичних осіб



Загалом здається, що у цьому питанні в Європі є простір для удосконалення; відповіді на он-лайн опитування оцінили "відчувану ступінь автономії з точки зору створення прибуткових юридичних осіб або можливості бути акціонером таких юридичних осіб" як досить низкі 2.67 на шкалі від 1 до 5, де 5 означає повну свободу рішень для університету. Система Показників Автономії АЕУ далі досліджуватиме цю проблематику і надасть на системному рівні огляд здатності університетів створювати юридичні особи.

З фінансової точки зору такі системи, як шотландська, де університетам не дозволяється брати зі студентів плату за навчання, закривають деякі перспективи диверсифікації та генерування надходжень. В Ірландії скасування плати за навчання для студентів-бакалаврів посилює негнучкість державного фінансування. "Грант в рахунок плати за навчання" розподіляється щорічно, таким чином зменшуючи потенціал університету у плануванні. Більш того, тоді як він повинен був компенсувати втрачені студентські фінансові внески, насправді він не відображає похідну базову ціну за одного студента і є, таким чином, демотиватором щодо збільшення кількості студентів.

Коли реформи нормативно-правової бази ставлять за мету посилити фінансовий потенціал університетів, важливо, щоб вони сповідували інтегрований підхід. Залишаючи обидві ключові елементи фінансової автономії, вони можуть в дійсності негативно вплинути на фінансову сталість університету. Університет, який відповідає за утримання і розвиток своїх будівель та приміщень, але якому не надали можливість позичати кошти в банках може зіштовхнутися зі складною ситуацією. Прикладом є Технічний Університет Дармштадту, який отримує 20 мільйонів євро щорічно на приміщення – хоча спочатку це планувалось як інвестиційні кошти, Університет змушений використовувати їх на цілі утримання. Це заважає університету долучитися до активного управ-

ління нерухомістю, яке могло б генерувати суттєві заходи з ефективності (ефективні будівлі з більш низькою вартістю утримання та енергопостачання). Це також карає установу, змушуючи її виділяти будь-який «невимушений» дохід на приміщення, у тому числі значну частину доходів, призначених для покриття непрямих витрат за проектом (які вже не в змозі покрити потреби університету, оскільки вони обмежені 20% від прямих витрат або менше у проектах з промисловими партнерами).

Інші недоліки у фінансовій сфері включають в себе той факт, що університетам не дозволяється володіти своїми будівлями, або обмеження на закупівлі для досліджень для університетів у порівнянні з дослідницькими і технічними інституціями (RTO), як було згадано в іспанському контексті.

Деякі керівники університетів також підкреслили той факт, що інституції не можуть розробляти свою власну належну **кадрову політику**, яка зробить можливим набирати адекватні профілі співробітників на підтримку прагнень до диверсифікації надходжень. Це питання тісно пов'язане з тим, що в більшості європейських країн⁴³ всі або частина співробітників університету мають статус державного службовця, який значною мірою регулюється і має тенденцію перешкоджати університетам повною мірою контролювати свої зарплати. Тому неадекватність нормативно-правової бази може перешкоджати здатності університету набирати штат експертів.

Приклад 7 Кадрова автономія в Технічному Університеті Дармштадту

У 2005 році Парламент Гессена надав спеціальний статус Технічному Університету Дармштадту, який зробив інституцію одним з найбільш автономних університетів Німеччини. У 2009 році статус було адаптовано, що залишається в силі, принаймні до 2014 року. Його новий статус дозволив ТУ Дармштадту розробити швидкі і ефективні процедури найму на роботу як для академічного, так і для адміністративного персоналу. Швидкість, гнучкість та чутливість сприймаються керівництвом як головні переваги автономії.

Університет тепер має більше свободи у встановленні зарплат і може включати мотивуючі компоненти для персоналу, заохочуючи зусилля, спрямовані на генерацію джерел надходжень. Однак є і недоліки у цій новій регуляторній рамці. З 2010 року члени штату є найманими працівниками університету і новий персонал не має статусу державних службовців. Але фінансування, що забезпечується Федеральною землею Гессен дотепер, покриття лише «активну частину» кар'єр працівників, залишивши Університетові тягар пенсійного забезпечення. Поточні перемовини з Федеральною землею повинні допомогти врегулювати це питання.

3.3 Модальності фінансування

3.3.1 Яким чином модальності фінансування впливають на диверсифікацію надходжень

Державні органи влади мають ряд можливих важелів, щоб сприяти диверсифікації надходжень для університетів через механізми фінансування.

Включення державними органами влади певних критеріїв у формулу фінансування також може бути чинником для університетів до пошуку додаткових джерел фінансування, або цілеспрямовано, або ні. В деяких країнах кількість або обсяг надходжень з додаткових джерел використовується у формулі розподілу. Це має місце, наприклад (до різного ступеня) в Швейцарії, Польщі, Данії та Норвегії. Такі критерії можуть враховувати ряд дослідницьких контрактів, обсяг конкурсного дослідницького фінансування (також з державних джерел), обсяг зовнішніх надходжень, згенерованих завдяки передачі знань. Однак включення цих елементів у формулу може завдати шкоди фінансовій сталості інституції, якщо ці інші джерела фінансування оперують лише через механізми співфінансування. Сильна мотивація до пошуку таких джерел може призводити до зростаючого дефіциту фінансування інституції, якщо немає механізму контрбалансування цього з іншим державним фінансуванням, наприклад, через «топ-ап гранти» ("top-up grants")⁴⁴. Меха-

⁴³ EUA, University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, 2009, p. 29.

⁴⁴ Див.приклад в Словачії, Приклад 11 стор. 56

нізми, що включають таку формулу, як мотивацію до збільшення надходжень від потенціальних джерел зі співфінансуванням, таким чином, повинні передбачати компенсаційну схему; інакше такий механізм призведе до зниження фінансової стійкості університетів-учасників, додаючи до створення “спіралей донизу”, що впливає на інституції.

Фінансування за формулою може також працювати як чинник, навіть якщо конкретна формула не була спрямована на сприяння зростанню надходжень з додаткових джерел. Іноді формули, які спрямовані на сприяння зростанню діяльності з передачі знань, співпраця з бізнесом та промисловістю або інноваційна діяльність також опосередковано впливають на збільшення надходжень від таких видів діяльності.

Наступний графік демонструє параметри, які включено до формули фінансування, і яка їх вага. Параметри, пов'язані зі студентами (як на вхід, так і на вихід) часто є вирішальними у загальному розрахунку. Це може мати ефект доміно на диверсифікацію надходжень у випадках, коли університети можуть встановлювати плату за навчання – пошук нових студентів призводить до збільшення як основного державного фінансування, так і студентських фінансових внесків.

Графік 9 – Параметри формули фінансування



Джерело: онлайн-опитування

Використання **проектного фінансування** (здебільшого конкурсного) також спричиняє диверсифікацію, зокрема диверсифікацію в межах категорії державного фінансування. Аналіз стану справ показує збільшення фінансування від конкурентних джерел. Дуже часто такі схеми фінансують дослідницькі проекти, але іноді і інша діяльність фінансується також (така як Інноваційний фонд в Об'єднаному Королівстві).

Схеми досконалості, на зразок грантів від Європейської Дослідницької Ради, або національні ініціативи досконалості, як в Німеччині (Excellenz Initiative) або Данії (UNIK) можуть також вважатися чинниками диверсифікації. Дуже часто такі схеми не лише забезпечують пряме джерело додаткового фінансування, а й мають ефект доміно, щоб збільшити інші джерела фінансування. Вони мають тенденцію запускати або включають наймання персоналу значного калібру, який, у свою чергу, допомагає збільшувати інші джерела фінансування. Це може бути кращий рейтинг успішності у державному фінансуванні через формулу фінансування (більше цитувань) або зростання співробітництва, або діяльності з передачі знань та «спін-оф».

Інші види цільових фондів також призводять до диверсифікації в межах категорії державного

фінансування. Вони зазвичай націлені на покращення доступу та якості, або сприяють мобільності. Вони розподіляються через конкурси, перемовини, або розподіл на всі університети.

3.3.2 Модальності фінансування, які перешкоджають диверсифікації надходжень

Модальності розподілу фінансування державними органами влади, а також приватними юридичними особами, можуть також становити значну перешкоду до успішної диверсифікації надходжень. Головним клопотом університетів є дійсно зайвий адміністративний тягар, який можуть принести пошуки нових джерел фінансування. Дослідження показує, що зазвичай невеликі джерела надходжень генерують диспропорційний обсяг паперової роботи та адміністративних складностей, які є дуже витратними з точки зору облікового робочого часу.

Суттєвою проблемою є **аудити**, що проводяться державними органами влади. Лише частотність перевірок створює додаткові адміністративні труднощі для університетів, відволікаючи персонал від своєї звичайної діяльності. Університети також можуть проходити аудит через декілька років після завершення проекту; це ще більше ускладнює процес тим, що важко тлумачити правила, які за той час могли бути змінені. Плинність кадрів може спричинити додаткові труднощі, оскільки аудиторі не можуть зустрітися з персоналом, відповідальним за проект, який давно завершено.

Приклад 8 Зсув у бік культури “контролю” в Ірландії

Економічна криза мала багатосторонній вплив на Ірландські вищі навчальні заклади. Суттєве скорочення державного фінансування за останні декілька років супроводжувалося більшим ступенем підзвітності з точки зору відповідності законодавству та звітування. Декілька національних схем фінансування досліджень зсунулись від вибіркового аудиту до моделі 100% контролю. Ця посилена аудиторська діяльність як на національному, так і на Європейському рівні впливає на звичайну операційну діяльність. Збільшення бюрократичних процедур у схемах фінансування досліджень створює додатковий тиск на фінансову сталість інституцій. Це запускає зростання непрямих витрат, які покриваються недостатньо, збільшуючи таким чином дефіцит фінансування.

Збільшене використання **конкуретних схем фінансування** державними фінансовими установами також тягне за собою додаткову ненаукову роботу, яка пов'язана з наданням пропозицій (заявок) і важливо те, що вона додає відносно високий рівень невизначеності, який, в свою чергу, ускладнює фінансове планування.

Один з Фінських університетів наводить доказ такої затратної з точки зору часу складної діяльності:

“Найбільш важливим викликом у нашому випадку є те, що робота, яку необхідно виконати для розробки проектної пропозиції (заявки) для різноманітних програм фінансування відбирає час від основної діяльності, такої як дослідження, і інколи – безрезультатно, якщо пропозиція не отримує фінансування. Також, навіть якщо проект фінансується, його підготовчий період не фінансується. Не дивлячись на допоміжні послуги з адміністрування проекту, що пропонуються університетом, процес подання пропозиції може бути неприємним для академічного складу, чиїм основним пріоритетом є наука, а не паперова робота, яка стоїть за процесом подання пропозиції.”⁴⁵

Інша загроза фінансовій сталості університетів, що бере початок від модальностей фінансування, ховається у вимогах співфінансування.⁴⁶ 86% представників університетів, хто брав участь у Гентському або Болонському дослідженнях, заявили, що вимоги співфінансування застосовуються до щонайменше частини програм, які фінансуються основною владою.

Більш того, здається, що співфінансування діяльності стало загальною практикою по всій Європі, при цьому 57% респондентів у цих дослідженнях погоджуються з тим, що їх головна фінансова установа використовувала вимоги співфінансування для більшої частки фінансування.

⁴⁵ Відповіді отримані з онлайн-опитування

⁴⁶ Див. підрозділ про Державне фінансування, стор.32

Дані з онлайн-опитування також виявляють, що частота механізмів співфінансування є досить високою, при цьому 15% вважають співфінансування “загальною практикою”, та ще 55% мають справу зі співфінансуванням відносно частини або більшості фінансування, що надходить з державних джерел.

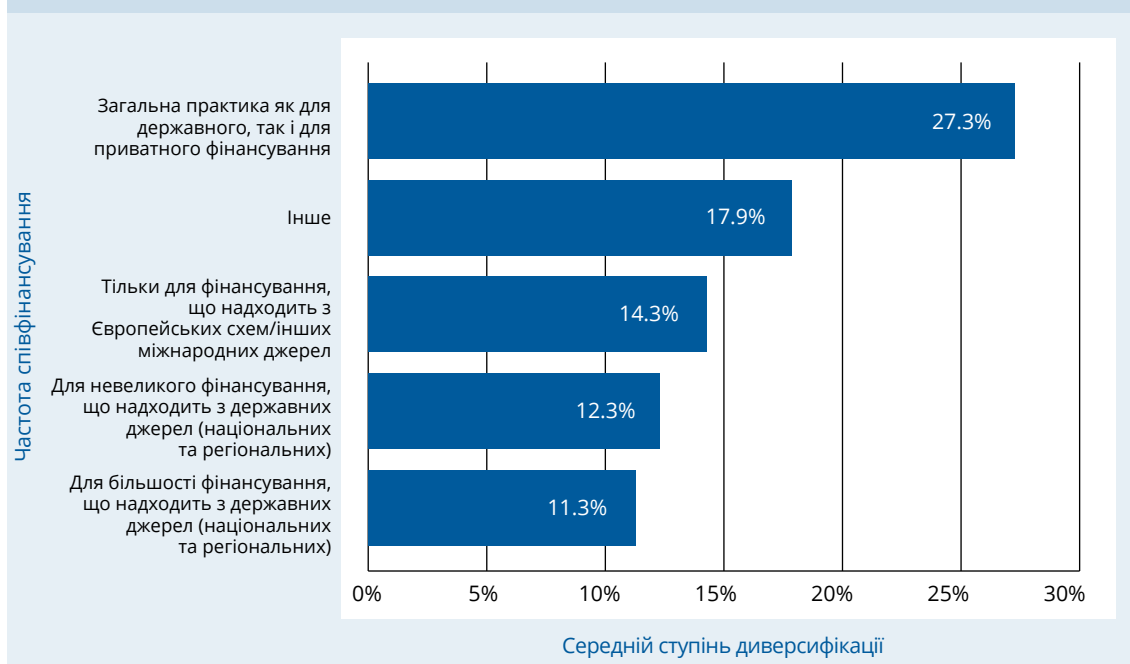
Графік 10 - Частота вимог співфінансування



Джерело: онлайн-опитування

Аналіз даних також чітко показує зв'язок між частотою, з якою виникають вимоги співфінансування та ступенем диверсифікації надходжень інституції (як показано відносною часткою надходжень, згенерованих через “додаткові джерела надходжень”, над загальними надходженнями). Можна припустити, що додаткові джерела надходжень дуже рідко фінансують діяльність на основі повного розрахунку собівартості, вимагаючи від університету, щоб той самостійно фінансував наприклад частину проекту. Це часто означає, що непрямі витрати⁴⁷ тільки частково – якщо взагалі – покриваються зовнішнім фінансуванням.

Графік 11 - Відношення між співфінансуванням та диверсифікацією надходжень



Джерело: онлайн-опитування

Однак зібрані докази показують, що університети не розглядають співфінансування в якості чинника для диверсифікації надходжень. У більшості випадків, опиняючись перед необхідністю співфінансування, університети будуть використовувати ресурси зі свого основного бюджету, що призводить до недоінвестування у приміщення та обладнання. Таким чином, за тільки часткового фінансування діяльності та проектів на початковій стадії, дефіцит фінансування установи обов'язково збільшиться, тим самим загрожуючи фінансовій сталості університету.

Співфінансування, таким чином є не чинником, а ризиком, що асоціюється з диверсифікацією надходжень, який необхідно зменшувати через заохочення джерел коштів фінансувати діяльність на основі повного розрахунку собівартості (див. стор. 61).

Приклад 9 “Успіх до смерті”: небезпека спільного фінансування

З 2003 року блоковий грант, який отримує Технічний Університет Дармштадту від Гессену, можна поділити між основним грантом (80%) та “бюджетом виконання” (20%). Показники бюджету виконання розраховуються за середнім виконанням за три попередніх роки. Важлива частина бюджету виконання залежить від схеми, схожої до «схеми відповідності надходжень третьої сторони», за якою держава додає 0.50 євро до кожного євро, що надходить з додаткових джерел фінансування (з винятками). Однак очікується, що під час наступних перемовин цю схему буде обмежено, з огляду на значний потенціал університету залучити таке фінансування.

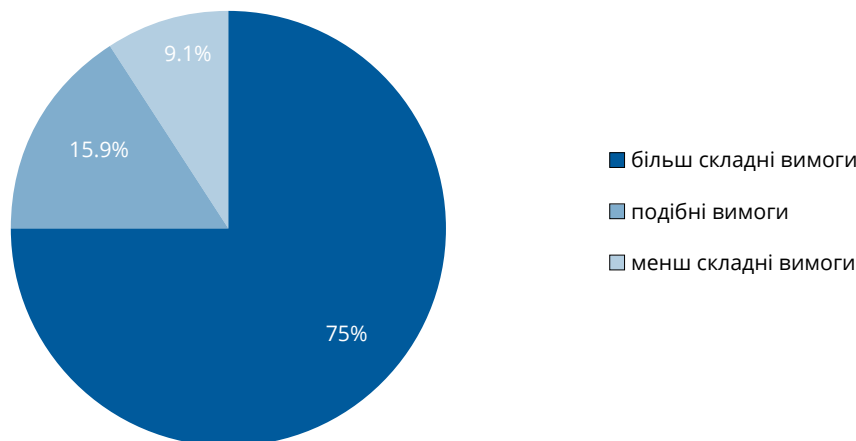
В той самий час, фінансування від промисловості і від DFG (що складає більшу частину надходжень ТУ Дармштадту, генерованого з додаткових джерел) ніколи не покриває більше, ніж 20% непрямих витрат (з яких 50% ідуть на центральний рівень). Таким чином, неконтрольований розвиток контрактних досліджень в дійсності загрожує фінансовій сталості інституції, яка змушена субсидувати таку діяльність зі стагнуючого основного бюджету.

3.4 Європейські схеми фінансування

Тоді, як примноження джерел непрямого державного фінансування на національному, регіональному і інколи місцевому рівні створює управлінські і адміністративні перешкоди для університетів, іноді вимагаючи від них підтримувати різні системи обліку, перешкода є навіть більшою, якщо розглядати європейські схеми фінансування. Дійсно, більшість опитаних представників вузів сприймають Європейські програми фінансування як складніші з точки зору доступності та менеджменту порівняно з національними. Це дуже шкідливо для цих схем, враховуючи важливість, якої вони набули за ці роки, і особливо для участі в рамковій програмі досліджень, яка є широко визнаною як ознака досконалості досліджень та міжнародного співробітництва.

Графік 12 – Відчувана складність європейського фінансування

У порівнянні з національними/регіональними програмами фінансування європейське фінансування має:



Джерело: Опитування в Генті і Болоньї

3.4.1 Сьома Рамкова Програма з Досліджень та Інновацій (FP7)

Велика складність спричиняється величезною кількістю різних інструментів фінансування, які існують в рамках кожної програми фінансування, і особливо у випадку FP7. Різноманітність інструментів в рамках FP7 та відповідне різноманіття критеріїв прийнятності, вимог участі, фінансових і адміністративних правил, створюють рівень складності, який стає, по суті, дуже високою перешкодою для входу університетів, зокрема, з нових країн-членів. Крім того, надмірні бюрократичні витрати, породжувані участю в проектах FP7, в поєднанні з вимогами спільного фінансування, все більше і більше стримують університети у підтриманні рівня своєї участі. АЕУ послідовно виступала за спрощення програм фінансування європейських досліджень (див. стор. 61).

Ця тенденція є доволі тривожною, враховуючи, що дуже відомі технічні/орієнтовані на дослідження університети поступово відвертаються від цих програм, тим самим механічно знижуючи якість досліджень, що фінансуються Європейським Союзом. Це було очевидно на прикладі Спільного Підприємства Ініціативи Інноваційних Медпрепаратів (IMI), яке було започатковано в травні 2007 року. Багато університетів негайно висловили занепокоєння з приводу політики в галузі прав інтелектуальної власності IMI і моделі його фінансування, яка відрізнялась від правил FP7. У результаті, деякі провідні європейські університети утримались від участі в цій схемі.

Тим не менш, багато університетів, які прагнуть фінансування ЄС внаслідок скорочення національних державних бюджетів, будуть звертатися до навіть непривабливих моделей фінансування. Такий розвиток подій міг призвести до двох тривожних наслідків: могла постраждати висока якість конкурсних заявок, і ті інституції, що претендують на несприятливі джерела фінансування будуть збільшувати дефіцит фінансування своєї науково-дослідницької діяльності.

3.4.2 Європейські структурні фонди

Структурні фонди⁴⁸ також викликають значне занепокоєння. Вони стали «не-незначним» джерелом фінансування для багатьох університетів по всій Європі, як для освіти, так і для науково-дослідницької діяльності. Для нових держав-членів Європейського Союзу цей процес був дуже швидким, оскільки це джерело було доступним для них тільки з їх вступом до ЄС (2004 і 2007 роки). Тому це вимагає значних зусиль для адаптації різних груп співробітників університетів. Приклад актуальності цих фондів для університету наводиться у Прикладі 10.

⁴⁸ Оскільки вони каналізуються через національні або регіональні органи влади, ці фонди можуть інколи розглядатися і категоризуватися як національні, а не європейські фонди, в системах обліку деяких університетів.

Приклад 10 Європейські структурні фонди в Університеті імені Масарика

Університет імені Масарика, заснований в Брно в Чехії, є класичним університетом з дев'ятьма факультетами та понад 40 000 студентів. У той час як установа вже отримала деяке фінансування зі структурних фондів в період 2004-2006 рр., поточний період програм, 2007-2013 рр., є важливою можливістю для університету. На національному рівні дві операційні програми мають безпосереднє відношення до вищих навчальних закладів, на які виділено загалом 4 587 мільярдів євро (85% фінансується ЄС, 15% фінансується з Чеського державного бюджету):

- Операційну Програму Досліджень та Розвитку Інновацій розраховано на підтримку підвищення потенціалу Чехії у дослідженнях та оновлення дослідницького обладнання через фінансування дослідницької інфраструктури, а також фінансування базових старт-апів для функціонування цих нових обладнаних дослідницьких приміщень.
- Операційна Програма Освіти для Конкурентоспроможності зосереджується на розвитку людських ресурсів, підтримці інновацій у навчальних програмах та планах, а також програм підготовки для співробітників університетів та розвитку нового покоління молодих вчених.

Участь у проектах, що фінансуються за рахунок структурних фондів, має велике значення для Університету Масарика, оскільки це є основним джерелом додаткового фінансування. Справді, тоді як у 2009 р. бюджет університету представляв близько 232 млн євро, схвалені проекти структурних фондів (у середньому строком на три роки) склали 51 мільйон євро. Крім того, університет представив додатково проектів на суму 259 млн євро, в основному присвячених капітальним витратам (придбання будівель, обладнання, програмного забезпечення).

Крім того, основне фінансування на освіту і наукові дослідження від чеського Міністерства освіти, молоді та спорту, як очікується, в кращому випадку, залишиться стабільним в наступному році, але, ймовірно, децю зменшиться в результаті фінансової та економічної кризи. Таким чином, в регіонах, що мають право на ці кошти, структурні фонди будуть єдиним джерелом інвестицій в нові будівлі та обладнання для університетів протягом декількох років.

У той час як це додаткове фінансування є значним, університет також свідомий щодо ризику і зобов'язань, які воно тягне за собою, зважаючи на виклики, пов'язані з цим джерелом фінансування. Тому в 2008 році Університет створив Управління підтримки проекту, яке в даний час складається з шести штатних працівників і займається всіма проектами в Університеті, що фінансуються зі структурних фондів. Це відділення ректорату, який опікується адміністративними, фінансовими та іншими ризиками, пов'язаними з проектами. Воно також надає методичне керівництво факультетам, кафедрам та окремим проектним групам. Офіс тісно пов'язаний з керівництвом Університету, особливо зі скарбником і проректором зі стратегії та зовнішніх зв'язків. Управління з підтримки проекту також курує співробітництво експертних відділів, таких як фінансовий, кадровий, юридичний, державних тендерів, Управління розвитку інфраструктури тощо з тим, щоб забезпечити повну і скоординовану підтримку всіх проектів та запобігання ризикам. Крім того, Університет також створив мережу факультетських координаторів, щоб мати ширшу координацію в рамках університету і щоб бути ближче до окремих проектних команд.

Проблеми, пов'язані з управлінням структурними фондами, і такі, з якими стикаються університети під час всього проекту, включають в себе:

- Відсутність однаковості в тлумаченні правил

Враховуючи важливість структурних фондів у бюджеті університету, стабільність, передбачуваність та однакове тлумачення правил є передумовою для успішної реалізації проекту. Однак, кадрові зміни в управлінських структурах є загальними, що призводять до змін у інструкціях та тлумаченні правил, іноді кілька разів протягом одного року.

- Надмірні вимоги до звітності

Структурні фонди базуються на спільному управлінні Європейською Комісією та державами-членами. Таким чином, процес встановлення фінансових, адміністративних та правила звітності для цих фондів обов'язково включає в себе безліч етапів та участі різних органів. Наприкінці цього ланцюга бенефіціар змушений мати справу з надмірними, а іноді і непотрібними вимогами до

звітності, такими, як відправка кількох копій документів, надання додаткових документів, щоб виправдати витрати на персонал (не тільки табель обліку робочого часу, але й копії трудових договорів, «корінців» виплати заробітної плати, копії банківських виписок, що підтверджують, що передача коштів мала місце, тощо).

- Технічні фінансові вимоги

Університети повинні відкрити окремий банківський рахунок для кожного проекту (що часто призводить до створення десятків банківських рахунків в установі), де повинні бути записані всі витрати на проект і доходи. Однак, окремі рахунки для кожного проекту унеможливають ефективне управління готівкою на університетському рівні. Це також призводить до проблем звітності, коли установи не можуть «поділити» витрати на заробітну плату і платити їх окремо з різних проектних рахунків.

- Співфінансування і “приховане” співфінансування

Хоча університети (зважаючи на їх державний статус), як правило, мають право на 100 % фінансування зі структурних фондів, це не завжди так, і університети повинні співфінансувати деякі проекти з їх основного бюджету. У багатьох випадках університети не можуть просто уникнути такого фінансування, навіть за цих умов, оскільки структурні фонди часто надають важливі можливості дістати необхідні кошти для інвестицій в будівлі і дослідницьке обладнання.

Однак фінансовий внесок університетів в ці проекти виходить за межі виконання вимог співфінансування. Досвід показує, що часто існує «приховане» співфінансування, в тому числі неприйнятних витрат на підготовку, соціальних допомог персоналу, низьким зарплатним категоріям (нижче середнього) тощо. Іншим прикладом можуть бути обмеження в будівлях, наприклад, витрати на створення кафе/їдальні в новій будівлі або створення паркування навколо будівлі не підлягають фінансуванню в рамках структурних фондів, хоча і не надання такої послуги є неможливим для університету.

Хороша практика існує на національному рівні в Європі для сприяння диверсифікації доходів, пропонуючи підтримку університетам, які подають проектні заявки на Європейські програми фінансування, і, перш за все FP7 (див. Приклад 11). Можна бачити, що, якщо подібні схеми не узгоджені між державами-членами, вони сприятимуть створенню нерівного ігрового поля для університетів по всій Європі, забезпечуючи більш комплексну підтримку певним країнам, порівняно з іншими.

Приклад 11 Національна підтримка участі у Європейських фінансових схемах

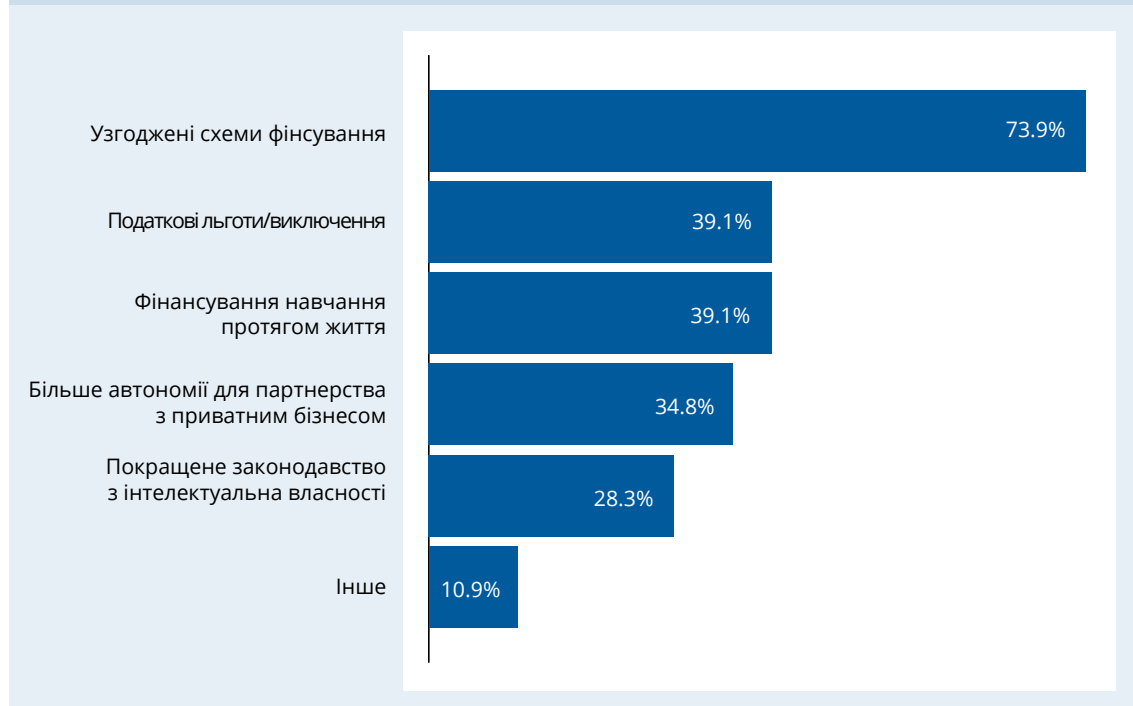
Словацьке Агентство Досліджень і Розвитку розробила інноваційну програму, яка забезпечує національних апплікантів до FP7 фінансуванням, компенсуючи витрати на стадії підготовки проекту. Це здійснюється через оголошення конкурсу заявок, на який у 2010 р. було виділено майже 700 000 євро. Агентство спеціалізується на конкретних типах дій і схем фінансування і базує своє рішення відшкодувати такі витрати на оцінці поданої заявки, яка виконується Європейською комісією.

Словацьке Агентство Дослідження і Розвитку також пропонує «національне спів-фінансування» на додаток до гранту Європейської Комісії FP7, щоб сприяти участі команд Словаччини в європейських дослідженнях.

3.5 Правильне стимулювання диверсифікації надходжень

Аналіз даних показує загальну відсутність підтримки з боку державних органів університетів щодо диверсифікації доходів (див. стор. 40). Однак там, де підтримка існує, вона найчастіше розглядається як найважливіший фактор успіху. Графік нижче наводить деякі із заходів, які університети сприймають як такі, за допомогою яких необхідно заохочувати диверсифікацію надходжень у своїх закладах.

Графік 13 Заходи, які необхідні для сприяння диверсифікації надходжень (відчуття)



Джерело: Опитування в Генті і Болоньї

3.5.1 Узгоджені схеми фінансування

Узгоджені схеми фінансування⁴⁹ виявляються найпопулярніший заходом для диверсифікації доходів. 84% опитаних університетських менеджерів вважають його важливим механізмом стимулювання. Це дещо дивно, враховуючи, що такі схеми тільки були реалізовані у Великобританії та Норвегії. Фінляндія розробила одноразову узгоджену схему для новостворених університетів, але не запровадила довгострокову схему. Враховуючи великий успіх цих схем у країнах, де вони були запроваджені, узгоджені схеми фінансування є механізмом, який повинні розглядати всі державні спонсори. Схеми, що запроваджені в Уельсі і Норвегії, аналізуються більш детально в Прикладах 12 і 13. Аналіз показує, що ці дві схеми подібні за природою і цілями, але вони помітно відрізняються в деяких ключових областях.

Приклад 12 Норвезька "Програма підкріплення пожертвувань"

Норвезьку "Програму підкріплення пожертвувань"⁵⁰ було запроваджено в Норвегії в 2006 році. Вона була створена для сприяння філантропічним пожертвам університетам, які традиційно залишались незначними у країні, де університети сприймаються як державні агенції. Пряме державне фінансування зазвичай становить від 70 до 75% загального бюджету університету.

Через цю схему держава підганяє пожертвування, що перевищують 0,35 млн. євро до рівня 25%. Вона спочатку зосереджувалась на пожертвуваннях підприємств і приватних осіб, а з 2007 року також стала враховувати пожертвування фондів і благодійних організацій.

Умови прийнятності пожертвувань:

- Пожертви мають бути спрямовані на довгострокові фундаментальні дослідження
- Пожертви не можуть фінансувати дослідницьку діяльність, яка безпосередньо приносить користь бізнесу донора
- Пожертви повинні становити мінімум 3 млн. норвезьких крон (близько 0,35 млн. євро)

Процес:

- Донор та установа-реципієнт домовляються про формальності і використання пожертви
- Установа-реципієнт повинна заповнити просту форму заявки
- Установа-реципієнт повинна гарантувати, що пожертвування підлягають посиленню
- Рішення, як правило, приймається протягом трьох тижнів
- Науково-дослідницька Рада Норвегії розподіляє підкріплення пожертвувань
- "Підкріплення" надається установі, яка приймає пожертвування
- Установа-реципієнт повинна надати фінансовий звіт

Статус пожертвувань:

2006 – 531 млн. NOK (~63 млн. EUR)
 2007 – 193 млн. NOK (~23 млн. EUR)
 2008 – 238 млн. NOK (~28 млн. EUR)

Програма вважається успішною і подвоїла благодійне фінансування в Норвегії з моменту її введення. Основною метою програми було утримати процедури подання заявок і прийняття рішень якомога простішими. Норвезькі повноважні органи не розглядали включення податкових пільг до цієї програми.

⁴⁹ Див. Визначення, стор.15

⁵⁰ Аннотація презентації Kari Balke Øiseth, Генерального Директора департаменту досліджень, Норвезьке Міністерство Освіти та Досліджень, представленої на семінарі EUDIS, що проводився в Мадриді 16-17 жовтня 2009 року.

Приклад 13 Узгоджені схеми фінансування для добровільних внесків в Уельсі

В Уельсі, Міністерство освіти оголосило в грудні 2008 року про створення схеми для підтримки валлійських університетів для розширення їхніх зусиль зі збору коштів і стимулювання подальших інвестицій у вищу освіту з боку приватних інвесторів. Схема стимулюватиме валлійські університети до збільшення і розширення їхнього потенціалу збору коштів і запровадження стимулів для добровільних внесків від випускників та інших осіб, гарантуючи додаткове відповідне державне фінансування. Ця заява з'явилась після запровадження аналогічної схеми в Англії на початку 2008 року. Узгоджена Схема фінансування Добровільного Внеску⁵¹ було засновано за істотно аналогічною схемою в Англії, з певними поправками для врахування меншого розміру і ситуації в секторі вищої освіти в Уельсі.

Структура

Фінансова Рада Вищої Освіти Уельсу забезпечила фінансування з Фонду Стратегічного Розвитку на період у три роки, починаючи з 2009/10 рр. у наступних розмірах: 1.5 млн.; 3.5 млн.; та 5 млн. GBP на підтримку схеми.

Узгоджена схема фінансування має два рівні, кожен з різним співвідношенням фінансування та верхньої межі:

Рівень 1: для найменш досвідчених у залученні коштів установ і тих, хто хоче побудувати потенціал з низької бази. Кожний залучений 1 фунт стерлінгів доповнюється до рівня фіксованої верхньої межі.

Рівень 2: для установ з існуючими програмами розвитку. Кожні залучені 2 фунти стерлінгів доповнюються 1 фунтом стерлінгів до рівня фіксованої верхньої межі.

Узгоджене фінансування виплачується щорічно за попередній рік. Рівень фактично виплаченого залежить від рівня, до якого відноситься установа, і накопичується до верхньої межі для цього рівня. В певних межах установи мають свободу вирішувати, як витратити узгоджені фінансування.

Прийнятність

Наступні форми пожертвувань можуть підпадати під узгоджене фінансування:

- Подарунки готівкою
- Подарунки акцій, за умови їх фіксованої грошової вартості на дату дарування
- Подарунки від малих/середніх благодійних фондів або фондів, які жертвують менше 60 млн фунтів стерлінгів на рік
- Подарунки через власні неконсолідовані трасти розвитку вузів
- Корпоративні подарунки і закордонні подарунки, якщо вписуються в перераховані вище категорії
- Подарункова допомога.

Подарунки від науково-дослідних трастів і фондів є прийнятними, якщо вони є подарунками, а не контракти, і якщо вони не обмежені для дуже конкретних цілей. Спадщина і подарунки у натуральному вигляді не підпадають під узгоджені схеми фінансування.

Норвезька схема видається більш обмеженою і обмежувальною, ніж валлійська, що також відображає різний культурний фон і підхід до збору коштів – валлійська схема моделюється з існуючої системи в Англії, в той час як норвезька може розглядатися як така, яку створено без моделі.

Під час створення програми, наприклад, норвезький уряд змушений був дискутувати, чому фундаментальні дослідження повинні частково фінансуватися приватно - у Норвегії це вважається відповідальністю державного фінансування. Уряд також чітко зазначив, що ця схема не призведе до скорочення іншого державного фінансування і що ці ресурси є додатковими.

У Норвегії університети бенефіціари та донори повинні погодитися щодо використання пожертви. Ці кошти мають бути виділені на довгострокові фундаментальні дослідження і не можуть принести користь безпосередньо дарувальникові. Університети в Уельсі мають більше свободи у використанні узгодженого фінансування, що надається в подальшому. Не існує, наприклад, прямого зв'язку, з точки зору внутрішнього розподілу, між залученими приватними грошима і отриманим узгодженим фінансуванням. Валлійська система має складний дворівневий підхід, що дозволяє розрізняти між університетами, які напрацювали певний потенціал по збору коштів і тих, хто поки не зміг. Отже, вона включає в себе елемент нарощування потенціалу в межах доступного для схеми фінансування через забезпечення додаткової одноразової виплати у розмірі

⁵¹ Анотація презентації Philip Gummert, Головний Виконавець, Фінансова Рада Вищої Освіти Уельсу, на Конференції Експертів в Болоні 13-14 вересня 2010р.

20 000 фунтів стерлінгів, щоб кожна установа в першому рівні могла розбудовувати потенціал у зборі коштів.

Наступні ключові принципи успішних схем узгодженого фінансування були отримані з порівняння цих систем, оцінки існуючих схем представниками громадськості та обговорень, що відбулися протягом всього проекту з лідерами університетів і менеджерами:

- Прості правила є головним чинником для прийняття
- Не повинно бути обмежень щодо університетських заходів, які можуть бути узгодженими
- Широкий діапазон донорів може мати більший ефект
- Податкові стимули можуть забезпечити додатковий посилюючий ефект
- Державні органи повинні дати зрозуміти, що узгоджене фінансування не призведе до скорочення іншого державного фінансування
- Механізми повинні включати фінансування університетів для нарощування потенціалу збору коштів

3.5.2 Підтримка розвитку лідерства та професіоналізму

Еволюція місій університету, дедалі більш конкурентного середовища, нові вимоги і нові види діяльності зробили свій внесок у перетворення сектора вищої освіти за останнє десятиліття. Ця зміна природно вимагає посиленого керівництва і широкий спектр управлінських навичок. Державні органи можуть підтримати цей перехід, забезпечуючи або пряме фінансування університетів для створення програм розвитку або за допомогою створення спеціалізованих органів, які орієнтовані на надання послуг підтримки та консультацій з питань лідерства, керівництва та управління. Програми розвитку лідерства можуть допомогти сприяти обміну передовим досвідом і озброїти нинішніх і майбутніх лідерів та менеджерів університетів тими навичками, які допоможуть їм забезпечити безперервне поліпшення і реагувати на поточні і майбутні виклики. Хоча відсутність відповідних навичок була підкреслена в університетах в якості основних перешкод для диверсифікації доходів і як область, де необхідна підтримка, на сьогодні існує дуже мало механізмів підтримки в європейських країнах. Опитування, проведене серед керівників вузів у червні 2010 року показало, що більшість респондентів не отримали жодної зовнішньої підтримки для розвитку та підготовки персоналу.

Єдина країна в Європі, яка вклала в створення спеціального органу з розвитку лідерських і управлінських навичок для керівників вузів і менеджерів, це Великобританія, яка створила Фундацію Лідерства у Вищій Освіті (Leadership Foundation for Higher Education (LFHE)). Англійська, Валлійська і Шотландська Установчі Ради забезпечили початковий капітал, щоб підтримати ініціативи, очолювані університетами Великобританії, щодо створення органу, який забезпечує професійний і цільовий розвиток лідерства. Фундація замовляє та видає високоякісні програми для керівників вузів і менеджерів, а також членів органів управління та комітетів з аудиту. Вона також сприяє розвитку культури організаційного навчання та відображення чемпіонських прикладів відмінного керівництва, управління та менеджменту у вищих навчальних закладах Великобританії, так щоб вони були продемонстровані в якості модельних організацій.

Враховуючи високу значимість цього фактора успіху, і не лише для диверсифікації доходів, а й для протистояння поточним та майбутнім викликам у керівництві та управлінні вищою освітою, це було б інвестицією для державних органів, яка забезпечила б високу віддачу для фінансування вищої освіти взагалі.

3.5.3 Покращені модальності фінансування: спрощення і фінансування на базі повного розрахунку собівартості

Хоча диверсифікація у секторі державного фінансування може сприяти пом'якшенню ризиків та скороченню залежності від конкретного джерела фінансування, втім некоординована фрагментація джерел фінансування створює певні виклики для університетів, особливі ускладнення виникають за використання програм конкурентного фінансування як на європейському, так і на державному рівнях. Насправді такі програми зазвичай мають різні режими обліку (навіть, якщо джерело фінансування одне й те саме) та високий рівень виконавчих витрат на реалізацію та звітність. Ще однією проблемою є те, що більшість програм конкурсного фінансування не повністю покриває таку діяльність і проекти, як зазначалося вище.

Попередній досвід роботи АЕУ показує, що європейські схеми фінансування відіграють значну роль у формуванні національних схем фінансування. Отже, Європейський Союз повинен усіляко сприяти повному фінансуванню наукових досліджень та інших видів діяльності, спростити правила для таких програм фінансування та шукати шляхи скорочення вартісних витрат для університетів-учасників. Різні суб'єкти фінансування повинні долучитися до діалогічного пошуку шляхів координації та спрощення правил і процедур розрахунків. Принципи такого спрощення вимагають ретельної реалізації – не тільки на рівні змін самих правил, а й на рівні їх тлумачення та виконання. Це, в свою чергу, забезпечить направлення коштів, заощаджених за рахунок спрощених процедур, безпосередньо на викладання, наукові дослідження та інновації.

Спрощення

Дані, зібрані в ході реалізації проекту, ясно свідчать, що головною перешкодою для впровадження стратегії сталої диверсифікації доходів для багатьох європейських університетів є надмірний рівень бюрократії та складність механізмів фінансування. Загальні статистичні показники, дослідження конкретних випадків та матеріали, що представлені робочою групою АЕУ з питань наукових досліджень, вказують на значну потребу у підтримці та розвитку європейських і державних ініціатив щодо спрощення програм фінансування. Зростаюча популярність практики використання конкурсного фінансування на державному рівні та активний тиск на університети, що змушує їх шукати додаткові, здебільшого конкурсні, програми фінансування підтверджують актуальність цієї проблеми щонайменше впродовж наступного десятиліття.

У 2009 та 2010 роках обговорення спрощення на європейському рівні здобуло новий формат, що сприяло посиленню співпраці між різними інституціями з метою визначення подальших кроків, необхідних для реального спрощення програм європейського фінансування. На основі аналізу даних програми EUDIS та відповідної роботи АЕУ, від університетського сектору, розробила наступні рекомендації щодо спрощення:

- Заходи по забезпеченню звітності програм з фінансування повинні бути збалансованими та пропорційними і заснованими на взаємній довірі.
- Спрощення передбачається на всіх етапах від подання заявки на участь у програмі до заходів пост-контролю, наприклад, аудиту.
- Правила участі, розроблені у VII Рамковій програмі з наукових досліджень та інновацій, повинні використовуватись для усіх подібних програм фінансування, замість створення нових правил для кожної додаткової програми. Відмінності припускаються лише у разі абсолютної необхідності (наприклад, слід зважати на відмінності між організаціями вищої освіти та компаніями тощо).
- Необхідно розробити уніфіковану термінологію для усіх програм фінансування; нечіткі та іно-

ді суперечливі положення слід вилучити, також слід забезпечити чіткість і ясність директивних документів.

- Всі правила, положення і документи повинні бути доступними та відкритими від початку програми та лишатися незмінними протягом її виконання – слід уникати змін впродовж реалізації програми. Фінансові положення повинні розроблятися з огляду на різноманіття методик обліку у європейських університетах, а отже приймати різні методи визначення господарської діяльності, об'єктів та факторів затрат, фактичної вартості та розподілу робочого часу персоналу, аніж створювати чітку і єдино можливу систему для всіх.
- Різні методи **підрахунку** непрямих витрат слід визнати рівноцінно дійсними. Впровадження та тлумачення цих положень повинно відбуватись на засадах спрощення. Довірчі відносини повинні закорінюватись у постійному діалозі між спонсорами та бенефіціарами, із урахуванням обсягу завдань університетів.

Європейські програми фінансування повинні на власному прикладі показувати ефективність спрощення та узгодження своїх правил із вищезазначеними рекомендаціями. Координація із державними програмами фінансування повинна розширюватись шляхом співпраці між різними спонсорами, як у роботі партнерської платформи “Загальні принципи регулювання зовнішнього фінансування наукових досліджень”.

Приклад 14 Спрощення фінансових транзакцій для університетів у Нідерландах

У ситуації, коли пряме державне фінансування є стабільним, тоді як конкурсне державне фінансування та контрактні умови наукових досліджень у приватному секторі зростають, у Нідерландах дедалі зростає напруга навколо фінансування непрямих витрат. Голландські компанії не вважають своїм обов'язком оплату прямих витрат у ході приватного наукового дослідження на контрактній основі. Однак наукові дослідження, які не оплачуються на основі повного розрахунку собівартості, можуть бути розцінені як незаконні державні субсидії на державне виробництво.

Для забезпечення прозорості у цьому питанні Міністерство фінансів розробило загальну рамкову основу для всіх державних грантів, включаючи фінансування наукових досліджень. Вимоги до звітності пропорційні обсягу гранту (до 25,000 EUR; від 25,000 EUR до 125,000 EUR; понад 125,000 EUR). Така рамкова основа повинна бути впроваджена усіма міністерствами до 2012 року. З 2009 року процедура перевірки також була спрощена за принципом “одні дані - одна перевірка”. Таке спрощення мало на меті, наскільки це можливо, уникнення дублювання та сприяння гармонізації голландської та європейської систем обліку та звітності.

Також Уряд уклав угоди з університетами та їх основними спонсорами для узгодження термінології у сфері витрат. А уповноважені державні органи підтримують впровадження в університетах систем повного розрахунку витрат для забезпечення більшого рівня прозорості (які спонсори оплачують які частини діяльності).⁵²

Фінансування на основі повного розрахунку собівартості

Результати досліджень проекту EUDIS ясно показують, що університети занепокоєні зростанням у середній та довготривалій перспективі необхідності виконання роботи із частковим фінансуванням. Новизна проектів зумовлює актуалізацію занепокоєння, оскільки додаткові джерела фінансування або традиційні спонсори переходять на співфінансування, що вимагає від університетів часткового фінансування проектів. Збільшення кількості джерел співфінансування може призвести до дефіциту фінансування і довготривалої інвестиційної заборгованості, оскільки університети намагатимуться покрити нестачу за рахунок вже скороченого державного фінансування чи за рахунок об'єктів чи персоналу. Всім державним та європейським спонсорам необхідно терміново вирішити цю проблему, оскільки згідно даних аналізу, через нестачу альтернативи університети звертатимуться до альтернативних джерел фінансування, які здебільшого є проектами співфінансування. Однак, як показало дослідження, співфінансування не є фактором диверсифікації. Хоча деякі спонсори стверджують, що співфінансування дасть можливість під-

⁵² Аннотація презентації Michael Jansen, Радника з Політики, Міністерство Освіти, Культури та Науки Нідерландів, на Конференції Експертів у Болоньї 13-14 вересня 2010 р..

триимати більшу кількість проектів, дослідження показує, що це – початок замкненого кола, у якому інституції повинні будуть шукати все більше джерел для співфінансування, таким чином збільшуючи дефіцит фінансування. Збільшення можливостей для розрахунку реальної вартості діяльності також покаже, що обсяг дефіциту фінансування у Європейських університетах навіть більший, ніж очікувалось.

В державному або регіональному контекстах головний спонсор може компенсувати інституціям, що отримують фінансування на конкурсній основі, яке не покриває повну вартість їх діяльності (такі програми було розроблено в Канаді). Але вирішення таких питань у середовищі міжнародного фінансування є набагато складнішим. Якщо європейське фінансування не повністю покриває витрати проектів, що фінансуються, це може призвести до створення нерівних умов для університетів Європи. Наприклад, деякі країни розробили програми фінансування, які покривають нестачу коштів європейського фінансування, університети можуть отримувати НДС, що неприйнятно для більшості Європейських програм фінансування. Єдиним практичним вирішенням цієї проблеми є перехід до фінансування на основі повного розрахунку собівартості, навіть якщо це вплине на кількість проектів, що отримують фінансування.

Університетам необхідно переконати своїх спонсорів у тому, що фінансування на основі повного розрахунку собівартості виправдане усіма вищезазначеними причинами та гарантує спонсорам, що університети прагнути будуть вжити заходів для підвищення ефективності та впроваджувати будуть оптимальні адміністративні рішення. Фінансування на основі повного розрахунку собівартості не повинно сприяти неефективному використанню ресурсів. Отже, важливо, щоб університети прозоро спілкувалися із спонсорами щодо заходів для підвищення рівня ефективності їх діяльності.

Розробка повного розрахунку витрат

Повний розрахунок собівартості всієї діяльності університету є важливим інструментом для впровадження стратегії диверсифікації. Інституціям необхідно мати можливість визначати, чи додаткове джерело фінансування покриває всі витрати діяльності та чи має інституція прибуток або збитки від залучення такого джерела-партнера. У випадку збитків, інституція все ж може продовжувати співпрацю, якщо у довгостроковій перспективі передбачається повернення інвестицій. Відтак, розробка повного розрахунку собівартості є необхідним інструментом для впровадження стратегії диверсифікації.

АЄУ розглядала це питання у першій частині роботи щодо фінансової стабільності університетів у звіті "Фінансово сталі університети: на шляху до повного розрахунку витрат у європейських університетах". Дослідження показує, що деякі країни та університети впевнено лідирують у розробці систем повного розрахунку витрат. Рівень розвинутості системи дуже варіюється від таких країн як Великобританія та Нідерланди, у яких загальна, втім гнучка, система була запроваджена майже в усіх університетах, до країн, де жоден університет на має системи повного розрахунку витрат, таких як Словенія та Хорватія.

Дослідження показало, що підтримка державних органів чи спонсорів запровадження систем повного розрахунку витрат є невід'ємною частиною значного прогресу у майбутньому.

Однак, у багатьох випадках не було зовнішньої державної підтримки, і хоча є країни, що досягли значних успіхів у розвитку та впровадженні повного розрахунку витрат в університетах, є також велика кількість країн, які не мають загальнодержавного координування розвитку системи, а, відтак, не можуть повністю розрахувати вартість свого функціонування.

Зважаючи на стан розробки системи повного розрахунку витрат у цьому дослідженні, АЄУ пропонує надання підтримки університетам для впровадження системи. Через проект EUIMA⁵³ та фінансування FP7, АЄУ підтримує низку семінарів у різних країнах Європи, розроблених для працівників університетського менеджменту, наукових рад, державних органів влади та спонсорів для підтримки ініціатив повного розрахунку витрат в університетах та на державному рівні. Державна влада повинна сприяти розробці повного розрахунку витрат для підтримки сталості системи.

⁵³ European Universities Implementing the Modernisation Agenda – проект АЄУ, який фінансується Європейською Комісією згідно 7-ї Рамкової програми наукових досліджень та інновацій (2009-2011 pp.).

4. Університети

4.1 Диверсифікація джерел надходжень в університетах

Наступний графік ілюструє стратегії та механізми, що використовуються європейськими університетами для того, щоб сприяти диверсифікації надходжень. Хоча забезпечення таких видів діяльності та механізмів не є обов'язковим для університетів, метою яких є диверсифікація прибутків, вони представляють потенціал для генерування надходжень. Створення спін-оф компаній та наукових парків може не тільки принести ряд переваг стосовно укріплення можливостей дослідження та тісніших зв'язків з приватними партнерами, але й запропонувати перспективи для додаткових надходжень від використання досліджень. Однак, хоча такі види діяльності й можуть часто приносити надходження, вони можуть рідше генерувати прибуток, зважаючи на витрати, понесені в цілому. Актуальним прикладом є Центр тривалої освіти Палменія в Гельсінкі, найбільший заклад навчання протягом життя, прикріплений до університету в Європі. Навчання протягом життя зазвичай сприймається як таке, що має потенціал для генерування надходжень, даючи змогу університетам охоплювати новий контингент студентів. Однак, приклад Центру Палменія показує, що навіть така велика і надійна установа все ж таки не дає змоги університету покривати всі витрати, понесені в результаті виконання цього виду діяльності, навіть якщо вона успішно експортувала свої програми в інші країни. На сьогоднішній день потік надходжень в Центр покриває приблизно 90% супровідних витрат⁵⁴.

Графік 14 – Стратегії і механізми, створені університетами для сприяння диверсифікації надходжень



Джерело: онлайн-опитування

⁵⁴ Презентація Кауко Хамалаінен, Директора Центру тривалої освіти Палменія, Університет Гельсінкі, представлена на Конференції Експертів в Болоньї 13-14 вересня 2010 року

4.2 Чинники диверсифікації надходжень

Загальний економічний контекст

Загальний економічний контекст є важливим фактором, тому що тиск на державні бюджети призводить до скорочення державного фінансування (Див. також Розділ 5, с. 84). Про цей компонент йшлося в різних опитуваннях, проведених в університетах протягом проекту, а також семінарах і фінальній конференції, як про важливу рушійну силу для установ, щоб ті могли отримати додаткові джерела надходжень. Іншим показником є інтерес, ініційований цим проектом, особливо в тих країнах, де скорочення державного фінансування було оголошене і представлено. Завданням стратегії, встановленої державною владою на різних рівнях (на рівні Європейського Союзу включно), є також управління деякими типами співробітництва – наприклад, між науково-педагогічною роботою та бізнесом, - що теж впливає на диверсифікацію надходжень університетів.

Глобалізація та інтернаціоналізація

Глобалізація та інтернаціоналізація, які є наслідками тривалого зростання потреби у вищій освіті по всьому світу, також є чинниками диверсифікації, а саме відносно поширення мобільності як персоналу, так і студентів по Європі та за її межами. Це водночас створює нові можливості та розширює поле для конкуренції університетів, яким потрібні фінансові засоби, щоб вдосконалити свою привабливість. Інтернаціоналізація представляє значні витрати для університетів, особливо в галузі досліджень, але вона також створює нові можливості для надходжень. В той час, як в Європі лише деякі з країн традиційно отримали відповідну частку надходжень від іноземних студентів, все більше університетів бачать це не тільки як засіб покращення репутації та якості, але й як зростаюче джерело надходжень. За останні декілька років це стало важливим не тільки для університетів Великої Британії, Німеччини, Франції та Нідерландів, але й університети інших країн шукають можливість генерувати прибуток від іноземних студентів. Хоча заходи безпеки є відповідними, врахування тієї надмірної вразливості стосовно невеликої кількості університетів може дестабілізувати модель фінансування у випадку серйозних змін. Інтернаціоналізація також забезпечила можливості для розширення видів діяльності, наприклад, сприяння транскордонному дослідницькому співробітництву, що останніми роками також стало більш важливою формою зростаючих надходжень. Європейські рамкові програми досліджень створили серйозний стимул з додатковим фінансуванням для розширення спільної міжнародної дослідницької діяльності.

Управління ризиками

Для університетів зниження ризиків є могутнім чинником для стратегічного пошуку нових джерел фінансування. Респонденти онлайн-опитування, а також опитані керівники університету⁵⁵ вказали на управління ризиками як причину їхніх зусиль диверсифікувати надходження. Багато університетів повідомили, що надходження, отримані від основного органу державного фінансування, зменшились за останні роки. Песимістичні погляди на те, як розвиватиметься в майбутньому фінансування навчання та досліджень, також посилює точку зору, що розподіл ризиків має вирішальне значення⁵⁶.

До того ж, економічний спад посилив ці очікування. У цьому контексті університети в Європі зазвичай опиняються в ситуації, коли розвиток додаткових потоків фінансування стає вимогою, якщо вони повинні сприяти подальшому розвитку їхньої діяльності. Варто зазначити, що таке сприйняття розділяють університети в різних країнах, не дивлячись на відсотки від ВВП, що розподіляються на вищу освіту. Університети в Португалії, Україні, Швейцарії, Нідерландах, Німеччині, Італії та Великобританії підтримують цю точку зору.

⁵⁵ Опитування в Мадриді

⁵⁶ Опитування в Мадриді

Розширення місії

Диверсифікація та генерування надходжень може бути частиною стратегії, спрямованої на те, щоб зробити доступними фінанси на академічний розвиток (навчання або дослідницьку діяльність). На цьому етапі диверсифікація надходжень допомагає підтримувати розширення місій установи, запроваджуючи нові ресурси для сприяння досягненню нових та існуючих завдань. Сподівання, що покладаються сьогодні на університети, ще не були більшими; «прагнучи до-сконалості в навчанні, дослідженні та інноваціях, пропонуючи можливості різноманітним групам тих, хто навчається, а також забезпечуючи оптимальний креативний простір для талановитих молодих дослідників, яких потребує Європа, університети стають все важливішими для майбутнього зростання та консолідації обізнаного суспільства Європи»⁵⁷. Однак ці сподівання часто не пов'язані із значними додатковими фінансовими засобами.

Розвиток дослідницьких видів діяльності залишається однією з головних причин, щоб університети диверсифікували свою структуру надходжень – не менш важливою, тому що можливості створення нових джерел надходжень від дослідницької діяльності є відносно простими, наприклад, через створення спін-оф компаній, контрактне дослідження з приватними партнерами або участь в європейських дослідницьких програмах. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню дослідницьких можливостей установи. Окрім дослідження та навчання, університети можуть прагнути генерувати додаткові надходження, щоб вдосконалювати внутрішній процес, стандарти якості або види діяльності, спрямовані на інтернаціоналізацію.

Приклад 15. Розвиток дослідження через фінансування третьою стороною

Мюнхенський Університет Прикладних Наук (МУПН) пропонує приклад розширення місії, що залежить від генерування фінансування третьою стороною. Хоча установа є юридично та фінансово дуже залежною від Баварського уряду, немає сенсу в негайній зміні ситуації, тому що уряд пропонує перспективи стабільного, надійного фінансування. Однак, перехідний період, в якому знаходиться подвійна система вищої освіти Німеччини, активував структурну еволюцію, яка могла б змусити університети прикладних наук (УПН) враховувати нові джерела фінансування. У 2006 році УПН отримали право включати дослідження в список своїх інституційних місій. Вони також розпочали розробку магістерських програм, хоча вони не можуть запроваджувати будь-які докторські програми, окрім спільних програм з університетами.

Розробка магістерських програм вимагає проведення дослідження в кампусі, а перспективи для державного фінансування для цієї мети є обмеженими. При відсутності рамки – або будь-якого загального спонсорства дослідницької діяльності, – яка дозволяє університету належним чином підійти до цього виклику, фінансування третьою стороною стало важливим джерелом надходжень для розвитку дослідницької діяльності в МУПН, головним чином, через контракти з малими та середніми регіональними компаніями. Надходження від плати за навчання також дозволили університету створити посади дослідницької підтримки на постійній основі, чого важко досягти виключно через проекти обмеженої тривалості.

Важливо, що розвиток дослідницької місії університету, здається, залежить від здатності університету отримувати більше можливостей від витрат на персонал і розблоковувати кошти без перешкод.

Прагнення до гнучкості

Сильна мотивація диверсифікувати свої надходження для багатьох університетів полягає в бажанні уникнути адміністративного тягаря, який часто супроводжує державне фінансування. Надходження, згенеровані завдяки комерційній діяльності або діяльності, спрямованої на збір коштів, сприймаються, як ті, якими порівняно легко керувати, і вони можуть бути внутрішньо розподілені без суворих обмежень. Контракти з приватними партнерами також здаються більш простими, ніж з органами державної влади. Однак, очікування не завжди пов'язані з дійсними видами фінансування, що використовуються приватним сектором, який має тенденцію обмежувати свій вклад у часткове фінансування видів діяльності, які він прагне підтримувати (Див. стор. 50).

Цей парадокс посилюється вимогами звітності, що часто відрізняються залежно від джерела державними фінансування чи від різних суб'єктів, або, час від часу, від відділу одного і того ж міністерства. Типові зауваження, зроблені респондентами онлайн-опитування, були додатково обґрунтовані подальшим збором даних, де більше 68% опитаних представників університету погодились із судженням «Вимоги підзвітності та звітування, як правило, сильно різняться між державними джерелами фінансування»⁵⁸. Важливо зазначити, що деякі університети вказали на те, що менші програми державного фінансування часто тягнули за собою більш комплексну участь та правила звітування. І тому надзвичайно важливим є те, щоб державні джерела фінансування вдосконалювали свої правила участі, вимоги підзвітності та звітування, а також брали участь у діалозі з іншими джерелами фінансування та університетами, щоб встановити раціоналізовані, спрощені можливості фінансування. Це, в свою чергу, сприятиме диверсифікації надходжень в державному фінансуванні, спонукаючи університети шукати різних державних партнерів, не боячись численних і складних вимог.

Підвищення конкурентоспроможності

Пошук покращеної внутрішньої гнучкості поєднаний із сприйняттям, що диверсифікація надходжень супроводжується вдосконаленою конкурентоспроможністю на національному та/або міжнародному рівні. Додаткові надходження часто з'являються як наслідок участі в конкурентних схемах, організованих не напряму органами державної влади, які зазвичай високо цінуються, а через договірні дослідження з приватними партнерами. Останні, в свою чергу, можуть створити базу для схем ширшого співробітництва, таких як стратегічні альянси з бізнесом та індустрією, що роблять внески в зміцнення позиції університету не тільки у фінансовій сфері.

Приклад 16 Салфордський Університет та проект MediaCiti

Після проведення аналізу своїх існуючих партнерств Салфордський Університет усвідомив, що це були погано керовані незначні репутаційні вигоди, що принесли університету мало доданої вартості. Як частину своєї стратегії щодо зміни внутрішньої культури, керівництво Університету вирішило зосередитись на стратегічних, високоефективних партнерствах, які могли б зробити внесок у диверсифікацію джерел надходжень навчального закладу, покращити взаємодію між навчанням, викладанням, дослідженням та інновацією, а також принести високі репутаційні дивіденди.

Салфордський Університет, таким чином, активно приєднався до проекту MediaCitiUK, який полягає у створенні середовища, присвяченого потребам креативних та цифрових промисловостей, а також в якому BBC є чільним партнером. Хоча участь в такому великому проекті включала вагомий (загалом фінансовий) ризик, вони були ретельно оцінені та Університет прийняв рішення фінансувати дорогу інфраструктуру на місці.

Вигоди від участі в проекті MediaCitiUK включали:

- Дослідницькі та Інноваційні Партнерства (Індустрія, Університети, Уряд)
- Тренувальні та Освітні Партнерства
- Диверсифікація джерел надходжень
- Тісніші стосунки з Урядом та Індустрією
- Репутаційні та брендові вигоди на національному та міжнародному рівнях

Важливо зазначити, що проект, трансверсальний за своєю природою, тісно залучив усі факультети Університету, сприяючи культурній зміні у бік кращих способів роботи (крос-функціональне управління, управління продуктивністю) та кращих цінностей (співпраця, інновація, зосередження на результатах).

⁵⁸ Опитування в Генті та Болоньї

4.3 Внутрішні труднощі та перешкоди

Протягом проекту стало очевидним, що університети здебільшого вважають, що вони працюють у такий спосіб, що є невідповідним для розвитку успішної диверсифікації надходжень. Керівники та менеджери університету визнавали, що внутрішні перешкоди диверсифікації надходжень були так само важливими, як і зовнішні обмеження. Ці перешкоди можуть бути в подальшому деталізовані за наступними категоріями.

Графік 15 Передбачувані перешкоди на шляху до диверсифікації надходжень



Джерело: онлайн-опитування

4.3.1 Керівні структури та процеси

Керівні структури та процеси прийняття рішень часто вважалися такими, що нездатні допомогти установі перейти на стратегію успішної диверсифікації надходжень. 68% респондентів онлайн-опитування вбачали невідповідні структури як перешкоду диверсифікації надходжень. 15% учасників вірили, що це було «основною перешкодою». Коментарі стосувались великих органів влади за принципом колегіального представництва, чиї процеси прийняття рішень, як правило, є погано пристосованими до підтримки ефективної диверсифікації надходжень (відносини із зовнішніми учасниками, рішення стратегічного інвестування тощо). Університети також підкреслили, що прийняття рішень часто було складним у цій сфері через відсутність готової доступної інформації, щоб повідомити стратегічні варіанти вибору. Це може бути доведено фактом, що багато університетів-учасників не категоризували надходження шляхами, що забезпечують їх

інформацією про, наприклад, склад їхніх приватних надходжень або тип послуг, що генерують надходження на центральному рівні.

Розподіл завдань та ризиків, а також зв'язок між центральною адміністрацією університету та різними його підрозділами (найчастіше, факультетами) може також представляти виклик або перешкоду впровадженню відповідної стратегії диверсифікації надходжень.

Для більшості університетів, що розмірковують над диверсифікацією надходжень, фрагментація персоналу, контактів, знань та спеціальних знань залишається основною перешкодою, яку треба подолати. Відповідальність за диверсифікацію та генерування надходжень зазвичай лягає на топ-менеджмент факультетів або навіть може бути завданням викладачів індивідуально. У випадку останніх вони працюють ізольовано. Відсутність рамокості та допомоги пояснює певний опір виконанню таких видів діяльності, коли брак часу та страх перед надмірною бюрократією залишаються основними проблемами. Тільки меншість опитаних університетів подали звіт, що центральне керівництво (Ректорат, Президія) є відповідальним за завдання диверсифікації надходжень, чи то колективно (як керуючий орган), або через посаду проректора, наприклад. Багато респондентів підкреслили, що без ентузіазму, бачення та самовіддачі команди керівників, напевно, було б неможливим створення чіткої стратегії диверсифікації надходжень.

Приклад 17 Розподіл внутрішніх ресурсів у Маастрихтському Університеті

Модель, заснована Маастрихтським Університетом, є такою, що обережно балансує між централізованими ініціативами та необхідністю виховувати почуття власності та зобов'язання факультетів. Факультети є основним прямим бенефіціаром університетського бюджету (80%). Центральний офіс може забезпечити їх початковими інвестиціями, щоб вони розпочали впровадження нових академічних програм, а також запропонувати технічну підтримку, яка їм потрібна (стосовно договірних досліджень або працевлаштування іноземних студентів). Нарешті, кошти центрального бюджету можуть бути використані як стимул для факультетів розвивати їхні власні потоки надходжень (наприклад, центральний офіс запроваджує додаткове фінансування для відзнаки факультетів за забезпечення ними зовнішніх грантів). Таким чином, приблизно 85% бюджету на центральну адміністрацію надходить на факультети.

Однак, можливості спільного фінансування дослідницьких грантів вимагають від керівництва університету прийняття рішень згідно з напрямками досліджень, які слід впровадити, тому що співфінансування надходить з центрального бюджету і відхиляється від освітніх місій. Таким чином, є відчуття напруженості, яке повинні усунути на центральному рівні у співпраці з факультетами.

Один із чинників успіху для навчального закладу, здається, полягає в послідовному та зосередженому запровадженні його стратегії. Це доповнюється ретельним набором професійного персоналу в ключові сфери та чітким маркетингом його сильних сторін.

Врешті-решт, університети, які бажають розвивати додаткові джерела фінансування, повинні вирішити питання нерівномірності можливостей генерування надходжень на факультетах. Загальним є сприйняття, що факультети, орієнтовані на технології, зможуть краще підвищити рівень доходів із зовнішніх джерел фінансування, ніж факультети соціальних наук, особливо через договірні дослідження. Однак, аналіз інформації, наданої опитаними університетами, показує, що, хоча ті університети, що зосереджені на дослідженні як на частині їхньої місії, зазвичай мають високу частку надходжень із додаткових джерел фінансування, також виявилось, що комплексні університети, так само, як і технічні університети, можуть обговорювати контракти з приватними партнерами. Візити на місця надали цікаві приклади таких випадків. В Університеті Варшави історичний факультет нещодавно забезпечив значне фінансування для університету через свій Інститут археології, якому державні органи влади доручили проводити профілактичні розкопки перед проведенням дорожньо-будівельних робіт. Подібно до того, факультет філософії та соціології виграв тендер на проведення дослідження про поведінку та сподівання серед польського населення перед Європейським чемпіонатом з футболу, організованого спільно з Польщею в 2012 році.

4.3.2 Розробка професійних кваліфікацій та механізмів підтримки

Університетам в Європі потрібно розробляти нові професійні кваліфікації, якщо вони збираються диверсифікувати структури своїх надходжень. Більшості опитаних навчальних закладів це відомо: 80% вважають відсутність інформації та обізнаності про диверсифікацію надходжень перешкодою, а 67% відчули те ж саме стосовно недостатньої кількості спеціальних управлінських знань та компетентності.

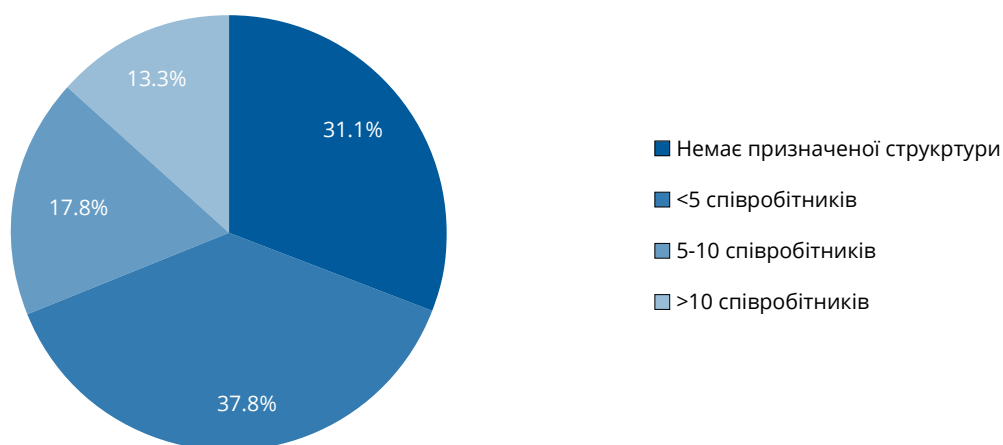
Це було відображено в зборах інших даних, коли респонденти підкреслювали непрофесійний менеджмент видів діяльності, спрямованих на генерування надходжень. Протягом візитів на місця і дискусій з керівниками університетів виявилось, що багато з них мали справу із завданням інвентаризації та раціоналізації різних та часто численних партнерств, які університет накопичував роками, зазвичай за власною ініціативою різних членів персоналу. Це показує «відсутність керівництва», що зрештою підриває потенційну стратегічну та фінансову вигоду від такої співпраці.

Подібно до того, керівник університету пояснив, наскільки необхідно переглянути фінансове управління установи після того, як з'ясувалось, що всі надходження, отримані від приватних партнерів, викликали інтереси тільки на щоденній основі (це потім було оптимізовано через кращий менеджмент готівки). Інший університет повинен був переконувати факультети розміщати свої приватні надходження в банках і спочатку використовувати своє державне фінансування, оскільки останнє не може викликати інтересу. Ці приклади показують, що великий потенціал генерування надходжень вже є в університетів, але потребує належних спеціальних знань та кваліфікацій, щоб розвинути у надійні потоки надходжень.

Тому новий підхід до розподілу завдань та інтеграції нових профілів персоналу є необхідним для сприяння диверсифікації надходжень. Від викладачів не можна очікувати ефективного виконання таких завдань без належної підтримки.

Інтеграція нових профілів персоналу для підтримки стратегій диверсифікації надходжень включає модернізацію послуг адміністрування досліджень та створення повноправних структур збору коштів. Опитування за проектом показують, що ці структури залишаються на стадії зародження в багатьох університетах, тоді як велика кількість не має жодного призначеного підрозділу в центральній адміністрації.

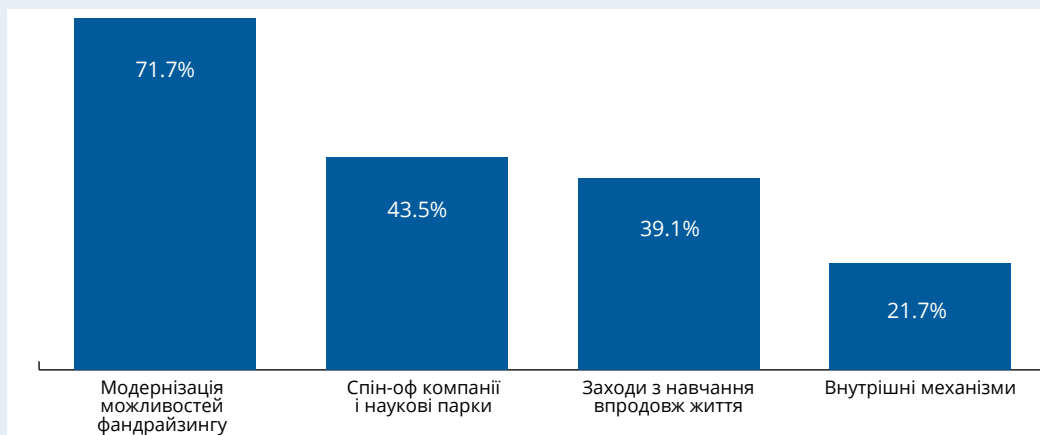
Графік 16 – Структури залучення фінансових засобів



Джерело: опитування в Генті та Болоньї

Дані, узагальнені в Графіку 17, встановлюють різні пріоритети опитаних закладів по відношенню до диверсифікації надходжень (і охоплює лише ті сфери, в яких університети мають значний запас для маневру, таким чином виключаючи фінансові внески студентів). Так, стає очевидною обізнаність університетів в плані того, що покращення їхніх можливостей збору коштів є вирішальною для вдосконалення диверсифікації надходжень. Створення та розвиток наукових парків та спін-оф компаній також становить пріоритет для багатьох університетів, а також закликає до адекватної внутрішньої підтримки. Звернення до нетрадиційних студентських спільнот для того, щоб розвинути ряд нових видів діяльності, які можуть бути оцінені ближче до ринкової вартості, стало пріоритетом майже еквівалентної важливості.

Графік 17 – Пріоритетні напрямки роботи з метою підвищення рівня диверсифікації надходжень



Джерело: опитування в Ґенті та Болоньї

Хоча це може менше сприйматись як пріоритет, також для університетів важливо розробляти адекватні внутрішні механізми для сприяння диверсифікації надходжень. Однією з можливостей може бути залучення здатності залучати зовнішнє фінансування або «підприємницьку діяльність» у критеріях заохочення для персоналу. Деякі університети розробили інтегрований підхід до диверсифікації надходжень, впроваджуючи його в бюджетний процес закладу.

В Університеті Лафборо деканів попросили виявити і визначити пріоритетність можливостей заощадження та інвестування (тип потрібної підтримки) при складанні плану розвитку їхніх факультетів. Важливо, що це виявило, що заощадження не обов'язково означають скорочення бюджету, а можуть бути впроваджені через цілісні підходи, наприклад, шляхом спрощення контрактів з постачальниками. Цей процес забезпечується прийняттям певного рівня зростання підприємства та фандрайзингу у всіх планах розвитку. Прозорість також є ключовим чинником успіху, коли важлива робота проводиться для постійного інформування викладачів та повідомлення їх про те, що резервний капітал потрібен для сприяння розвитку.

4.3.3 Очікування та позиції щодо диверсифікації надходжень

Різні опитування, надані представникам університетів протягом усього проекту, показують, що занепокоєння з приводу диверсифікації надходжень або відносин із приватним сектором залишаються основним питанням в університетах і, як правило, перешкоджають розробці видів діяльності, спрямованих на генерування надходжень. Це включає не тільки академічну спільноту, але й університетський менеджмент – обидва сприймаються як такі, яким бракує розуміння потреби в розвитку видів діяльності, які можуть сприяти академічній місії закладу. Основне занепокоєння полягає у тому, що прагнення додаткових надходжень порушить автономію викладачів або ж відволікатиме їх від головних дослідницьких та навчальних місій.

Це підкреслює важливість налаштування диверсифікації та генерування надходжень на рівні з місією та профілем установи і забезпеченням того, що діяльність з генерування надходжень не порушуватиме академічну сумлінність. Також важливою є обговорення в навчальному закладі потреби в стійкій фінансовій базі видів університетської діяльності. У більшості європейських країн культурний та довготривалий зв'язок з державним фінансуванням призвів до недоречності занепокоєння серед викладачів з приводу фінансової стійкості їхньої установи. Іноді серйозна індивідуальність та автономія на рівні факультету також приводить керівників та викладачів до невеликої зацікавленості у закладі в цілому, що значно ускладнює для центрального керівництва та адміністрації процес створення та запровадження стратегії поступового генерування надходжень по всьому університету.

Також важливо зазначити, що генерування додаткових, зовнішніх надходжень може розглядатись як знак якості в певних дисциплінах, наприклад, в інженерії, тоді як в інших це так не сприймається.

4.4 Впровадження принципів диверсифікації надходжень на рівні інституційної стратегії

Аналіз цієї секції веде до кількісного аналізу як при візитах на місця, так і при тематичних дослідженнях. Різноманіття елементів сприяє успішній диверсифікації надходжень, і воно зазвичай є комбінацією тих різноманітних елементів, які ведуть до успіху.

4.4.1 Стратегічний підхід

Аналіз показав, що одним із ключових факторів успіху навчального закладу є вкорінення і закарбування стратегії диверсифікації в загальну академічну стратегію та місію установи. Приклади проекту показали, що заклади, які включили диверсифікацію надходжень у свої плани стратегічного розвитку, пов'язані з конкретними планами дій, були більш обізнані в питанні диверсифікації надходжень по всій установі. Ці заклади також виконували більше дій, що призводять до значнішої диверсифікації або генерували більше надходжень від додаткових джерел надходжень. Розробка такого підходу також відображає, що чим ширша університетська спільнота залучена до розвитку, тим значнішим є консенсус щодо видів діяльності та зобов'язань, пов'язаних з диверсифікацією надходжень.

Важливо наголосити, що диверсифікація надходжень або генерування надходжень не повинне вбачатись як самоціль. Основна ціль – це завжди підтримувати головну місію та діяльність навчального закладу та сприяти фінансовій стійкості. Зрештою, види діяльності, спрямовані на генерування надходжень, повинні вести до доходів у тривалий або короткий період. Звичайно, це можуть бути і нефінансові доходи.

Диверсифікація, таким чином, повинна починатись із стратегічного аналізу status quo, сильних сторін установи, особливостей та можливостей, а також аналізу конкурентного середовища. Більшість установ вже розробили додаткові джерела надходжень, але важливо включити їх у загальну оцінку.

Окрім виконання належного аналізу ефективності витрат та ризику щодо різних видів діяльності установам потрібно оцінити придатність цих видів діяльності стосовно їхньої місії та культури. Не всі види діяльності підійдуть всім навчальним закладам. Різноманіття профілів, місій та культур матиме значний вплив на вибір видів діяльності.

Аналіз в подальшому повинен включати оцінку спеціальних знань, необхідну, щоб запровадити ці види діяльності ефективно. Якщо ці спеціальні знання недоступні, створіть план їх здобуття.

4.4.2 Лідерство

Лідерство – це ще один ключовий фактор, який визначатиме здатність університету диверсифікувати свої надходження. Приклади успішної диверсифікації майже завжди асоціювались із керівництвом, яке має велику самовіддачу і гарне розуміння завдання диверсифікації.

Тематичні дослідження показали, що лідерство – це не тільки ефективне врегулювання складного фінансового середовища або питань менеджменту. Здатність проектувати бачення та будувати обставини для діяльності з диверсифікації, а також здатність залучати ширшу університетську спільноту в процес також мають вирішальне значення. Останній аспект є критичним, оскільки вся діяльність, що генерує надходження і стосується дослідницьких і навчальних видів діяльності, потребує залучення академічної громади.

В установах з надзвичайно децентралізованою структурою управління здатність до лідерства є також вирішальною, щоб набути необхідних зобов'язань для генерування надходжень від інших видів діяльності. Це особливо доречно в університетах, де влада, що приймає рішення стосовно використання університетського майна та обладнання, передається факультетам та інститутам. У таких випадках центральне керівництво повинне могли передбачати використання цих приміщень та послуг так, щоб їхній потенціал щодо генерування надходжень адекватно розвивався та експлуатувався. Лідерство також відіграє важливу роль у формуванні необхідних змінних процесів, що стосуються диверсифікації, будь то культурні або організаційні зміни.

Ризик невдачі є високим, коли діяльність, спрямована на генерування надходжень, не повністю схвалена керівництвом університету, якому слід взяти на себе повний контроль та пряму відповідальність, коли це можливо. Наприклад, декілька досліджень підтверджують, що ставлення академічного керівництва до благоїного фінансування є вирішальним чинником для розвитку фандрайзингу як успішного джерела надходжень. Приклади проекту підтверджують наступне: в усіх університетах з успішними результатами фандрайзингу, таких як Університет Лафборо, Королівський коледж в Лондоні, Стамбульський технічний університет, Віце-Канцлер або Ректор брали активну участь у фандрайзингу.

Пряме залучення керівництва є також вирішальним фактором успіху для збільшення інвестування з місцевих та регіональних державних джерел. Звичайно, підтримка менеджменту та професійні спеціальні знання необхідні для того, щоб підготувати проекти та підтримувати лідерство. Тим не менш, приклади, як правило, показують, що спосіб, у який керівництво університету залучає до заохочення та підтримки цих видів діяльності, часто створює необхідний імпульс та змінює ситуацію на краще.

4.4.3 Розвиток персоналу / Професіоналізація менеджменту

Приклади показують, що розвиток персоналу та існування якісних управлінських навичок та практики є необхідними для успішної диверсифікації надходжень. Багато видів діяльності, спрямованих на збільшення та генерування нових джерел надходжень, вимагають нових спеціальних знань, які не обов'язково існують в межах установи. Коли справа доходить до запровадження стратегій диверсифікації, експерти та кваліфіковані працівники часто мають велике значення. Приклади показали різноманітні стратегії для досягнення необхідної продуктивності. Університети можуть наймати професіоналів з відповідними знаннями та навичками поза сектором або досвідчений персонал з інших більш розвинених установ; вони також можуть інвестувати в розвиток персоналу для набуття цих кваліфікацій. Коли наймається персонал ззовні, важливо, щоб він розумів специфіку наукового та освітнього середовища або ж інтегрувався у встановлений

колектив. Деякі види діяльності можуть бути передані зовнішнім консультантам, які можуть запропонувати спеціальні знання та допомогу, коли розпочинається діяльність. Однак, знову ж таки, приклади показали, що вірний мікс персоналу (зовні, внутрішньо, консультанти) веде до успіху.

АЕУ визначила важливість професійних управлінських структур та персоналу в багатьох проєктах. Успішне запровадження видів діяльності, спрямованих на диверсифікацію надходжень, також вимагає інвестування та розвитку на усіх рівнях та всіх категорій персоналу, включаючи менеджмент, допоміжний персонал, а також академічний персонал у функціях менеджменту та управління. Наступний підбір може показати тільки деякі приклади з їх широкого різноманіття:

- Менеджери з персоналу відіграють ключову роль, розробляючи профілі для нових категорій персоналу, наймаючи та утримуючи нові кадри з новими кваліфікаціями та розвиваючи у працівників бажання виконувати нові розширені ролі. Вони також є надзвичайно важливими для надання інформації про доречні програми зовнішнього розвитку.
- Діяльність з трансферу знань потребує спеціальних знань персоналу, який має навички ведення переговорів із зовнішніми партнерами, має гарні знання про юридичні контрактні аспекти, а також про права інтелектуальної власності.
- Спеціальні знання потрібні, якщо університет бажає знайти свій шлях серед величезної кількості можливостей, доступних для підвищення конкурентоспроможності фінансування, зокрема, від фінансування наукових досліджень. Менеджери проєкту повинні мати кваліфікації, необхідні, щоб писати успішні пропозиції та розробляти комплексні робочі програми з декількома міжнародними консорціумами по всьому проєктному циклу (включаючи етапи звіту та пост-аудиту). Приклади проєкту також показали, як такий експертний персонал може допомогти академічному персоналу розвивати навички успішного написання пропозицій.
- Професійний персонал потрібен, щоб розробляти та розширювати благодійне фінансування успішно через фандрайзинг.
- Щоб генерувати надходження через фінансові операції та інвестування, фінансові підрозділи університету часто прагнуть наймати додатковий персонал, що має розвинені спеціальні знання поза університетським сектором. Багато видів діяльності також стосуються нових шляхів фінансової експансії або створення нових приміщень та технічних засобів. Це вимагає персоналу, що має досвід у позиковому фінансуванні та різноманітних юридичних можливостях, таких як договори оренди тощо.
- Діяльність, спрямована на генерування надходжень від таких послуг, як конференції, кейтеринг та франчайзинг, також потребує досвідченого персоналу.
- Проєкт також вказав на важливість сильної координуючої функції при запровадженні та менеджменті диверсифікованої діяльності. Приклади проєкту показали різноманітні підходи. Центральним пунктом може бути колектив старшого менеджменту або колектив, спеціально створений з цією метою, який зазвичай включає різних топ-менеджерів. В деяких випадках координуючу функцію може взяти на себе один з членів старшого персоналу, такий як Проректор із прямою відповідальністю, Голова Адміністрації або Фінансовий Директор. Розмір закладу та звична культура управління, очевидно, мають вплив на вибір підходу.

Приклад 18 Деякі приклади професіоналізації управління**Університет Единбурга**

Університети наймають фахівців з розвитку та випускників, але весь персонал повинен бути здатен використовувати свої відповідні зв'язки, щоб зібрати надходження. Університет Единбурга забезпечив менеджерів своєї Ветеринарної Школи тренуванням розвитку лідерства з успішного обміну досвідом (нетворкінгу) через види діяльності з розвитку, співпраці з випускниками та фандрайзингу. Нова університетська Ветеринарна Школа була створена цілком за рахунок фінансів розвитку та випускників, значну частину яких зібрали менеджери Школи. Це, в свою чергу, генерувало інтерес серед працівників університету наслідувати таку практику.

Трінті-коледж в Дубліні

У Трінті-коледжі зміна фокусу фінансової функції з «функції дотримання» на «функцію рушійної сили» мала значний вплив на запровадження диверсифікації, що також покращило стосунки з академічною спільнотою.

Фінансова функція грала важливу роль у трьох видах діяльності, пов'язаної з диверсифікацією: генерування нових надходжень, управління витратами та управління грошима, розміщеної готівкою в стратегічні інвестиції. Види діяльності з генерування надходжень включають:

- Банківську концесію: Коледж запропонував ексклюзивне право фінансовій установі забезпечити її банківськими приміщеннями на п'ять років взамін на концесійний збір. Банк також платить орендну плату за площу за ринковою вартістю.
- Залучення коштів банку для кредитування: щоб фінансувати великий проект, Коледж бере дуже конкурентоспроможний гнучкий кредит в Європейському Інвестиційному Банку. Це дає змогу Коледжу завдяки кредиту розпочати проект на два роки раніше.
- Менеджмент витрат: Трінті-коледж зменшив число своїх постачальників і намагається рухатись до стратегічної функції постачання.

Одним із викликів стосовно структурної розробки компетенції персоналу є той факт, що університети часто розглядають додаткові джерела надходжень, коли існуюче фінансування знаходиться під тиском. Потенціал інвестування в людські ресурси за цих обставин деколи зменшується, і університети не завжди можуть розвивати персонал ідеально. Деякі приклади показали, що університети застосовують більш скромну стратегію, поступово набудовуючи компетенцію персоналу. Беручи для прикладу фандрайзинг, часто з'ясовувалось, що процес розпочинався з найму керівництва, професійно досвідченого у маркетингу та відносинах, і ці компетенції, як тільки завершувалась початкова стадія, розвивались далі за допомогою найму більшої кількості персоналу та встановлення більш формальної структури.

В цей момент важливо зазначити відсутність програм, що підтримуються урядом. З наданням високої релевантності набудові цих кваліфікацій цільова підтримка від урядів у цей бік може піддатись впливу системи важелів державного регулювання.

Приклад 19 Розробка структур залучення фінансових засобів

Хоча Маастрихтський Університет і створив серйозну мережу випускників і є успішним у партнерствах з великими компаніями, все ж він має значний невикористаний потенціал стосовно залучення додаткових коштів. Дійсно, хоча робота над відносинами з випускниками тільки починає враховувати благодійне фінансування, вона може розбудувати добре закріплені кола випускників. Подібно до того, Маастрихтський Університет зараз досліджує більш «регіональні» благодійні можливості. Університет інвестував у компетенції та структури, створивши підрозділ, відповідальний за ці питання та найнявши директора з фандрайзингу з тісними зв'язками з регіональною громадою. Університет також отримує значну вигоду від зобов'язань свого Президента, який забезпечив заклад багатим міжнародним досвідом.

4.4.4 Комунікація

Дослідження показує, що комунікація є важливим фактором для диверсифікації надходжень, що часто недооцінювалось. Наступний розділ аналізує комунікацію в різних масштабах (внутрішня, зовнішня та загальносекторальна комунікація), що грають важливу роль у сприянні диверсифікації надходжень.

Внутрішня комунікація

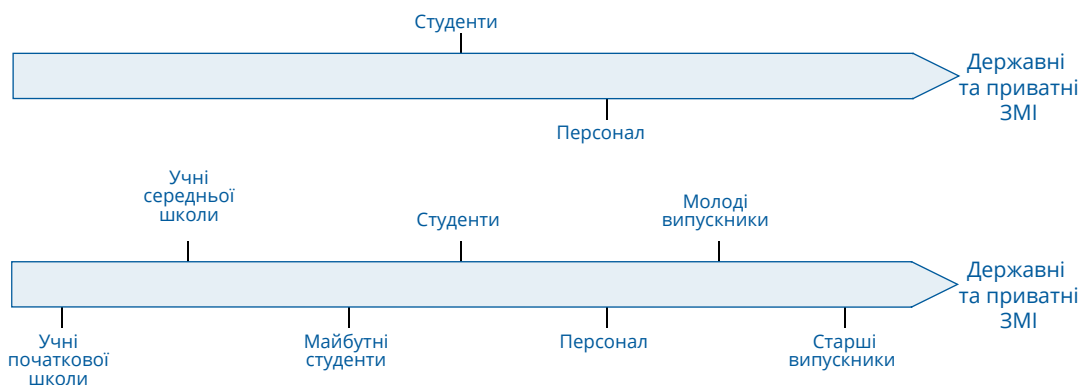
Диверсифікація не є процесом, який може проходити ізольовано або за спадним принципом. Щоб бути успішною, уся навчальна установа повинна бути залучена і обізнана про цілі, завдання та дії, яких потрібно дотримуватись. Багато видів діяльності з диверсифікації також повинні виконуватись у співпраці з керівництвом, менеджментом, адміністративним та академічним персоналом. Внутрішня комунікація відіграє вирішальну роль у досягненні цього. Внутрішня комунікація також є критичною, щоб успішно забезпечити заходи щодо підвищення ефективності.

Зовнішня комунікація

Через цей процес університет створює дуже потрібний зв'язок між своєю внутрішньою діяльністю та зовнішнім світом. Семінари та конференція проекту показали, що потенційні джерела фінансування (приватні спонсори, інвестори або бізнес-громада) зазвичай просто не знають про перелік видів діяльності, виконуваної університетами, що значно ускладнює для них оцінку опцій потенційного фінансування. І тому важливим є забезпечити зовнішнє середовище знаннями про діяльність інституції.

Комунікативні види діяльності також повинні бути подані у профілі закладу та демонструвати те, що його відрізняє від інших університетів. В ідеалі вони будуються на визначених сильних сторонах і на базі цього розвивають бренд та репутацію, що є передумовою для залучення додаткових джерел надходжень. Приклад нижче ілюструє, як цільові групи комунікації університету розвинулись та помножились із часом; навчальні заклади сьогодні стикаються з різноманітними зовнішніми акціонерами, з якими потрібно ефективно спілкуватись.

Схема 6 – Взаємодія – старі і нові моделі⁵⁹



Джерело: конференція в Болоньї

Загальносекторальна комунікація

Загальносекторальна комунікація зазвичай виконується представницькими організаціями, такими як національні ректорські асоціації або університетські організації. Співпраця з іншими акціонерами, однак, не повинна шкодити завданню, яке має залишатись сфокусованим на інституційних справах. Протягом життя проекту може спостерігатись зростання цих видів діяльності в різних країнах. Вони відіграють важливу роль, показуючи, чого досяг сектор вищої освіти. Успішні історії стосовно приватного або державного фінансування є надзвичайно важливими в часи економічного спаду, оскільки вони допомагають збільшити впевненість у секторі та сприяти диверсифікації. Тому університетам не слід недооцінювати значимість своїх внесків у такі види діяльності.

⁵⁹ Витяг із презентації Др. Ульріх Марш, Голови з питань корпоративної комунікації, Технічний університет Мюнхена, для Конференції експертів у Болоньї 13-14 вересня 2010 року.

Приклад 20 Взаємодія в умовах економічного спаду

Відповідальна організація університетів Об'єднаного Королівства, Університети Великобританії, бере активну участь у випуску коротких, сфокусованих звітів та листівок, в яких підкреслюється роль університетів у британській економіці в контексті економічного спаду. «Залишатись разом — Університети, що допомагають бізнесу під час спаду» - це одна із таких публікацій. Вона показує, як заклади вищої освіти можуть підтримати місцеві фірми через інновацію, трансфер знань, навчання та розвиток трудових ресурсів. У публікації також підкреслено активну роль університетів в місцевій економіці як основних споживачів. Важливо, що велика частина цих звітів присвячена прикладам історій успіху і включає відомості про контактних осіб з кожного університету, що відповідальні за відносини з бізнесом, таким чином забезпечуючи легкий доступ до університету.

В лютому 2010 року Університети Шотландії так само опублікували «Інновації на шляху виходу зі спаду», що також підкреслює, що роблять університети, щоб допомогти ширшій спільноті через культурну та соціальну взаємодію, а також поза підтримкою студентів та бізнесу.

УВ продовжують збирати інформацію про діяльність закладів-членів у цій сфері. Наочний приклад, як університети намагаються допомогти місцевому бізнесу, наданий Університетом Ньюкасла. Установа випустила свої «10 кроків розвитку місцевої економіки», що включають спрощення роботи з університетом як з постачальниками, так і з клієнтами; створення робочих місць у будівництві, дотримуючись університетської програми інвестицій в кампус; просування інших проектів капіталу; інвестування в поліпшення енергоефективності; схема бізнес ваучера; і скорочення часу платежу всім постачальникам на дев'ять днів. Університет Дербі інвестував 250,000 фунтів стерлінгів у фонд розвитку кваліфікацій, заснований на користі фірм регіону, пропонуючи фінансову підтримку, щоб допомогти їм забезпечити можливості навчання та підвищення кваліфікацій, їм працівникам протягом поточного економічного спаду.

Такі приклади широко рекламуються на місцевому, регіональному та національному рівнях, допомагаючи вдосконалити профіль університетів як повноцінних, зацікавлених учасників національної економіки.

4.4.5 Структури та інструменти

Аналіз, проведений університетом, також може включати аналіз існуючих організаційних структур та структур, що приймають рішення в університеті. Дослідження показало, що університети, які обрали ширший стратегічний підхід, були більш схильні до того, щоб це супроводжувалось організаційними змінами. Це очевидно відрізнялось від формування колективів та органів, відповідальних за впровадження, до створення нових підрозділів та відділів. В деяких випадках реструктуризація керівної структури (зменшення кількості членів у органах, що приймають рішення, зменшення кількості комітетів) мала також і позитивний вплив на диверсифікацію та генерування надходжень.

Інструменти інформації та аналізу відіграють все важливішу роль в сучасному менеджменті університету. Безумовно, для диверсифікації та генерування надходжень правильні інструменти інформації та комунікації є вирішальними для успіху. Це включає інформацію з ведення обліку та розрахунку витрат, інформацію про потенційні джерела надходжень та фінансування, а також належну інформацію про меценатів та спонсорів. Сховища даних та інтегровані програмні інструменти, однак, вимагатимуть відповідних власних спеціальних знань, що знову показує важливість людських ресурсів.

4.4.6 Механізми стимулювання

Якості лідерства та менеджменту і внутрішня комунікація є ключовими аспектами. Однак, на додаток до цих факторів успіху бажано створити набір стимулюючих механізмів, щоб розширити зобов'язання академічної спільноти перед проектом диверсифікації. Різноманітні стимулюючі механізми, що здебільшого працюють на двох рівнях, або відзначають персонал напругу, або забезпечують стимулювання на рівні факультету/інституту.

Академічному персоналу можна дозволити проводити дослідницьку або консультаційну діяль-

ність та утримувати певну частину генерованих надходжень. У багатьох випадках існує припущення, що академічна спільнота вже буде залучена до таких видів діяльності певним чином. Інституції, які офіційно заохочують свій персонал до виконання таких видів діяльності, отримують вигоду від цього декількома шляхами: генерування надходжень може вбачатись компонент академічної зарплати, пов'язаний з успіхом, що, в свою чергу, дозволяє інституції тримати під контролем рівень усіх зарплат. Стимулюючі механізми також спрямовують деякі види діяльності, виконувані викладачем/дослідником назад в університет. Поділ генерованих надходжень організовується встановленням чинника розподілу між викладачем та університетом або призначенням спеціальної ставки собівартості за використання приміщень та обладнання. Інші можливості включали поділ прибутку не на індивідуальній основі, а на факультетській. Колективним прибутком потім можна керувати на факультеті.

Університети також можуть заохочувати створення спін-оф компаній шляхом зменшення частки прибутку, що надходить до університету, або забезпечуючи безкоштовну професійну підтримку цим підприємствам на рівні їх становлення.

Багато університетів включають успішну діяльність з генерування надходжень в Модель розподілу коштів (МРК) навчального закладу. Хоча, було важливо побачити, що університети обізнані щодо унікальних можливостей генерування надходжень — це вважалось перешкодою для 61% респондентів онлайн-опитування (Див. Графік 15, стор. 68).

Приклад 21 Приклади механізмів стимулювання

- Гроші на нові ініціативи
- Участь в генеруванні надходжень на рівні факультету/підрозділу
Наприклад: методики консалтингу університету можуть передбачити, що надходження, генеровані викладачами, можуть надходити або власне до викладачів, але з «університетським збором», або ж повністю повертатись до зацікавленого підрозділу.
- Винагорода за генерування надходжень на рівні персоналу
- Включення в модель розподілу коштів
Наприклад: кількість генерованих надходжень з зовнішніх джерел, включена в показники продуктивності, щоб розрахувати бюджет факультету.
- Стимулювання персоналу
Наприклад: включення стимулів в індивідуальні заробітні плати, базуючись на продуктивності генерування надходжень; включення продуктивності генерування надходжень у критерії підвищення по службі; відпустки, присвячені підприємницькій діяльності.
- Інвестиції у приміщення
Наприклад: інвестування у багатофункціональні приміщення, такі як лекційні та конференц-зали, резиденції та приміщення громадського харчування.
- Інші стимули
Наприклад: внутрішній тендер на кошти, надані університету промисловими партнерами.

4.5 Робота з зацікавленими сторонами: відносини з приватними партнерами

Університети та їхні різноманітні спільноти контактують та пов'язані з великою кількістю виконавців, але рідко існує структурований підхід до менеджменту зацікавлених сторін. Знову ж таки, аналіз status quo та фокус на сильних сторонах допоможе це вдосконалити.

4.5.1 Фандрайзинг із благодійних джерел

Результати досліджень проекту EUDIS показують, що університети очікують, що благодійне фінансування ставатиме ще важливішим в майбутньому; у прикладі проекту воно представляє в середньому від 3 до 4% університетського бюджету (Див. підрозділ про Приватне фінансування, с. 34). Широкий спектр типів фінансування можна знайти під цією категорією: фінанси, надані приватними особами, чи то випускниками, чи ні, для загальних або спеціальних цілей; надходження, отримані від благодійних організацій (фондів, благодійних організацій), зазвичай спрямованих на досягнення визначених цілей; і, нарешті, надходження, отримані від благодійних організацій, що фінансують наукові дослідження на (квазі) конкурентній основі. Інформація показала, що надходження, отримані з фондів та благодійних організацій, були найважливішим компонентом цього типу фінансування, за яким слідували надходження від бізнес-сектора. Багато університетів розпочинають розробку видів діяльності з фандрайзингу, націлюючись на випускників, хоча більшість шкодують про брак культури спонсорства, особливо в континентальній Європі.

Протягом Конференції експертів⁶⁰ виник спір, що від багатьох університетів цей нещодавній фокус на благодійному фінансуванні вимагає знову приєднатись до своїх минулих традицій, оскільки багато з них були засновані завдяки благодійним внескам. Однак, у Європі досі існують «психологічні» перешкоди на шляху фандрайзингу; хоча навіть і є культура дарування, немає культури прохання, особливо стосовно університетів.

Університети повинні братись за цей виклик дуже активно, вирішуючи проблему внутрішніх структур (удосконалюючи професійні кваліфікації фандрайзингу та відносини з випускниками) та роблячи фандрайзинг відповідальністю керівництва – останнє є логічним сподіванням спонсорів. Іншим важливим пунктом є необхідність для університетів розуміти потреби та стратегічне мислення меценатів, рухаючись від «пожертвувань» до довготривалих «інвестицій»⁶¹. Це зусилля та інвестиції, які потрібно розвивати поза часом та на постійній основі.

⁶⁰ Презентація Джоанни Моушн та Майлза Стівенсона, CASE, на Конференції експертів 14 вересня 2010 року

⁶¹ Презентація Матіаса Терегена, UBS AG, Швейцарія, на Конференції експертів 14 вересня 2010 року

Приклад 22 Розробка стратегії залучення фінансових засобів у Стамбульському технічному університеті

Керівництво Стамбульського технічного університету (СТУ), який стикнувся з регресуючим державним фінансуванням, збільшенням кількості студентів та потребою модернізувати наукову та навчальну інфраструктуру в 1980-х роках, побачило необхідність у генеруванні додаткових надходжень, щоб вирішити ці питання. СТУ створив свою стратегію фандрайзингу як багаторівневий процес. Він спочатку був сфокусований на студентських приміщеннях, навчальному середовищі та приміщеннях академічної підтримки. На другому етапі фандрайзинг був спрямований на вдосконалення наукових інфраструктур та види діяльності з підтримки наукових досліджень. Нарешті, на третьому етапі, пріоритет віддавався створенню фонду, який, в свою чергу, забезпечував стабільність механізмів, створених на перших двох етапах.

Стратегія принесла безпрецедентне фінансування для інвестицій в НДР та інфраструктуру, отриманих від випускників та інших джерел (промисловість, додаткові державні кошти).

Фактори успіху були визначені в трикутнику «Обґрунтовані причини – Віддані люди – Зацікавлені сторони-учасники». Для університету це були:

- Сильне бажання змін
- Нова адміністрація з чітко визначеними баченням та місією
- Здатність до змін та реформування
- Визначеність проектів та їхніх завдань для реформ
- Чітке обґрунтування для додаткового та зовнішнього фінансування
- Серйозне зобов'язання контролювати зовнішні обмеження
- Реструктуризація системи для використання зовнішнього фінансування
- Створення значних, ефективних та прогресивних спеціальних робочих груп для реалізації проектів
- Прозорість у всіх процесах

Зовнішні фактори успіху:

- Існування сильних та впливових випускників у світі промисловості та бізнесу
- Сильна самовіддача випускників проектам СТУ
- Медіа сприяння підтримці цього проекту збору коштів
- Встановлення інтегрованих мереж випускників через фонди та асоціації
- Поширення спілок випускників на рівнях підрозділів та факультетів для розширення взаємодії та підвищення надходжень

Роль фондів ⁶²

Фонди в Європі відіграють важливу роль у підтримці навчальної та науково-дослідної діяльності університетів. Вони є ключовими джерелами фінансування, що здатні розробляти інноваційні підходи та партнерства і що не обмежені звичайними каналами фінансування. Це набуває все більшого значення, оскільки вирішення проблеми все більше і більше вимагає від викладачів приймати міждисциплінарні підходи, для яких може бути важче знайти адекватне фінансування.

Фонди також працюють, як і університети, у більш довгостроковій перспективі, ніж, як правило, уряди та бізнеси. У поєднанні з автономією це дає змогу цим організаціям бути більш толерантними до ризику, що пов'язаний з, наприклад, передовими дослідженнями, та фокусуватись скоріше на цілях, ніж на процесах. Фонди, таким чином, можуть принести реальну додану вартість, фінансуючи види діяльності у сферах, яким, можливо, не приділяють уваги державні джерела фінансування.

Існують виклики, пов'язані з фінансуванням некомерційними організаціями. Одним із них є те, що благодійне фінансування може вбачатись як джерело, що заміщає, а не як додаткове джерело, органами державної влади. Фонди можуть намагатись побороти це сприйняття, поводячись відмінно від агенцій державного фінансування. Однак, це не повинно слугувати аргументом для підтвердження фінансування прямих витрат на діяльність університету ексклюзивно, на відміну від фінансування принаймні частини відповідних непрямих витрат, а також за передумови, що фонди не повинні брати на себе відповідальність за фінансову стійкість університетів.

Фонди можуть співпрацювати з університетами поза фінансуванням наукових досліджень, допо-

⁶² Аналіз також будується на висновках Конференції акціонерів Європейського форуму з благодійного та наукового фінансування 2009 року, в якій АЕУ активно брала участь. АЕУ також представлена у Виконавчому комітеті Європейського форуму з благодійного та наукового фінансування та продовжує представляти думки університетів у цій сфері.

магаючи, наприклад, у підвищенні потенціалу. Приклади інноваційних партнерств між університетами та фондами поза дослідницькими проектами наведені нижче.

Приклад 23 Німецькі фонди, що фінансують покращення систем наукових досліджень і вищої освіти

Фонд Штіфтерфербанд, заснований у 1920 році як спільна ініціатива промислової сфери для підтримки наукових досліджень та вищої освіти в Німеччині, має на меті покращити якість системи науки та вищої освіти. Фонд, за допомогою своєї діяльності, пропагує створення незалежних університетів у конкурентному середовищі. Він намагається сприяти якості, орієнтації на кар'єру та міжнародному підходу університетської освіти. Фонд також бажає заохочувати співпрацю між наукою та промисловістю.

Одна з програм фонду, розпочата в 2010 році, фінансує ініціативи університету, що сприяють розробці та успішному запровадженню реформ автономії. Головна мета – це підтримати процеси необхідних змін, щоб покращити використання зростаючої автономії всередині навчальних установ. Штіфтерфербанд, що фінансує цю програму спільно з фондом Сіменс Ніксдорф, бере на себе один із найважливіших аспектів з перетворення урядових реформ на успіх, сприяючи культурі змін.

Фонд Фольксваген та Фонд Меркатор впровадили у 2009 році ініціативу, в якій вони ставили за мету зміцнення навчальної місії в німецьких університетах, заохочуючи їх до більш гнучкого використання можливостей Болонського Процесу. За допомогою цієї лінії фінансування вони збираються підтримувати університети в розробці та тестуванні нових навчальних планів для бакалаврських програм, створювати групи або центри експертної компетенції для викладачів та фінансувати міжнародні конференції, семінари та симпозиуми.

Державні органи влади повинні відігравати роль у сприянні партнерствам між університетами та фондами, створивши адекватну нормативно-правову базу для взаємодії. Це включає широку фінансову автономію для університетів, а також стимули, такі як узгоджені схеми фінансування (див. стор. 58 для розгорнутих прикладів) та податкові стимули.

Нарешті, і університетам, і фондам потрібно бути краще проінформованими про можливості співпраці та партнерства, що існують між ними. Важливим пунктом для університетів є також ефективна комунікація з цим типом потенційних джерел фінансування для покращення обізнаності щодо університетської діяльності, місії та цілі (див. попередню секцію про Комунікацію).

4.5.2 Партнерства з бізнесом

АЕУ досліджує партнерства університет-бізнес в інших сферах⁶³, які включають розробку Інструкцій про відповідальне партнерство, а також поглибленого аналізу спільних докторських досліджень. Цей підрозділ прагне просто відобразити різноманіття ситуацій, з якими стикнувся проєкт, підкреслюючи загальні помилки та фактори успіху.

Приклади проєкту чітко показали, що немає одного підходу, що підходить для всіх при співпраці з промисловістю. Рух від співпраці, базованій на проєкті, до довготривалих, структурованих стратегічних партнерств залишається викликом для більшості університетів. Декілька моделей можуть (спів)існувати. Модель «великого інвестування» покладається на здатність університету залучити великого інвестора, щоб він взяв на себе зобов'язання від середньострокового до довготривалого проєкту, що становить спільний інтерес. Успіх частково зумовлений формулюванням того, що може запропонувати університет (інфраструктура місцевого дослідження, транскордонна територія), а також власними сильними сторонами університету. Кластеризація комплементарних університетів також може сприяти стратегічній взаємодії з партнерами з промисловості. Це дає змогу університетам забезпечувати бізнес ширшим колом кваліфікацій, роблячи їх більш підходящим партнером для індустрії, що все більше й більше зацікавлена в інвестуванні в навчання високоспеціалізованого майбутнього персоналу. Вибір моделі співпраці повинен бути результатом аналізу активів університету, а також можливостей, запропонованих його місцевим та регіональним середовищем, включаючи його соціально-економічні характеристики, демографічні тренди тощо. Важливо, що університети, опитані протягом проєкту, підтверджують, що встановлення довгострокових рамок співпраці залишається складним навіть

⁶³ Для огляду роботи, виконаної АЕУ з партнерств університет-бізнес, звертайтеся www.eua.be

для давно існуючих технологічних університетів.

Іншою, інноваційною моделлю є створення університетом власної корпоративної мережі. Інкубатор Технологічного університету Делфта, наприклад, допоміг розвинути 72 стартап-компанії, які зараз наймають більше 200 робітників та мають річний дохід 11 млн.€. Університет також розробив інші інноваційні типи послуг для індустрії, такі як здача в оренду науково-дослідних приміщень – це, в свою чергу, допомагає генерувати надходження, необхідні для догляду за обладнанням, таким як експериментальні атомні реактори, аеродинамічні труби, аерокосмічні об'єкти або басейни для морських досліджень.

Співпраця з промисловістю пропонує значні **переваги** для університетів. Чіткі та прозорі моделі менеджменту відносин є, звичайно, позитивним елементом; приватні інвестори, сприяючи взаємозв'язку з новою промисловістю та особами, які приймають рішення, також допомагає університету, надаючи установі «повноваження бізнес довіри» та діючи як вхідні двері для бізнес-спільноти (*«ефект сніжної кулі інвестора»*). Важливо, що університет повинен розуміти потреби, які видно з галузевих перспектив, до переваг презентації та менеджменту його власного бренду та кластеру видів діяльності, пропонуючи підхід, орієнтований на користувача. Виклик для університетів потім полягає в тому, щоб рухатись від «ізольованих островів діяльності» до загально-університетського, інклюзивного підходу до діяльності з їхніми партнерами.

Помилки в співпраці з промисловістю включають відсутність узгодженості між основними місцями університету та зовнішніми коштами, яких він прагне, піднімаючи питання незалежності та об'єктивності досліджень, що виконуються університетом (ризик безумовного порядку денного). Цікаво, однак, що деяким університетам довелося стикнутись із таким же ризиком щодо досліджень за контрактом з органами державної влади. Надмірне зосередження на короткостроковій співпраці з бізнесом може, наприклад, поставити в небезпечне становище увагу, надану базовим цікавим дослідженням. В тривалих, структурованих партнерствах проблеми можуть виникнути з юридичними питаннями (важливо врегулювати проблему володіння правами інтелектуальної власності) або з точки зору управління (представництво інвесторів в керівних органах). Співпраця з великими компаніями може означати, що університету потрібно дотримуватись корпоративної політики щодо комунікації та найму.

Заходи, спрямовані на розвиток і впровадження диверсифікації

1. Визначити сильні сторони та особливості університету, щоб розробити стратегію брендингу – стратегічний підхід

2. Аналізувати перспективи генерування надходжень з вашої діяльності

3. Інвестувати в людей, керівництво та менеджмент

- Набір професійних людських ресурсів та персоналу – залучення експертів, в тому числі не зі сфери вищої освіти
- Інвестування в нові посади на всіх рівнях (від допоміжного персоналу з адміністрування досліджень до директора з фандрайзингу та проректора з підприємницької діяльності)
- Визначити ролі лідерства, як академічного, так і професійного

4. Спілкуватись

- Внутрішньо (створення умов для змін та підвищення рівня обізнаності)
- Зовнішньо (проектування бренду)

5. Змінити структуру та організацію

- Створення спеціальних підрозділів, таких як відділ покращення/розвитку/фандрайзингу
- Реорганізація керівної структури або специфічних компетенцій для груп керівних органів
- Інвестування в інформаційні інструменти, щоб слідкувати, що зроблено, як воно зроблено і чи воно досягається
- Гарні інформаційні та звітні/моніторингові системи є важливими

6. Забезпечити внутрішні

- Індивідуальні відзнаки та стимули – наприклад, підвищення, винагорода
- Відзнаки на рівнях факультетів/підрозділів – наприклад, комерціалізація розподілу надходжень
- Гроші на нові ініціативи
- Спрощення справ для викладачів через кращу підтримку

5. Вплив економічної кризи на європейські університети

АЄУ слідує за розвитком економічної кризи та її впливом на системи вищої освіти в Європі з моменту її виникнення у 2008 році.

Моніторинг був проведений у тісній співпраці з членами АЄУ, асоціаціями національних ректорів, які активно висловлювалися на тему розвитку в рамках їх національних систем вищої освіти. На додаток до цієї інформації, також були проконсультовані національні уряди та представники окремих університетів, і вони мали змогу зробити свій вклад у різні питання як під час навчальних візитів у рамках проекту EUDIS, так і в ході інших заходів і зустрічей, що проводяться АЄУ. Постійний зворотній зв'язок з різних джерел забезпечив написання звітів про сучасну ситуацію та вплив кризи на вищу освіту по всій Європі*.

Основною метою моніторингу було простежити, як криза впливає на державне фінансування університетів, і визначити, зокрема, напрямки державного фінансування по всій Європі. Також було досліджено, чи вплинула криза і як саме вона вплинула на систему державного фінансування і як такі зміни впливають на університети на інституційному рівні. Також відслідковувався вплив кризи на приватні джерела фінансування університетів, хоча відсутність наявних даних ускладнює виявлення чітких напрямків. Тим не менш, зібрані дані вказують на зміни, які стосуються плати за навчання, співпраці з підприємствами, а також благодійного фінансування і фінансування з добровільних пожертвуваль.

5.1 Загальні висновки

Результати безперервного моніторингу АЄУ кризи чітко показують, що системи вищої освіти в Європі були всіляко порушені, що певною мірою відображають наслідки нанесені кризовою ситуацією на їхні національні економіки. На початку кризи деякі країни, наприклад, такі як Норвегія і Франція, отримали кошти на стимулювання економіки, передбачені їхніми урядами, однак вони не завжди були використані для зменшення негативного впливу на основні види навчальної та дослідницької діяльності університету.

Крім того, європейські країни зазнали впливу кризи на різних її етапах. У той час, як університети деяких країн бачили наслідки кризи ще на початку 2009 року, інші ж відчували вплив пізніше або у деяких випадках тільки трохи зазнали безпосереднього впливу кризи.

Під час написання цієї доповіді стало ясно, що все ж таки, економічна криза не торкнулася кількох систем вищої освіти. У той час як в більшості країн заклади все ще повідомляють, що вони стикаються з невизначеністю і очікують подальших, можливо, більш значних скорочень в найближчі місяці і роки після 2010 року, деякі країни, такі як Великобританія, доводять, що такі скорочення, швидше за все, мають істотний вплив реструктуризації на системи вищої освіти по всій Європі.

Як і раніше все ще залишається розглядати повну ступінь впливу кризи на системи вищої освіти по всій Європі, не дивлячись на те, що інші уряди борються з заходами жорсткої економії і балансуванням недостатч. Крім того, скорочення державних витрат, як правило, вдарило по бюджету

* Цей розділ побудований на інформації, зібраній до листопада 2010 року. Оновлення дивіться на сайті www.eua.be

вищої освіти через затримку в результаті різних бюджетних періодів, яке зробить подальший моніторинг і поглиблений аналіз суттєвим.

5.2. Тенденції у державному фінансуванні

У процесі моніторингу особливу увагу було приділено впливу економічної кризи на державне фінансування університетів, що в середньому становить близько 75% фінансових структур європейських університетів. Як показує звіт, є чіткі ознаки того, що університети все частіше диверсифікують структури своїх надходжень; однак, їх залежність від державного фінансування означає, що будь-яка зміна в цьому джерелі фінансування може потенційно мати найбільший вплив. Аналіз, проведений на основі зібраних даних показує, що деякі тенденції державного фінансування вищої освіти в Європі можна ідентифікувати, показавши, як державні органи відреагували на економічну кризу.

Однак, слід зазначити, що дані, зібрані на національному рівні, є часто неповними, особливо при значному скороченні бюджету, оскільки вони не завжди враховують зміни в інфляції або збільшення витрат на забезпечення діяльності університетів. Крім того, важко порівнювати ці дані в різних країнах, оскільки використовуються різні методики для вимірювання та оцінки наслідків.

Незважаючи на це, моніторингу вдалося виділити шість основних категорій, які показують вплив економічної кризи на державне фінансування по всій Європі.

Основні скорочення державного фінансування вищої освіти вперше були виявлені в Латвії, де початкове скорочення сягнуло 48% на початку 2009 року і супроводжувалося подальшим скороченням на 18% в 2010 році, виходячи з рекомендацій Міжнародного валютного фонду та Світового банку радикально скоротити державне фінансування вищої освіти. Скорочення серйозно вплинули на латвійську систему вищої освіти, вимагаючи істотних змін і структурних реформ, які будуть впроваджені в найближчі роки.

В Італії державне фінансування університетів передбачається скоротити майже на 20% до 2013 року, хоча за попередніми даними попередні очікувалося більш поступове скорочення на 10% за той же період. Тим не менш, скорочення також вплине на зменшення надходжень університетів від плати за навчання, яка є обмеженою і не може перевищувати 20% від загального державного фінансування. Ситуація є критичною, оскільки деякі з 25 університетів вже стикнуться з нестачею коштів в найближчому майбутньому. Ситуація є також критичною в Греції, де уряд поставив за мету скоротити академічний бюджет та бюджет на обслуговування на 30%, проте залишивши університетам вибір, як використати ці заощадження самостійно.

Останньою до країн із значними скороченнями приєдналася Великобританія, де стало ясно, що система вищої освіти зазнає скорочення до 40% від свого поточного бюджету до 2014-2015 рр., як і було проголошено в Комплексному звіті про витрати у 2010 році. Велика частина цього скорочення впливатиме на бюджет навчання університетів, який буде скорочений до 79%. Очевидно, що це має серйозні довгострокові наслідки для майбутнього фінансування вищої освіти Великобританії. Сьогодні стало очевидним, що високі витрати, викликані втратою державного фінансування будуть покриті за рахунок приватних внесків від студентів, тому доречно буде прислухатись до рекомендацій, запропонованих «Браун Рівью» у жовтні 2010 року. Шотландія, система вищої освіти якої відрізняється від решти систем Великобританії, не залишилася незмінною і також оголосила про скорочення близько 16% від бюджету вищої освіти на 2011 рік.

Скорочення між 5 і 10% були введені в Ірландії, наприклад, де скорочення на 9,4% в 2010 році слідувало скороченню 5,4% в попередньому році. Ситуація стає все більш тривожною, оскільки заходи, вжиті для захисту фінансового сектору Ірландії у 2010 році безсумнівно будуть мати згуб-

ні наслідки для державного бюджету в сфері вищої освіти. Скорочення подібного масштабу були також введені в Ісландії, де при 6-7% скороченні у 2011 році очікувалось 5 % скорочення з 2010 року; в Естонії у розмірі 10% у 2010 році (на додаток до скорочення 7% у 2009 році), так само як у Румунії в розмірі 10% і в Литві 8% скорочень за попередні роки.

Скорочення до 5% спостерігалися в багатьох країнах Східної та Південно-Східної Європи, в тому числі в Чеській Республіці (де скорочення оцінюється в 2-4% державного фінансування), Хорватії, Сербії та колишній Югославській Республіці Македонії.

На цей момент лише у північних країнах, включаючи Норвегію, Швецію, Фінляндію та Данію, чи Нідерланди, Польщу та Швейцарію, повідомлялося про **непрямі чи незначні скорочення**. Тим не менш, багато університетів з усіх цих країн надають звіти про наслідки непрямого впливу на їх структуру фінансування. У деяких випадках, наприклад, у Норвегії та Нідерландах, фінансовий тиск, схоже, виник через збільшення кількості студентів, вартість навчання яких вже має вплив на фінансову стійкість університетів. Таке збільшення кількості студентів також може вплинути на різні види діяльності, якщо збільшення не відображаються у відповідних бюджетах вищої освіти.

У багатьох країнах уряди **відмовились від своїх попередніх зобов'язань щодо збільшення фінансування**. В Угорщині уряд скасував плани, оголошені в 2007 році, для підвищення загального фінансування університету, який залишить університети з меншою на 15% фінансовою підтримкою, ніж очікувалося раніше. Обидві громади в Бельгії також повідомили, що їх регіональні органи влади відмовилися від раніше запланованого збільшення фінансування.

У фламандській частині Бельгії **університети справляються із замороженим фінансуванням** тривалістю в три роки, котре змінило попередньо обіцяне зростання в розмірі близько 10%; в той час як франкомовна спільнота планувала інвестиції в 30 млн. євро на період більше 8 років, а нині програма була розтягнута на термін більше 15 років. Схожим чином в Австрії плани збільшити з допомогою уряду витрати на вищу освіту в розмірі 2 % в період між 2013 і 2015 роками, були змінені, переговори чітко показали що скорочення бюджету будуть також неминучими для цього самого періоду. В Іспанії, однак, змінені інвестиційні плани в основному мали вплив на науково-дослідницький потенціал їх університетів.

На противагу цьому, деякі європейські уряди дотримались своїх зобов'язань, або дійсно впровадили нові інвестиції для фінансування вищої освіти.

Французька "Grand Emprunt" (національна позика) офіційно заявила, що відбулося істотне зростання фінансування в усіх компонентах вищої освіти, що стало частиною значних інвестицій компанії за пріоритетними напрямками, головним чином в навчання і наукові дослідження. У 2010 році 11 млрд. євро було передбачено на інвестиції для покращення якості всіх ланок вищої освіти, ще 8 млрд. євро було інвестовано в напрямку розвитку наукових досліджень. Додаткові 8 млрд. євро було передбачено на створення нових університетських кампусів високої якості або спрямування цих коштів у напрямку реструктуризації вже існуючих. Ця перспектива на 2011 рік залишається позитивною, оскільки додаткове зростання бюджету, приблизно на 4,7 млрд. євро, основним чином підіймає привабливість кар'єри персоналу, підтримку університетських реформ, здійснення студентської соціальної політики, воно ж – збільшило джерела фінансування наукових досліджень. Однак, оскільки основна частина інвестицій передбачених "Grand Emprunt" складається з участі в капіталовкладеннях, це означає, що реальна сума коштів отриманих університетами зрештою залежить від фінансового ринку і ймовірно буде істотно меншою.

Інший випадок розгортається в Німеччині, де кошти для вищої освіти були збільшені за останні роки. Хоча фінансування вищої освіти в Німеччині багато в чому забезпечується органами місцевої влади, федеральний уряд збільшив інвестиції для підтримки фінансової безпеки вищих навчальних закладів та науково-дослідних інститутів Німеччини.

Додатково будуть зроблені інвестиції в розмірі 800 мільйонів євро, згідно Пакту про нову вищу освіту, яка забезпечить всіх студентів місцями до 2015 року. Федеральний уряд також зробить

інвестиції в подальшому 2,7 млрд євро від 2012-2015 рр. в німецької Ініціативи досягнення до-скональності, а також забезпечить збільшення додаткового фінансування на 5% в рік на Пакт інновацій та дослідження до 2015 року.

Федеральна влада з державною підтримкою буде також гарантувати подальші фінансові ресурси протягом наступних десяти років, як частина договору про підвищення якості навчання; яка паралельно збільшить поточні рівні підтримки студентів на 2% через Федеральний закон про фінансування студентів. З іншого боку, здається, що ці події можуть також вплинути на структуру моделі фінансування німецької вищої освіти в майбутньому. Як стає очевидним, що місцева влада планує скоротити або вже скоротила фінансування вищої освіти на 2011 рік, збільшення у федеральному фінансуванні буде, в якійсь мірі, вирішувати цю втрату, а також змінить баланс в наданні фінансування між місцевою і федеральною владою.

Відносно Португалії ситуація є суперечливою, оскільки нещодавня угода між урядом і ректорами забезпечить необхідною інвестицією у розмірі 100 мільйонів євро для вищої освіти, яка полегшить тягар скорочення за попередні роки. Цей позитивний розвиток може бути зупинений скороченням очікуваної заробітної плати в державному управлінні, яке впливатиме на співробітників університету.

5.3 Вплив на систему і наслідки на інституційному рівні

У той час, як дані про глибину бюджетних скорочень надають хороший огляд стану справ державного фінансування в Європі, моніторинг також відслідкував більш широкі і вузькі форми впливу кризи на європейські університети, дивлячись, зокрема, на **зміни і зрушення в природі державного фінансування університетів**.

Один з основних висновків, зроблених в результаті аналізу проекту АЄУ, відображає складну картину того, як скорочення державного фінансування було розподілено відповідно до завдань університету, і показує, що в більшості випадків розподіл на навчання та дослідження є часто нерівномірним.

Вплив на навчання

В середньому система навчання постраждала більше, ніж науково-дослідна діяльність. Особливо, це було відзначено у Великобританії, Естонії, Латвії, Угорщині та фламандській частині Бельгії, які стикнулися з прямим скороченням бюджету на навчання.

У часи фінансового обмеження університети також стикнуться з подальшим впливом у вигляді зростаючого попиту на вищу освіту. На додаток до демографічних змін, які спричинили це збільшення, великий попит також посилюється економічною кризою, коли зростання рівня безробіття заохочує більшість людей до пошуків освіти для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. І навіть, коли університети не відчували прямого скорочення їхніх бюджетів у багатьох країнах це викликало скорочення витрат на одного студента (на одну особу). Такі скорочення були виявлені в Угорщині, Чехії, на Кіпрі і фламандській частині Бельгії.

Комбінування зростаючого числа студентів та скорочення витрат спричиняє серйозну заклопотаність для підтримки якості вищої освіти. У той час як при потребі збалансування державного бюджету, уряди стикнулися з суперечливими пріоритетами, такими, як збільшення доступу ⁶⁴, з одного боку, і підтримка якості в системі вищої освіти з іншого. Для підтримки високої якості системи вищої освіти, запроваджуються обмеження на доступні учнівські місця, які розгляда-

⁶⁴ Збільшення доступу до вищої освіти є конкретною метою Стратегії Європи 2020. В якості одного з п'яти ключових цільових завдань, запропонований документ передбачає, що щонайменше 40% молодого покоління повинні мати диплом про вищу освіту. («Європа 2020 - стратегія вдалого, стійкого і всеосяжного зростання», Комуніке Комісії, березень 2010 року)

ються в Нідерландах. У Великобританії були встановлені такі скорочення на 2010/11 рік, хоча це все ще може змінитися, оскільки почнуть діяти глобальні скорочення та перебудова системи. З іншого боку, Ірландія планує взяти участь в системі вищої освіти через програму фінансування перекваліфікації для безробітних. Ця програма має на меті залучити більше людей, надаючи їм шанс отримати відповідні нові навички, хоча бажаний ефект програми вищої освіти може бути зменшений в результаті впливу значного скорочення загального бюджету, який вплинув на ірландські університети. На інституційному рівні, свідчення відображають, наскільки сильно вплив зменшення навчального бюджету буде відображатися по всій Європі. Свідчення показують, що в деяких університетах, бюджетні обмеження призвели університети до закриття деяких запропонованих програм, досі повідомлялося тільки з Великобританії, або закрили дрібні чи об'єднані факультети університетів, як в Естонії або Іспанії.

Багато університетів в Європі також зазнають злиттів; або цілих навчальних закладів, як в Ісландії; чи окремих кафедр і факультетів, як в Латвії і в Данії, де менші кафедри мов потрапили під загрозу через тиск фінансування. Інший приклад заходів, який був запропонований у Великобританії, розглядається в цілях підвищення ефективності витрат і є можливістю для невеликих місцевих інституцій пропонувати програми, ступені яких будуть присуджені більш престижними університетами. З іншого боку, загроза скорочення фінансування спонукала деякі університети шукати нові джерела доходів відкриваючи або зміцнюючи діяльність в існуючих університетах за кордоном, в рамках стратегії, щоб залучити більше міжнародних студентів, як повідомляють деякі шотландські і англійські університети.

Скорочення фінансування спонукало також деякі університети, зменшити кількість їх академічного та / або управлінського персоналу, яке потягне за собою тяжкі наслідки на можливість навчання. Це відбулося через заборону прийняття нових кадрів, наприклад, у Латвії, Ірландії, Італії, або через звільнення робітників, у випадках, вказаних у параграфі третьому, так як в Угорщині та Великобританії; і також є загроза багатьом посадам в Австрії. Крім того, університетам довелося заморозити зарплати, де це було можливо, наприклад, в Естонії, або вдатися до зниження заробітної плати своїх співробітників, як це було зроблено в Греції, Ірландії, Іспанії, Португалії та Латвії, де скорочення заробітної плати були зроблені по всьому державному секторі.

Великі класи і брак кадрів також мали вплив на інфраструктуру та послуги підтримки університетів. Зокрема, в Ірландії університети повинні були скоротити графік роботи бібліотеки і ресурсів, а також години на консультації та інші допоміжні послуги, які пропонувалися студентам. Австрія і Польща зазнали скорочення інвестицій у реконструкцію університетського обладнання та нерухомості, яка в подальшому впливає на діяльність університету.

Вплив на дослідження

З іншого боку, криза також вплинула на науково-дослідну діяльність університетів. В порівнянні з навчальною діяльністю, науково-дослідна робота постраждала більше в Нідерландах, Іспанії та Австрії. Ситуація в Нідерландах показує, що фінансування наукових досліджень та інновацій зменшилося, незважаючи на раніше виділені кошти. В Іспанії це досліджувалося шляхом повільніших темпів оприлюднення фінансування наукових досліджень і через скорочення або припинення деяких програм фінансування наукових досліджень. В Австрії, незважаючи на збільшення загального фінансування університетів на поточний період, скорочення вплинули на бюджет Австрійського Наукового Фонду, який сьогодні припинив фінансувати непрямі витрати університетів. Це тривожна затримка розвитку стійкого фінансування науково-дослідної діяльності австрійських університетів. Крім того, австрійські університети очікують, що фінансування значно буде спрямоване на прикладні дослідження, що, ймовірно, вплине на подальші дослідницькі завдання університетів, особливо ті, що стосуються фундаментальних досліджень.

Напротивагу, деякі країни спеціально захистили фінансування наукових досліджень або підняли фонди для конкретних науково-дослідних діяльностей. Такі випадки були помічені в Данії, Ірландії, Норвегії і Португалії, так само як і приклади з інших країн показали, що фінансування

більш орієнтоване на досягнення конкретних цілей, як правило, у відповідності зі стратегічними національними пріоритетами. Аналогічна політика може спостерігатися у Фінляндії, Польщі та Великобританії, де, в останньому випадку, фонди продовжують підтримувати участь в проектах «STEM» (науки, технології, інженерії, математики). Перехід до більш цільового фінансування дав урядам Європи зростаючу керівну владу над університетами, яка може призвести до зменшення здатності університетів діяти більш автономно.

Крім того, фінансування влади також все більше і більше вдається до конкурентних інструментів фінансування, яке було спричинене та прискорене через знижену інвестиційну діяльність. При ретельному введенні та урахуванні характеру всієї системи фінансування, конкурентні схеми фінансування можуть досягти позитивних ефектів, таких як підвищення якості і стимулювання ефективності. З іншого боку, в поєднанні зі зменшенням фінансування університету, вони можуть поставити під загрозу фінансову стійкість університетів, особливо, коли гранти не покривають всі витрати на діяльність, для якої було призначено фінансування. Такі механізми часто вимагають від університетів використовувати свої власні ресурси або отримати додаткове фінансування з інших важливих джерел, що ведуть до замкнутого кола і збільшення нестачі фінансування. Приклад Данії показує, що, коли частину блоку фінансування університетів було змінено на окремі конкурсні гранти, університети стали неспроможними платити зарплату всьому штатному персоналу, оскільки гранти повинні бути виграні індивідуальними науковцями і тому обійшли центральну адміністрацію університету. Збільшення конкурсного фінансування також становить загрозу зайвої фрагментації джерел фінансування, які можуть також завдати шкоди стійкості і самостійності університетів в поєднанні зі значною втратою часу на застосування і процес звітності, як описано більш детально в розділі, присвяченому фінансуванню умов, що перешкоджають диверсифікації доходів на стор. 51.

Вплив на автономію університету

Описані вище зміни чітко показують, що державне фінансування не тільки зменшується, але й змінюється природа і форма, які передбачені університетом. Як описано вище, моніторинг показав, що державне фінансування частіше надається за умов його розподілу або супроводжується зростаючими вимогами звітності. Це дало державним органам збільшення керівної влади над університетами, які можуть мати контрпродуктивні наслідки, оскільки це може істотно сприяти скороченню автономії університетів та їх здатності управляти власними коштами вільно. Такі події викликають тривогу, оскільки вони можуть перешкодити здатності університетів успішно подолати кризу.

Моніторинг ясно показав вплив кризи на європейські університети, здатність університетів ефективно реагувати на тривалу економічну ситуацію в значній мірі залежить від рівня їх інституційної і особливо фінансової самостійності. У цьому сенсі автономія розглядається як передумова для успішного подолання кризи, даючи університетам свободу розподіляти свої кошти стратегічно і захистити ті області, які мають вирішальне значення для виконання своїх інституційних завдань.

5.4 Приватне фінансування

Моніторинг також збирає деякі докази про вплив економічної кризи на приватні джерела фінансування університетів. Як стверджується в цьому звіті, приватні джерела доходу стають все більш важливими і допомагають університетам диверсифікувати свої джерела доходу і сприяти їх загальній фінансовій стійкості. Економічна криза багато в чому посилює необхідність у додаткових джерелах фінансування, роз'яснює, що приватні джерела доходу будуть відігравати істотну роль у формуванні стійких стратегій розвитку університетів і вищих освітніх систем.

У багатьох країнах криза спричинила й посилила громадські спори щодо приватних джерел, які надходять із студентських фінансових внесків. Ці дискусії, як правило, зосереджені на вве-

денні чи підвищенні плати за навчання, яка допоможе знизити недофінансування університету, який посилюється економічною кризою. Зараз очевидно, що зміни відбуваються, незважаючи на опір, який зустрічається в деяких країнах, зокрема, від студентів та інших, які стверджують, що вища освіта має залишатися суспільним благом. Навіть у північноєвропейських країнах, таких як Швеція та Фінляндія, де суспільство і політики звикли до необхідності фінансування вищої освіти виключно державою, університети вже почали впроваджувати плату за навчання для іноземних студентів (Дивись розділ приватного фінансування с. 33).

У Великобританії, де плата за навчання вже існує протягом деякого часу, уряд запропонував підняти плату майже в три рази, до цілих 9000 фунтів стерлінгів. У той час, як університетам пропонується запровадити плату за навчання у розмірі більше, ніж 6000 фунтів стерлінгів, їм буде дозволено стягувати максимальну суму у виняткових випадках, за умови, що вони забезпечать функціонування механізмів для фінансування студентів з бідних сімей. Щоб переконатися, що загальне зростання рівня оплати не вплине на попит чи на бажання людей вступити в університети, вищезгадані пропозиції передбачають запровадження комплексної системи кредитів та субсидій, через яку буде здійснюватися оплата за навчання університетам за дорученням студентів. Коли їх доходи достатньо збільшаться, такий механізм дозволив би їм почати відшкодування витрат за навчання і, можливо, отримати фінансову допомогу.

Вплив кризи на інші види приватного фінансування менш зрозумілий, оскільки збір даних є більш складним та важким. Хоча аналіз спочатку показав непрямий вплив на спільні проекти між університетами та промисловістю, збільшення числа індивідуальних рахунків з університетів Австрії, Бельгії, Фінляндії, Німеччини, Норвегії, Швейцарії говорить про труднощі започаткування нових проектів такого роду. Так само університети в Португалії, Нідерландах та Великобританії надали звіт про індивідуальні випадки, де проекти з промисловістю не були продовжені.

Рахунки, зібрані з благодійних та інших фондів показують, що їх ресурсна база також постраждала від кризи, яка мала вплив на їх пожертвування. Зниження доходів від благодійних коштів спостерігається в університетах на Кіпрі, у Фінляндії, Португалії та Нідерландах. Одночасно інші країни також відчували скорочення приватних доходів, які надходили від випускників та фандрайзингової діяльності. У Великобританії вони знизилися більше, ніж на одну п'яту за деякими оцінками⁶⁵. Незважаючи на заходи, що вживаються університетами для поширення результату зменшення надходжень з цих джерел протягом майбутніх років, це матиме довготривалий ефект на бюджет університетів і може вплинути на їхню здатність диверсифікувати джерела надходжень у майбутньому.

6. ВИСНОВКИ

- Проект EUDIS прагнув відобразити статус диверсифікації надходжень у європейських університетах. У ньому було розглянуто зовнішні та внутрішні перешкоди на шляху до успішного розвитку диверсифікації надходжень і виявлено кращі методи роботи, які покращують загальні умови для університетів та їх здатність діяти стратегічно в цій галузі. Диверсифікація надходжень дійсно є одним з механізмів досягнення фінансової стійкості, яка не прямо передбачає, але дозволяє університетам інвестувати гроші у свої майбутню академічну та науково-дослідницьку діяльність. Тільки фінансово стійкі університети зможуть виконати свої академічні завдання і відіграти важливу роль у суспільстві в майбутньому.
- Незважаючи на величезне різноманіття, яке існує в Європі, всі системи вищої освіти стикаються з проблемою проектування стійких моделей фінансування більш гостро, ніж будь-коли. Хоча феномен безпрецедентної масифікації є надзвичайно корисним для європейського суспільства, він також є причиною для зростання витрат у секторі. Серед багатьох інших факторів це призвело до пошуку нових джерел доходів та ефективності для забезпечення фінансової бази. Беручи до уваги ці задачі, університетам стало відомо про необхідність нового професійного менеджменту та змін в керівних структурах.
- Поки є можливість для збільшення додаткового фінансування, взятого з приватних джерел, дослідження показало, що вони не можуть замінити достатнє державне фінансування чи то на довгий, чи на короткостроковий період. Вони залишаються обмеженими у сфері застосування, а для їх зростання необхідно мати важливі початкові інвестиції. Було також встановлено, що не всі університети мають той же потенціал, щоб дослідити нові джерела надходжень, які повинні бути взяті до уваги. Серед можливих приватних джерел, фінансові внески студентів мають потенціал для забезпечення значними ресурсами у систему в майбутньому. Наявність цього конкретного джерела, однак, досить залежить від фінансування обраної моделі вищої освіти в кожній системі, з різними підходами до вартості навчання по всій Європі. Проте економічний спад, сприяв загостренню спорів щодо введення або підвищення частки цього джерела в ряді країн.
- В процесі дослідження було виявлено, що багато університетів в Європі вже диверсифікували певною мірою свої структури надходжень. Зібрані дані показали, що додаткові джерела фінансування, такі як контракти з бізнес-сектором або благодійне фінансування, представляють більш високий відсоток структури надходжень університету, ніж прийнято вважати. Хоча ступінь, в якій структура надходжень є диверсифікованою і широко варіюється в навчальних закладах, є свідченням того, що диверсифікація надходжень не є привілеєм декількох країн. Тим не менш, нормативна база, в якій університети працюють має важливий вплив на їх здатність диверсифікувати надходження.
- Чітко зрозуміло, що державні органи влади відіграють ключову роль у підтримці диверсифікації надходжень шляхом надання правильних рамкових умов, усунення перешкод і створення стимулів. Надання розширеної автономії університетам є важливим кроком вперед в цьому контексті. Результати показують, що фінансові і кадрові автономії особливо сприяють диверсифікації. Здатність генерувати додаткові фінансові потоки вимагає гнучкості і самостійності університетів управляти своєю організаційною структурою, фінансами та персоналом. Однак, це тільки створює тло, на якому державні органи повинні забезпечити додаткову підтримку.
- Державні органи та інші спонсори можуть підтримати диверсифікацію надходжень в універ-

ситетах для подальшого удосконалення можливостей та вимог їх програм фінансування. Це дослідження підтвердило, що надмірна складність правил і звітні зобов'язання будуть стримувати університети від диверсифікації їх джерел фінансування. Серед варіантів фінансування, які особливо несприятливі для вищих навчальних закладів, механізми співфінансування несуть загрозу довгострокової фінансової стійкості університетів. Державні органи на основі повного фінансування повинні подавати приклад діяльності фонду, таким чином, утримуючись від розширення недофінансування, яке є зростаючою та недооціненою проблемою для університетів по всій Європі.

- Аналіз показав, що механізми стимулювання і підтримки залишаються обмеженими в багатьох країнах. Наприклад, підібрані схеми фінансування мають на меті створення сприятливих умов для потенціалу університетів генерувати надходження і успішно сприяти зростанню приватних інвестицій у вищу освіту. Стимули фінансування, встановлені державними органами, також повинні відображати різні місії та профілі університетів, не орієнтуючись виключно на оцінку науково-дослідної діяльності.
- Розвиток професіоналізації керівництва та управління має особливе значення в цьому контексті. Рішення задач сьогоdnішнього і завтрашнього дня вимагає від керівництва та менеджерів університету здобувати нові навички для реалізації нових напрямків діяльності та залучення партнерів. На оперативному рівні це також вимагає інтеграції нових профілів співробітників, зокрема, в галузях управління досліджень, фандрайзингу, людських ресурсів, комунікації та управління фінансами. Національні і європейські спонсори повинні активізувати зусилля для підтримки університетів у розробці адекватних навчальних програм в цьому напрямку.
- Університети мають також можливість самостійно диверсифікувати свою ресурсну базу. Необхідністю для них є отримання кращих знань і контроль над своїми реальними витратами шляхом реалізації адекватної системи розрахунку витрат, щоб повідомити про свої процеси прийняття рішень і кращу ціну їх діяльності, одночасно розкриваючи ступінь їх хронічного недофінансування та вивчення шляхів для підвищення ефективності мір.
- Економічна криза впливала і продовжує впливати на системи вищої освіти в Європі. Багато урядів зіткнулися зі скороченням інвестиційних можливостей і це призвело в деяких випадках до основних дискусій, як зробити стійкою поточну модель фінансування вищої освіти. Різне політичне та історичне підґрунтя в Європі передбачає, що не буде однакових результатів, проте залишає можливості для порівняльного аналізу.
- Актуальність і гострота цього питання чітко виступають в якості ключової ознаки майбутніх реформ в Європейській системі вищої освіти. Для вирішення цих проблем всі діячі, уряди, національні, регіональні та європейські спонсори і університети мають бути відповідальними за встановлення шляху до фінансово стійких університетів.

7. Рекомендації

7.1 Університети

Інтеграція

Інтеграція диверсифікації надходжень у вашій інституційній стратегії

- Застосувати ініціативний підхід у диверсифікації та визначити можливості
- Поєднати партнерські відносини з більш широкими наслідками по всій установі
- Залучити академічне співтовариство до стратегії диверсифікації та її дій

Інвестування

Інвестування в людей

- Інвестувати в розробку інституційного людського капіталу, щоб поліпшити подальші можливості і компетенції для залучення у диверсифікацію джерел надходжень
- Встановити та забезпечити сильне керівництво і менеджмент

Стимулювання

Стимулювання факультетів і активна участь персоналу у диверсифікації доходів

- Збільшити використання нереалізованого потенціалу в університетах
- Створити моделі розподілу ресурсів, які стимулюють диверсифікацію доходів на рівні факультету або підрозділу (угоди продуктивності, плани розвитку)
- Створити стимули, що сприяють підвищенню рівня обов'язків академічного персоналу згідно зі стратегією

Взаємодія

Активно взаємодіяти: створити професійний менеджмент для акціонерів

- Створити професійний менеджмент для акціонерів (створити «бренд» навколо університету)
- Покращити знання, які університет створює як вартість для зовнішніх акціонерів та визначити області взаємної вигоди з місцевими та регіональними партнерами

7.2 Державні органи влади

Інвестування

Інвестування у вищу освіту

- Впровадити достатнє і надійне державне фінансування та гарантувати, що додаткове фінансування не замінить державне фінансування
- Спрямувати на досягнення цільової інвестиції 3% ВВП у вищій освіті
- Інвестувати в навчання розвитку лідерства керівників та менеджерів вищих навчальних закладів

Представлення

Представити правильні умови

- Збільшити інституційну автономію, зокрема, у фінансових аспектах, управлінні людськими ресурсами та здатності розробляти структури управління
- Створити фінансові стимули для залучення партнерів та сприяння надходженням з приватного сектору, таких як узгоджені схеми фінансування

Інтеграція

Інтеграція та спрощення правил фінансування

- Спростити правила фінансування в цілях скорочення витрат
- Спрямувати умови прийнятності та вимоги звітності, щоб зменшити адміністративне навантаження на університети
- Зменшити вимоги до співфінансування і замінити, де це є можливо, шляхом повного фінансування

7.3 Європейські установи

Активізація

Активізувати зусилля спрощення

- Впровадити заходи, що сприяють спрощенню схем фінансування
- Підвищити привабливість структурних фондів
- Спрямувати умови прийнятності та вимоги звітності на зменшення адміністративного навантаження на університети
- Зменшити вимоги до співфінансування і замінити, де це є можливо, шляхом повного фінансування

Залучення

Залучити всіх інвесторів

- Взаємодіяти з урядами та спонсорами, щоб створити стимули для реформ управління та автономії і подальшої диверсифікації надходжень
- Створити механізми фінансування, щоб сприяти розвитку людських ресурсів та лідерству керівників та менеджерів вищих навчальних закладів

7.4 Всі інвестори

- **Вжити заходів щодо спрямування умов прийнятності та вимог звітності, щоб зменшити адміністративне навантаження на університети**

Додаток – Співробітництво

1. Керівний комітет і співробітники АЄУ

Члени керівного комітету

- **Давіде Бассі**
Ректор університету Тренто, Італія
- **Луїза Консоліні**
Директор центральної інформаційної служби, Болонський університет, Італія (до серпня 2010 року);
- **Джованна Філіпіні**
Начальник відділу міжнародних відносин університету Болоньї, Італія (станом на серпень 2010 року)
- **Іан Крей**
Глава адміністрації та секретаріат коледжу, Королівський коледж в Лондоні, Великобританія
- **Дітмар Ертманн**
Віце-президент і керівник адміністративних питань, В'єтнамсько-німецький університетський консорціум, Німеччина
- **Петро Фіала**
Ректор університету імені Масарика, Чехія (представлений Ондрей Храділ, заступник директора проекту CEITEC)
- **Густау Фольч**
Генеральний директор, Фонду Автономного університету Барселони, Іспанія
- **Ханс-Ульріх Кюппер**
Директор баварського державного інституту вищої освіти досліджень і планування, Німеччина
- **Тетяна Волкова**
Ректор банківської вищої школи бізнесу і фінансів, Латвія

Персонал АЄУ

- **Томас Естерманн**
Голова відділу управління, автономії та фінансування
- **Інора Беннетот Прюво**
Співробітник проекту управління, автономії та фінансування

2. Залучені установи

а. Онлайн-опитування (Травень-Вересень 2009)

- Університет музики і театру Граца, Австрія
- Брюссельський вільний університет, Бельгія
- Університет Монс-Ено, Бельгія
- Гентський університет, Бельгія
- Рієцький університет, Хорватія
- Університет Масарика, Чеська Республіка
- Банківський коледж, Прага, Чеська Республіка
- Університет Палацького, Чеська Республіка
- Європейський політехнічний інститут, ТОВ, Чеська Республіка
- Університет Пардубице, Чеська Республіка
- Університет Західної Богемії, Чеська Республіка
- Копенгагенський університет, Природничі науки, Данія
- Університет Ольборг, Данія
- Оргуський університет, Данія
- Університет Тарту, Естонія
- Театральна Академія, Гельсінкі, Фінляндія
- Технологічний університет Лаппеенранта, Фінляндія
- Національний політехнічний інститут Тулузи, Франція
- Університет Монпельє III імені Поля Валері, Франція
- Центральний Ліонський Коледж, Франція
- Університет Верхнього Ельзасу, Франція
- Університет Анрі Пуанкаре Нансі, Франція
- Університет Поля Сезанна Екс-Марсель III, Франція
- Технічний університет м.Труа, Франція
- Університет Клод Бернар Ліон 1, Франція
- Університет Париж XII Валь-де-Марн, Франція
- Університет Сержі-Понтуаз, Франція
- Вільний університет Берліна, Німеччина
- Університет Карлсруе, Німеччина
- Зігенський Університет, Німеччина
- Університет прикладних наук Ахена, Німеччина
- Штутгартський університет, Німеччина
- Вюрцбурзький університет Юліуса Максиміліана, Німеччина
- Університет Кайзерслаутерн, Німеччина
- Байройтський університет, Німеччина
- Дрезденський технічний університет (ТУ Дрездена), Німеччина
- Юридична школа імені Буцеріуса, Німеччина
- Університет прикладних наук м. Міттвайда, Німеччина
- Констанцський університет, Німеччина
- Вестфальський університет імені Вільгельма, Німеччина
- Університет Леуфана, Люнебург, Німеччина
- Центральнo-Європейський університет, Угорщина
- Університет Паннонії, Угорщина
- Трініті Коледж (Дублін), Ірландія
- Ірландський національний університет (Голуей), Ірландія
- Дублінський технологічний інститут, Ірландія
- Університет Генуї, Італія
- Університет східного П'ємонту «Амедео Авогадро», Італія
- Вільний Університет Боцен-Больцано, Італія
- Неапольський університет «Орієнтале», Італія
- Університет Трієст, Італія
- Університет Тренто Італія
- Університет Камеріно, Італія
- Університет для іноземців в Перуджі, Італія
- Університет Салерно, Італія
- Павійський університет, Італія
- Міланський університет «Біокка», Італія
- Болонський університет, Італія
- Університет Модена-Реджіо Емілія, Італія
- Університет Верони, Італія
- Міжнародна школа підвищення кваліфікації, Італія
- Сієнський університет, Італія
- Університет Інсубри, Італія
- Університет мови та комунікації, Італія
- Університет архітектури Венеції, Італія
- Римський університет Тор Вергата, Італія
- Католицький університет Святого Серця, Італія
- Флорентійський університет, Італія
- Університет Кальярі, Італія

- Університет Рома Тре, Італія
- Університет Карло Каттанео (LIUC), Італія
- Латвійський університет, Латвія
- Даугавпілський університет, Латвія
- Університет Лієпая, Латвія
- Ризький університет імені Паула Страдіня, Латвія
- Латвійська академія музики, Латвія
- Ризька академія педагогіки та управління освітою, Латвія
- Інститут вищої освіти Резекне, Латвія
- Латвійська спортивна педагогічна академія, Латвія
- Ризький інститут аеронавігації, Латвія
- Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвія
- Вільнюський університет, Литва
- Амстердамський університет, Нідерланди
- Маастрихтський університет, Нідерланди
- Відкритий університет Нідерландів, Нідерланди
- Університет Твенте, Нідерланди
- Лейденський університет, Нідерланди
- Норвезький університет науки і технологій, Норвегія
- Сілезький університет в Катовіце, Польща
- Опольський університет технологій, Польща
- Гдинський морський університет, Польща
- Лодзький університет, Польща
- Університет Коїмбри, Португалія
- Лісабонський університет, Португалія
- Університет «Нафти та газу» м. Плоешти, Румунія
- Університет "Petru Maior", Румунія
- Західний університет Тімішоари, Румунія
- Університет-Вища школа економіки, Румунія
- Люблянський університет, Словенія
- Університет Нова Гориця, Словенія
- Університет Наварри, Іспанія
- Технічний університет Каталонії, Іспанія
- Мадридський університет імені Карлоса III, Іспанія
- Фонд АУБ (Автономний університет Барселони), Іспанія
- Університет імені Пабло де Олавіде, Іспанія
- Університет Кантабрії, Іспанія
- Національний відкритий університет дистанційної освіти, Іспанія
- Університет Жирони, Іспанія
- Університет Пумпеу Фабра, Іспанія
- Університет Ровіра і Віргілі, Іспанія
- Стокгольмська школа економіки, Швеція
- Гетеборзький університет, Швеція
- Королівська вища музична школа в Стокгольмі, Швеція
- Університет Карлстада, Швеція
- Уппсальський університет, Швеція
- Люндський університет, Швеція
- Університет Умео, Швеція
- Лозанський університет, Швейцарія
- Університет Невшателя, Швейцарія
- Цюрихський університет, Швейцарія
- Швейцарський федеральний технологічний інститут у Лозанні, Швейцарія
- Бернський університет, Швейцарія
- Університет Люцерна, Швейцарія
- Університет Коджаелі, Туреччина
- Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна
- Харківський національний економічний університет, Україна
- Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
- Університет Святого Єндрю, Великобританія
- Англія Раскін університет, Великобританія
- Королівський коледж в Лондоні, Великобританія
- Единбургський університет імені Напер, Великобританія
- Університет Рохамптон, Великобританія
- Університет Уорвік, Великобританія
- Оксфордський університет, Великобританія
- Університет Святого Георгія в Лондоні, Великобританія
- Ліверпульський університет, Великобританія

6. Семінар в Мадриді, 16-17 жовтня 2009

Приклади

- Латвійський університет, Латвія
- Норвезьке міністерство освіти і наукових досліджень, Норвегія
- Університет імені Лучіана Блага, Сібіу, Румунія
- Університет імені Карлоса III у Мадриді
- Університет Салфорду, Великобританія

Інституції учасники

- Віденський технічний університет, Австрія
- Гентський університет, Бельгія
- Львівський католицький університет, Бельгія
- Брюссельський вільний університет, Бельгія
- Фонд АУБ (Автономний університет Барселони), Каталонія
- Кіпрський університет, Кіпр
- Університет ветеринарії та фармацевтичних наук, Чеська Республіка
- Університет Копенгагена, Данія
- Міністерство освіти і науки, Данія
- Гельсінський університет, Фінляндія
- Центральний Ліонський Коледж, Франція
- Вища нормальна школа, Франція
- Університет Карлсруе, Німеччина
- Зігенський університет, Німеччина
- Трініті-коледж, Дублін, Ірландія
- Болонський університет, Італія
- Університет Тренто, Італія
- Університет імені Карло Каттанео, Італія
- Школа ділового адміністрування, Туріба, Латвія
- Ризький технічний університет, Латвія
- Рада ректорів Латвії, Латвія
- Вільнюський університет, Литва
- Університет імені Миколаса Ромеріса, Литва
- Маастрихтський університет, Нідерланди
- Університет Гронінгена, Нідерланди
- Лісабонський університет, Португалія
- Університет Міньо, Португалія
- Університет мистецтва і дизайну Клуж-Напока, Румунія
- Університет «Вища школа економіки», Росія
- Відкритий університет Каталонії, Іспанія
- Університет Наварри, Іспанія
- Університет Валенсії, Іспанія
- Королівська вища музична школа в Стокгольмі
- Університет Уорвік, Великобританія
- Королівський коледж в Лондоні, Великобританія
- Університет Кента, Великобританія
- Університет Глазго Каледонія, Великобританія

В. Семінар в м. Гент, 17-18 Червня 2010

Приклади

- Центра наукових досліджень та інновацій, ОЕСР, Бельгія
- Кіпрський Університет, Кіпр
- Хельсінський університет, Фінляндія
- Академія театру, Фінляндія
- Університет Монпельє III імені Поля Валері, Франція
- Технологій інститут Карлсруе (ТІК), Німеччина
- Ісландський Університет, Ісландія
- Королівський коледж Лондона, Велика Британія

Заклади-учасники

- Гентський університет, Бельгія
- Вільний університет Брюсселя, Бельгія
- Університет Ровіри і Вірджілі, Каталонія, Іспанія
- Датський центр інформаційних технологій освіти та досліджень, Данія
- Сігенський Університет, Данія
- Копенгагенський Університет, Данія
- Університет Аальто, Фінляндія
- Центральний Ліонський Коледж, Франція
- Університет Констанц, Німеччина
- Ісландський Університет, Ісландія
- Міжнародна школа поглиблених досліджень, Італія
- Університет імені Карло Каттанео (ЛІУК), Італія
- Університет імені Миколи Ромеріса, Литва
- Вільнюський Університет, Литва
- Університет Гронінгена, Нідерланди
- Амстердамський Університет, Нідерланди
- Лісабонський університет, Португалія
- Університет Валенсії, Іспанія
- Королівський Коледж музики в Стокгольмі, Швеція
- Плімутський університет, Великобританія
- Університет Уорік, Великобританія

Г. Фінальна конференція EUDIS, Болонья 13-14 Вересня 2010

Спонсори

- Федеральне міністерство науки та досліджень, Австрія
- Католицький університет (КУ Лювена), Бельгія
- Європейська асоціація менеджерів та адміністраторів у галузі досліджень, Бельгія
- Університет Раєрсона, Канада
- Центр Палменія для тривалої освіти, Університет Хельсінкі, Фінляндія
- Мюнхенський технологічний університет, Німеччина
- Центральний європейський університет, Угорщина
- Амедео Авогадро Університет Східного П'ємонту, Італія
- Microsoft Research – Університет центру комп'ютерної та системної біології, Італія
- Міністерство освіти, культури та науки, Нідерланди
- Вільний університет Амстердаму, Нідерланди
- Делфтський технічний університет, Нідерланди
- Міністерство Освіти, Нова Зеландія
- Університет Технологій імені Чалмерса, Швеція
- Швейцарський банківський союз, Швейцарія
- Стамбульський технічний університет, Туреччина
- Університет Уорік, Великобританія
- Рада з питань фінансування вищої освіти Уельсу, Великобританія
- Единбурзький Університет Великобританія
- Університет Сальфорда, Великобританія
- Університет Шеффілда, Великобританія
- Інститут навчання на робочому місці, Університет Міддлсексу, Великобританія
- Рада з просування та підтримки освіти, Великобританія
- Гарвардський Університет, США
- Хроніка вищої освіти, США

Заклади-учасники

- Університет Нового Південного Уельсу, Австралія
- Технічний університет Грацу, Австрія
- Віденський Університет, Австрія
- Технічний Університет Відня, Австрія
- Дослідницький офіс Великобританії, Бельгія
- Філантропічна програма фінансування досліджень, Європейська Комісія, Бельгія
- Вільний університет Брюсселя, Бельгія
- Альянс 4 університетів, Бельгія
- Академія економіки Ценова, Болгарія
- Шуменський Університет імені Константина Преславського, Болгарія
- Університет Альберти, Канада
- Рієцький університет, Хорватія
- Агенція науки та вищої освіти, Хорватія
- Університет імені Йосипа Юрайя Штросмаєра, Хорватія
- Технологічний Університет Кіпру, Кіпр
- Міністерство освіти та науки, Кіпр
- Університет Масарика, Чехія
- Університет імені Томаса Бата в Зліні, Чехія
- Університет Пардубице, Чеська Республіка
- Міністерство освіти, молоді, та спорту Чеської Республіки
- Університети Данії, Данія
- Рада міністрів північних країн, Данія
- Оргуський університет, Данія
- Талліннський технічний університет, Естонія
- Талліннський університет, Естонія
- Університет Тампере, Фінляндія
- Гельсінський університет, Фінляндія
- Університет Турку, Фінляндія
- Університет святого Климента Охридського, Македонія
- Національна вища школа мистецтв і ремесел, Франція
- Інститут освіти та соціально-економічних досліджень і консалтингу (ФІБС), Німеччина
- В'єтнамсько-німецький університетський консорціум, Німеччина
- Мюнхенський університет прикладних наук, Німеччина
- Баварський державний інститут вищої освіти досліджень і планування, Німеччина
- Зігенський університет, Німеччина
- Технічний університет Дрездена, Німеччина
- Університет Люфана, Люнебург, Німеччина

- Егейський університет, Греція
- Трініті Коледж (Дублін), Ірландія
- Римський університет Тор Вергата, Італія
- Університет Тренто, Італія
- Падуанський університет, Італія
- Вища школа Святої Анни, Італія
- Болонський університет, Італія
- Університет Тускції, Італія
- Університет Генуї, Італія
- Вілльний університет Бозен-Болзано, Італія
- Університет Модени та Реджо-нель-Емілія, Італія
- Університет Східного П'ємонту Амедео Авогадро, Італія
- Університет Трієста, Італія
- Школа ділового адміністрування, Turība, Латвія
- Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвія
- Вільнюський університет, Литва
- Університет Вітовта Великого, Литва
- Університет Миколаса Ромеріса, Литва
- Європейський гуманітарний університет, Литва
- Університет Мальти, Мальта
- Маастрихтський університет, Нідерланди
- Амстердамський вільний університет, Нідерланди
- Розвиток «ТІБ», Нідерланди
- Роттердамський університет Еразмус, Нідерланди
- Університет Осло, Норвегія
- Варшавський університет, Польща
- Жешувський технологічний університет, Польща
- Новий університет Лісабона, Португалія
- Університет Лісабона, Португалія
- Університет Порту, Португалія
- Університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія
- Болонський секретаріат, Румунія
- Християнський університет Димитрія Кантеміра, Румунія
- Університет нафти і газу міста Плоєшті, Румунія
- Західний університет міста Тімішоара, Румунія
- Іжевський державний технічний університет, Російська Федерація
- Російський університет дружби народів, Російська Федерація
- Національний Темпус офіс, Сербія
- Коледж управління, Словаччина
- Трнавський університет, Словаччина
- Автономний університет Барселони, Іспанія
- Університет Валенсії, Іспанія
- Університет Аліканте, Іспанія
- Університет Бурса, Швеція
- Королівський коледж музики Стокгольма, Швеція
- Шведське національне агентство з вищої освіти, Швеція
- Люндський університет, Швеція
- Університет Цюриха, Швейцарія
- Асоціація ректорів швейцарських університетів, Швейцарія
- Університет Чкнг Хуа, Тайвань
- Університет Сулеймана Деміреля, Туреччина
- Університет Коджаелі, Туреччина
- Стамбульський технічний університет, Туреччина
- Стамбульський університет знань, Туреччина
- Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна
- Королівський коледж Лондона, Великобританія
- Единбурзький університет, Великобританія
- Уельський університет, Великобританія
- Глобальна благодійність, Великобританія
- Кентський університет, Великобританія
- Державний університет Нью-Йорка, Сполучені Штати Америки

Посилання

Aghion, Philippe et al., *Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities*, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008.

Adnot P. and Dupont J. L., *Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA)*, July 2009, p.15.

CHEPS, *Progress in higher education reform across Europe – Governance and funding reform*, 2010. Report commissioned by the Directorate General for Education and Culture of the European Commission to a consortium led by the Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS).

Council of the European Union, "Council Resolution on modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy", 23 November 2007.

DiePresse.com, "Universitäten sparen gemeinsam Geld", 1 June 2010, and "Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis", 17 June 2010.

European Commission, "Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation", COM (2006) 208 final, 10 May 2006.

European Commission, "Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", COM (2010) 2020 final, 3 March 2010.

European Forum on Philanthropy and Research Funding, *Philanthropy, a growing asset for research – Conference report*, Stakeholders' Conference, 2-3 December 2009, London, available at www.efc.be/Networking/InterestGroupsAndFora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx

European University Association, *Financially sustainable universities: Towards full costing in European universities*, 2008.

European University Association, *Institutional Diversity in European Higher Education – Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders*, Sybille Reichert, 2009.

European University Association, *Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose*, 2007.

European University Association, *Prague Declaration – European Universities – Looking forward with confidence*, 2009.

European University Association, *Trends 2010: A decade of change in European higher education*, Andrée Sursock and Hanne Smidt, 2010.

European University Association, *University Autonomy in Europe I: Exploratory Study*, by Thomas Estermann and Terhi Nokkala, 2009.

Eurydice, *Higher Education Governance in Europe*, 2008.

Johnstone, Bruce, *Cost Sharing in Higher Education: Tuition, Financial Assistance, and Accessibility in a Comparative Perspective*, Czech Sociological Review, 2003, Vol. 39, No. 3.

Le Monde, "Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?", 6 August 2010.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *Education at a Glance 2010 – OECD indicators*, 2010.

Ritzen, Jo, *A Chance for European Universities*, Amsterdam University Press, 2010.

Shattock, Michael (ed.), *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2009.

Асоціація Європейських Університетів – це організація, яка представляє університети і національні асоціації ректорів у 47 європейських країнах. АЄУ 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 АЄУ 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 АЄУ повідомляються її членам і зацікавленим сторонам на конференціях, семінарах, у вигляді новин на вебсайті та публікацій.

Асоціація Європейських Університетів (НКО)

Авеню del'Yser 24
1040 Брюсель, Бельгія
Тел: +32 2 230 55 44
Факс: +32 2 230 57 51
www.eua.be