

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ НАУК,
ФІЗИКИ ТА МАТЕМАТИКИ
КАФЕДРА ІНФОРМАТИКИ, ПРОГРАМНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КІБЕРНЕТИКИ

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студентка 261М

Спеціальності

126 Інформаційні системи та технології

Освітньо-професійної (наукової) програми

Шміло Ольга Володимирівна

Керівник доц. Вінник Максим Олександрович

Рецензент доц. Кузьмич Людмила Василівна

Херсон – 2019

Зміст

Вступ	3
Ефективніша модель фінансування вишу	5
Модель фінансового забезпечення виконання цільових показників ефективності роботи ВНЗ	14
6 альтернативних бюджетних моделей для коледжів і університетів.....	27
Для чого університети використовують системи CRM?	35
Обсерваторія державного фінансування.....	41
Інвестування в університети поліпшується, але відновлення досить повільне	42
Список літератури.....	47

Вступ

У цій роботі наведено огляд ряду аспектів, пов'язаних із (державним) фінансуванням вищої освіти в Європі. З точки зору урядових бюджетів, фінансування вищої освіти викликає постійне занепокоєння. Це занепокоєння можна інтерпретувати в рамках п'яти загальних тем:

1. Розширення та диверсифікація: кількість студентів, кількість участі, кількість та типи закладів.

2. Фіскальний тиск: вимірюється низькими та зменшуваними витратами на одного учня та, як це спостерігається у перенаселеності

у вищих навчальних закладах, на низькооплачуваних факультетах, відсутність інновацій або навіть підтримка в академічній інфраструктурі (включаючи бібліотеки) та погіршуються фізичні рослини.

3. Ринки, тобто зростання ринкових орієнтацій та рішень та пошук недержавних доходів.

4. Попит на більшу відповідальність: з боку установ та викладачів, а також від імені студенти, роботодавці та ті, хто платить.

5. Попит на більш високу якість та ефективність: більша строгість, більш релевантність та більше навчання.

Також в Європі масовість вищої освіти протягом останніх двох-трьох десятиліть призвела до значних результатів зростає рівень державних коштів, спрямованих на вищі навчальні заклади. Зокрема протягом 1980-х та на початку 1990-х років уряди шукали шляхів підвищення ефективності вищої освіти щоб покласти край постійне зростання бюджету на вищу освіту. У багатьох країнах це призвело до зростання інтересу вищих заклади освіти у недержавних джерелах доходу. В інших країнах основа механізму фінансування змінено з вхідних даних на орієнтовані на вихід. Як наслідок цих подій, а також заохочується зростаюча європеїзація та глобалізація вищої освіти, з'явився великий інтерес до пошуку за кордоном нові перспективи організації та фінансування вищої освіти та розуміння того, як інші (європейські) країни вирішили свої бюджетні проблеми, що стосуються вищої освіти.

Відповідно у цій роботі представлені загальні описи структури фінансування та конкретні формули фінансування. В даний час використовується для фінансування вищої освіти в ряді європейських країн.

Для коректного тлумачення порівняльної інформації про фінансування університетів, потрібно деяке розуміння природи та структури систем вищої освіти країн включено. Тому для кожної країни спочатку короткий опис загальних характеристик

національних вищих буде надана система освіти. Розглядаються аспекти: типи установ, програм, ступенів, що надаються, та зарахування. Далі, інформація про державний бюджет, доступний для університетської освіти, та бюджет університету установи будуть обговорюватися, наскільки наявна інформація. Після цього в розділі є основою звіту представлені, тобто механізми фінансування розподілу державних коштів на університети. Для кожної з країн включені до звіту, методи розподілу, які використовуються відповідними органами (урядовими органами, ради фінансування та науково-дослідні ради) будуть детально описані. Серед іншого, будуть розглянуті такі аспекти: (можливий) роздільний розподіл навчальних фондів та науково-дослідних фондів, використовувана формула фінансування та спрямованість способу фінансування. Останнє стосується того, чи є метод природокористуючим за своєю природою, чи ґрунтується на ньому переговори, а також, орієнтовані вони на вхід, пропускну здатність або на вихід - (ефективність). Інші аспекти стосуються коштів, виділених на конкретні цілі, таких як інвестиції або дослідження (наприклад, кошти, якими управляє наукові ради). Особлива увага буде приділена питанню, чи є відмінності між дисциплінами (тобто академічні предметні групи) переводяться на різні рівні грантів, що виділяються установам, напр. за допомогою різні тарифи на одного студента в різних дисциплінах.

Окрім опису державного фінансування університетів, буде визначено ряд аспектів, пов'язаних із фінансуванням обговорювались, такі як джерела інституційного доходу, питання, пов'язані з персоналом та студентами, та оцінка якості процедури.

Ефективніша модель фінансування вишу

Фінансування університету достатньо актуальна проблема закордоном та в Україні. Вчені більшості розвинутих країн, ті що відносяться до вищого керівного складу вузів, впродовж багатьох років дискутують саме на цю тему. Найпоширенішими є такі проблеми: недостатня кількість бюджетних фінансових ресурсів, спад власних надходжень, політика народонаселення, старіння населення та ін. Кожна з цих проблем є критерієм по відбору вишу для забезпечення його фінансуванням, щоб забезпечити його успішну діяльність.

Щоб визначити переможця серед університетів, достатньо виділити тих, що користуються різними моделями фінансування. Головна мета дослідження – дослідити, проаналізувати та вивчити різноманітні моделі фінансування вишів з можливістю надалі застосовувати в діяльності ВНЗ.

Проблема фінансового забезпечення вишів досліджувалась такими вченими: Р. Крамченко, Т. Боголіб, В. Куценко, О. Петренко, Т. Оболенська, Л. Яременко, А. Даниленко, З. Лободіна та ін. Серед зарубіжних вчених питанням стосовно фінансування навчальних закладів займалися Г. Беккер, Е. Аткинсон, С. Беляков, Л. Якобсон, Е. Макгіннес та ін. Але ж необхідно постійно працювати над розвитком наукових поглядів щодо проблем фінансового забезпечення розвитку освіти та науки вишів, їх ставлення до змін в українському суспільстві та світі, орієнтуватися на тенденції цивілізованого розвитку в світі.

Після дослідження досвіду деяких країн стосовно фінансування вишів, де більшість яких мають відмінну репутацію серед інших, виділимо декілька висновків:

1. Приблизно 70% університетів ЄС фінансуються урядом, а інші отримують кошти від приватних фондів.
2. У США уряд лише до 40% університетів постачає коштами, приватні фонди фінансують більше 60%.

3. В Україні коштами забезпечуються 50% університетів, а інше половина за рахунок коштів приватних.

Зменшення державних доходів спостерігається майже в усьому світі. Виникають, в більшості випадків, проблеми з пенсіями, збільшенням витрачених коштів на освіту, інфраструктуру, різні соціальні витрати, безпеку та охорону здоров'я. Більшість населення розвинутих країн стають консервативними, та гостро відносяться до витрат уряду та оподаткування, майже всі впевнені в їх марнотратстві. Деякі Європейські країни, соціально забезпечені, зобов'язують приватний сектор відповідати за виробничі ресурси та відповідно до вимог від Європейської спільноти значно зменшити бюджетний дефіцит.

Уряд кожної країни веде боротьбу з соціальними та політичними потребами із-за податкових надходжень, що в дефіциті. В країнах, що розвиваються, або ж мають перехідну економіку, головними претендентами на державні доходи постають незабезпечені система соц. захисту, пенсійні зобов'язання та вартість погіршення стану навколишнього середовища.

До речі, в більшій половині країн, що розвиваються, де уряд так і залишається головним спонсором вищої освіти, ми маємо зовсім не позитивну картину стосовно зменшення доходів від держави для освіти студентів, від цього скорочення ресурсів якості навчання, освоєння досить новітніх програм та інвестування до наукових досліджень. Дивлячись на масштабні скорочення в фінансових ресурсах держави, модель по фінансуванню університету за результатами діяльності (performance-based funding, PBF) набуває все більшої популярності.

Багато підтипів міститься в моделі фінансування ВНЗ, найпоширенішим виділяють фінансування, що створюється від підписання деяких контрактів між закладом освіти та урядом країни, в яких уточнюються певні дії, за що саме заклад отримує кошти від держави. Також існує формула, за досягнуті деякі показники (заздалегідь визначені) університет також отримує державні

кошти. Всі показники знаходяться у формулі, що допомагає визначити яку саме суму отримає ВНЗ.

Ця модель згадується ще в працях американських дослідників в штаті Теннессі з 1978 року (Friedel J., 2013). Трішки пізніше ця модель стала застосовуватися і в інших штатах США. До 2015 моделлю користувалися більше 32 з 50 штатів для фінансування вузів. Нажаль, лише від 5 % до 50 % виділяється державних коштів для фінансування. Ще приблизно п'ять штатів Америки започатковують у себе фінансування відповідно до моделі. (Friedel J. T. Z., 2013)

До кінця 1990-х ЄС частково впроваджувало модель фінансування вузів за результативністю діяльності університетів для виділення коштів на певні витрати вузу. В 2014 році формулою розрахунок здійснювався вже в 21 країні Європи та деяких адміністративних територіях Великобританії, Німеччини та Іспанії (DEFINE Thematic Report: Performance-Based Funding of Universities in Europe by AnnaLena Claeys-Kulik and Thomas Estermann: European University Association, 2015).

Вчені виділили показники, що в моделі, на групи: «input» - індикатор витратності та «output» - індикатор результату. Input містить деяку кількість викладачів, студентів за різними рівнями та програми. А от output більш обширна, обсяг позабюджетних надходжень, кількість випускників, показники цитувань, досягнення стратегічних цілей, кількість патентів та дослідницьких контрактів. (Friedel J. T. Z., 2013) Показники застосовуються переважно від цілей, що ставить перед собою університет коли впроваджує модель фінансування. Отже, універсального показника чи показників не існує, у кожній системі свої різні показники.

Більшість систем в освіті, що відповідають за якість фінансування та розраховуються за результатами діяльності студента, керуються кількістю випускників; ця ж модель також використовується під час фінансування НДР, головними критеріями в цьому випадку є загальна кількість публікацій та виділення коштів для наукових досліджень із зовнішніх джерел.

Моделі різняться за результатами діяльності університету, що визначається в контракті. Узгодження відбувається між урядом країни або замовником певної послуги та вищим навчальним закладом.

Надходження коштів для освітніх потреб переважно відбувається від змішаних джерел, від цього зростає доля витрачених студентами коштів на навчання. Науково-дослідницька робота університету має зовсім інший механізм фінансування ніж той, при якому виділяються кошти на викладацьку діяльність, ці системи мають різні показники ефективності.

Конкурентні показники для розподілу державних коштів на вузи застосовуються в більшості країн світу. В університетах можна знайти відповідні форми по яким розподіляються кошти порівняно з діяльністю вишу.

Європейські університети мають велику кількість різноманітних моделей фінансування. Кожна модель враховує, визначену контрактом, діяльність вузу та має свій алгоритм розрахунку коштів. Наприклад для фінансування НДР та навчання застосовуються зовсім різні моделі. Розглянемо найпопулярніші моделі, що мають застосування в університетах ЄС, також слід зазначити, деякі виши поєднують декілька моделей для більш зручнішого користування.

На першій позиції знаходиться фінансування за рахунок грантових коштів. Гранти погашають витрати на навчання, наукові дослідження, а також поточні операційні витрати. Відповідальним за розподіл та перерозподіл коштів в університеті відповідає сам університет. Сума коштів від гранту може бути визначена декількома способами: за попередніми домовленостями, за попередніми показниками, за допомогою формули фінансування чи виконанням контракту. Переважно ці елементи сполучаються, таким чином частина коштів виділяється за рахунок домовленостей, інша частина може розраховуватися за формулою чи на основі укладеного договору.

Все частіше університети стають між собою конкурентами, найкращі отримують державні кошти на основі деяких проектів. Згідного такого розподілу створюється конкурс по відбору університетів за деякими критеріями визначеними проектом. Університет отримані кошти розподіляє згідно проекту або витрачає на досягнення певних цілей чи пріоритетів, що визначили спонсори.

В деяких випадках утворюється спільне фінансування, головний спонсор університету підписує контракт, лиш за умови коли університет сам в силі внести свою певну суму коштів в межах певного проекту. Також, рідко але трапляється, що в деяких країнах університет отримує благодійні кошти від організацій, філантропне фінансування. Суть такого в тому, що кошти надходять від корпоративних донорів чи фондів, або осіб які діють на благо суспільства та не залежать від уряду. Благодійник внесок за кошти грантів чи не фінансових засобів, або, можливо, розподіляють свої власні кошти певних програм.

Також існує цільове фінансування, в університеті виділено певні цілі на які виділяються кошти, цілі вузів можуть бути поставлені державними органами. Таким чином відбувається конкурсний відбір чи розподілення на конкретний вуз.

У світі існує величезна кількість різноманітних фінансових моделей університету. Керуючись висновками проведеного аналізу, було б доречно розділити моделі на дві частини за джерелом фінансування: приватне та державне.

Університети що отримують грошову підтримку від центральних, регіональних та місцевих органів влади мають державну модель фінансування. А от кошти студентів, домогосподарств, благодійних фондів, підприємств чи приватних організацій йдуть на благо університетів, що мають приватне фінансування. Дуже складно на практиці користуватися «чистою» моделлю. Хоча можна зустріти достатньо варіантів з

внутрішньодержавною та приватною моделлю фінансування. У кожній країні прослідковується своя значимість певної моделі.

В деяких країнах фінансуванням університету займається виключно держава, приблизно 95 % в скандинавських країнах. А от в Угорщині, Італії, Нідерландах, Польщі, Ірландії, Латвії та деяких інших країнах близько 90 % видатків покривається коштами держави. Хоча, органи влади цих країн в змозі впливати на рішення стосовно плати за навчання (введення, зміна рівня та скасування), тому саме для них характерне фінансування і від держави, і від приватних організацій.

Для деяких країн Організації економічного співробітництва та розвитку, що не є членами ЄС, фінансування надходить від приватного сектору. В США лишу 50 % надходжень для вузів йде від державного бюджету.

Після порівняння фінансування країн, що не входять до Європейського союзу, але мають членство в ОЕСР (Канада, США, Австралія та Нова Зеландія), можна робити висновок. Ці чотири країни краще диверсифікують джерело фінансування, якщо розподілятимуть його між приватним сектором та державою. Ці країни отримують значний дохід від оплати студентів університету, хоча і без цього держава не перестає фінансувати заклад, а здійснює це різними способами: гранти, стипендії, кредити на незаплановані витрати та доступність навчання на належних рівнях.

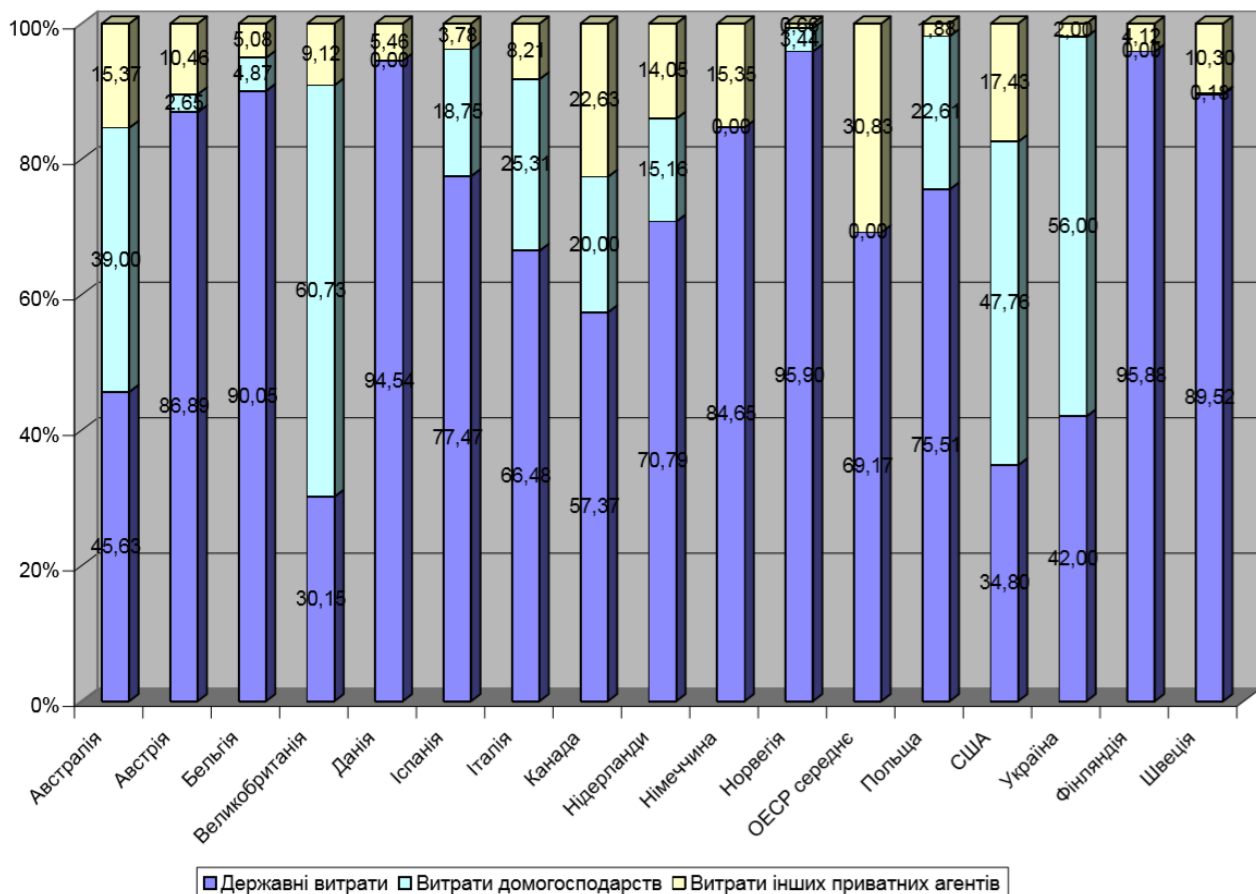
Майже в усіх країнах ЄС безкоштовна освіта на всіх рівнях, а також вища. І тому від цього джерела дохід ніяк не буде використаний для бюджету університету.

Щороку потреби на збільшення коштів фінансування університету ввід додаткових ресурсів збільшуються, адже вони не в змозі отримувати їх від держави та приватних джерел. Необхідним стає створення джерел для додаткового фінансування університету в довгостроковий період. Університети все частіше пропонують свої платні послуги та отримують благодійні кошти або стають учасниками грантів. Цей вид додаткового фінансування в середньому перевищують 10 % від всього доходу вишу.

(Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe by Thomas Estermann, Enora Bennetot Pruvot and Anna-Lena Claeys-Kulik, 2013).

Органи регіональної влади займають чільне місце у фінансуванні вищої освіти, це стосується багатьох країн. Регіональні органи влади Німеччини та Бельгії в силі впливати на кожен зі сфер відносин університету, які стосуються фінансування. В Чехії та Швеції на фінансування вишів вплив від регіональних органів зовсім незначний. В країнах ЄС на фінансову модель органи регіональної влади впливати не можуть, а саме в Угорщині, Фінляндії, Естонії та деяких інших.

Твердження стосовно того, що витрати на освіту повинна погашати особа, що її отримує, або навіть фінансування йде від бюджету ресурсів



домогосподарств зустрічаються досить часто. Хоча, після аналізу структури фінансування вузів та їх витрат, що мають хорошу репутацію серед освітніх систем, результати дивують, твердження не відповідають реальності. Рис. 1 відображає витрати на вищу освіту в деяких розвинутих державах.

Рис. 1 Структура витрат на вищу освіту

Витрати українського домогосподарства становить досить велику частку в структурі витрат на освіту. Фінансування, що надходить від недержавних установ цілком відповідає витратам домогосподарств – лише 2 % отримуємо від юридичних осіб, хоча за кордоном середній відсоток становить фінансування становить 4-5 % від юридичної особи, в Канаді, Німеччині, Австрії, Австралії та Швеції і США відсоток минає позначку 10 %.

Ця ситуація спонукає до залучення у фінансування вузів України інших приватних установ та агентів, це підприємств з корпораціями, що мають потребу у відповідних фахівцях. Заохочення в цьому випадку стає у вигляді податкових пільг для підприємства, яке готує спеціалістів для своїх потреб за власний бюджет.

Фінансова модель українських вузів базується на основі потреб вишу. Та на основі витрат з бюджету минулих років здійснюється розподіл коштів на вищу освіту. Сума фінансування прямо пропорціональна кількості студентів вузу, в цьому випадку погіршується якість навчання тому що, університет мало зацікавлений у відрахуванні неуспішного студента. Вузи не бажають йти на зустріч суспільним потребам, чи потребам регіональним та державним пріоритетам економіки для виконання державного замовлення. Здебільшого державне замовлення університетів залежить лише від потреб у кадрах. Українські виші майже завжди у боротьбі за фінансування для задоволення своїх теперішніх потреб. І не завжди ці потреби мають можливість покращити рівень освіти вузу. Ми маємо лише до 3,5 % коштів на матеріально-технічну базу університету, закупівлю техніки та транспортних засобів.

Після деяких досліджень можна оголосити висновок. А саме те, що після використання більш гнучкішої фінансової моделі в українських вузах якість освіти росте. Із-за гнучкості збільшується можливість знайти оптимальніший варіант моделі фінансування освіти. Також варто університету більш конкретизувати свої цілі та отримувати наперед визначений результат. В

результаті обмежені ресурси витрачатимуться більш відповідально та з розумом.

Застосовуючи диверсифікаційних підхід при формуванні моделі її якість збільшиться в рази.

Модель фінансового забезпечення виконання цільових показників ефективності роботи ВНЗ

Нині переважна більшість фахівців зрозуміла, що завдання вдосконалення управління університетами не просто вимагають негайного вирішення, але одночасно є вельми нетривіальними і потребують нетрадиційних для освітньої сфери підходів. При їх вирішенні на перший план виходять проблеми створення сучасних моделей фінансового забезпечення освітнього та науково-дослідного процесів, ефективної організації навчального процесу, рентабельності підготовки фахівців, оптимального використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Найважливішим кроком, спрямованим на вирішення зазначених завдань, стало запровадження моделі фінансового забезпечення діяльності освітніх організацій по реалізації державного завдання. Дана новація визначила необхідність теоретичної розробки, апробації та впровадження нових методів фінансового аналізу та управління науково-дослідним і освітнім процесами на рівні університетів і їх структурних підрозділів. Традиційно застосовувані в більшості освітніх організацій методи фінансового менеджменту не відповідають тим, що сталися в останнє десятиліття змін, що призводить до неоптимального розподілу коштів за окремими напрямками роботи, відсутності фінансового планування діяльності структурних підрозділів вузів і ряду інших негативних наслідків.

Розпочатий у 2012 р. перехід на нормативне фінансування освітніх програм зажадав зміни методик економічного аналізу та алгоритмів фінансового управління як освітньої організації в цілому, так і її структурних підрозділів. В останні роки з'явився ряд досліджень, присвячених вирішенню проблем, що виникають при введенні нових норм фінансування. Для того щоб освітні організації в нових економічних і соціальних умовах в повній мірі могли використовувати свій потенціал, необхідна трансформація

системи управління, що має на увазі попередню розробку відповідних методик, алгоритмів і технологій. Зазначена задача є досить актуальною для більшості вузів і Міністерства освіти і науки в цілому. Була створена робоча група з методичного забезпечення вдосконалення організаційної структури освітніх організацій вищої освіти і підвищення ефективності оплати праці працівників освітніх організацій вищої освіти. Відзначимо, що в роботах (Корольков С. А., 2013), була запропонована фінансово-математична модель бюджетування структурних підрозділів, включаюча новий алгоритм формування фондів оплати праці (ФОП) професорсько-викладацького складу (ПВС) кафедр вузу. В його рамках фінансування здійснюється пропорційно частці кожної кафедри в реалізації навчального процесу кожної освітньої програми (ОП). При цьому частка кожної кафедри в реалізації навчального процесу конкретної ОП конкретного року навчання визначається виходячи з навчального плану даної ОП. Викладемо основні принципи даної моделі. (Лосев А. Г., 2016)

На підставі навчального плану ОП вважаємо відомими:

k_d - коефіцієнт трудомісткості дисципліни, який враховує специфіку організації навчального процесу при викладанні конкретної дисципліни (припустимі всілякі способи визначення даної величини, один з можливих варіантів досить докладно описаний (Korolkov S. A.));

C_d - трудомісткість дисципліни навчального плану в залікових одиницях;

C_n - приведена трудомісткість (в залікових одиницях) даного навчального курсу даної ОП, що обчислюється за формулою

$$C_n = \sum k_d \cdot C_d,$$

де підсумовування ведеться по всіх дисциплінах даного навчального курсу даної ОП.

Частка кожної дисципліни P_d навчального плану даної ОП поточного року навчання визначається як

$$P_d = \frac{C_d}{C_n}$$

Частка кожної кафедри P_k в реалізації навчального процесу ОП конкретного року навчання розраховується як сума частки дисциплін, для яких дана кафедра є забезпечуючою:

$$P_k = \sum P_d$$

Далі остаточно визначається ФОП ПВС (F_k), необхідний для функціонування профільної кафедри, у вигляді сумарного фінансування за всіма ОП, в реалізації яких задіяна кафедра:

$$F_k = \sum_{\text{по всім ОП}} \sum_{\text{по всім курсам}} P_k \cdot Cont_{st} \cdot q_{ln}$$

Тут $Cont_{st}$ - фактична чисельність контингенту студентів конкретного курсу даної ОП;

q_{ln} - складова нормативних витрат (в грн. за одного учня), що виділяється вузом на оплату ПВС (яку направляють до ФОП ПВС). Даний параметр може відрізнятися як для різних ОП, так і для різних курсів однієї ОП. Слід сказати, що практично всі параметри даної моделі спрямовані на забезпечення навчального процесу. Тобто можна сказати, що q_{ln} - складова нормативних витрат, що виділяється вузом на забезпечення саме навчальної роботи. Дану величину цілком можна визначати експертним шляхом. Втім, існують і фінансово-математичні моделі, що дозволяють визначати даний параметр (Гукова А. В., 2015). Один з можливих варіантів визначення даної величини також буде наведено нижче.

Відзначимо один нюанс, який присутній і на практиці, і в більшості публікацій, присвячених фінансуванню діяльності освітніх організацій по реалізації державного завдання. В складові нормативних витрат традиційно включають: витрати на оплату праці ПВС; витрати на придбання матеріальних запасів; витрати на придбання навчальної літератури, періодичних видань, видавничих послуг; витрати на організацію навчальної

та виробничої практики; витрати на комунальні послуги; витрати на утримання майна; витрати на придбання послуг зв'язку; витрати на придбання транспортних послуг; витрати на підвищення кваліфікації ПВС; витрати на проходження ПВС періодичних медичних оглядів; витрати на оплату праці працівників освітньої організації, які не беруть безпосередньої участі в наданні адміністративної послуги; витрати на придбання основних засобів; витрати на організацію культурно-масової, фізкультурної та оздоровчої роботи зі студентами. В результаті в переважній більшості випадків, витрати на оплату праці співробітників, що беруть участь в науково-дослідній роботі, в фінансування не включаються. З іншого боку, виконання державного завдання передбачає виконання державних освітніх стандартів вищої освіти, які, в свою чергу, передбачають досить серйозний рівень наукових досліджень, що проводяться співробітниками вузу. Крім того, в цільових показниках ефективності роботи державних освітніх установ вищої освіти результати науково-дослідницької роботи також грають не останню роль. Одночасно, одним із значущих цільових показників є відношення середньої заробітної плати ПВС вузу до середньої заробітної плати по економіці. Таким чином, адекватні моделі бюджетування структурних підрозділів вищого навчального закладу повинні враховувати всі перераховані вище вимоги.

Дана робота присвячена побудові математичної моделі, реалізація якої дозволить досягти ряд цільових показників ефективності роботи вузу, а також «дорожньої карти» змін в галузях соціальної сфери, спрямованих на підвищення ефективності освіти і науки. Зокрема, при використанні моделі забезпечується виконання наступних планових показників: відношення середньої заробітної плати ПВС вузу до середньої заробітної плати по регіону; співвідношення ставок ПВС і числа студентів, кількість публікацій в журналах з відповідних баз і т. д.

Введемо деякі вхідні параметри моделі. Нехай

p - прогнозний показник контингенту студентів;

t - плановий показник чисельності студентів (наведеного контингенту) на одну ставку ПВС;

S_{reg} - прогнозний показник середньої заробітної плати по регіону;

c - цільовий показник співвідношення середньої заробітної плати ПВС вузу і середньої по регіону;

Q_{sc} - прогнозне значення обсягу фінансування вузу, яке отримано з зовнішніх джерел (гранти і т. п.), Направляється на заробітну плату ПВС;

Q_{pr} - прогнозне значення обсягу фінансування, що направляється вузом на преміювання ПВС, за рахунок позабюджетних джерел.

Зауважимо, що в наведеному переліку параметрів частина визначена відповідними рішеннями Кабінету Міністрів України, інша - має прогнозний характер, але цілком може бути досить точно визначена на підставі наявних у ВНЗ інформації і планів стратегічного розвитку.

Пропонується наступний алгоритм розрахунків. На першому етапі обчислюємо кількість ставок ПВС вузу, відповідно необхідних планових показників за формулою

$$rat = \frac{p}{t}.$$

На другому етапі визначаємо обсяг фінансування, необхідного для досягнення цільового показника співвідношення середньої заробітної плати ПВС вузу і середньої по регіону, по формулі

$$Q = rat \cdot S_{reg} \cdot c$$

На третьому етапі визначаємо обсяг фінансування, який необхідно направити на оплату праці ПВС за рахунок фінансування. Він обчислюється за формулою

$$Q_{np} = Q - Q_{sc} \cdot Q_{pr}$$

Слід сказати, що в такому випадку складова нормативних витрат, що виділяється вузом на оплату ПВС, необхідна для досягнення вузом показників по рівню середньої заробітної плати і співвідношення чисельності студентів і викладачів, може визначатися за формулою

$$q = \frac{Q_{np}}{p}.$$

В даному випадку розглядається варіант, коли даний параметр є єдиним для всіх ОП. Втім, нескладно вказати методи його обчислення і при диференційованому підході, тобто врахувати особливості різних ОП.

Далі нехай q_{ln} - нормативна частина фінансування ОП, що виділяється вузом на оплату праці ПВС із забезпечення навчальної роботи. В результаті отримуємо, що загальний обсяг фінансування, що направляється вузом на забезпечення освітньої діяльності, визначається за формулою

$$Q_l = q_{ln} \cdot p.$$

Таким чином, решту обсягу грошових коштів, що визначається за формулою

$$Q_{ef} = Q_{np} - Q_l$$

цілком можна направити на забезпечення науково-дослідної роботи, наприклад в рамках укладання ефективних контрактів. Окремо відзначимо, що всі вхідні параметри моделі цілком можна визначити не тільки на найближчий рік, а й на більш довгостроковий період (наприклад, на 3-5 років). Таким чином, подібні розрахунки можна проводити на досить значиму перспективу. Останнє забезпечує стабільність і сталий розвиток не тільки кафедр вузу, а й дає більший ефект в розвитку наукових досліджень.

Наступна задача полягає в оптимальному розподілі Q_{ef} . Звичайно, цілком можна було б дані фінансові ресурси розподілити по бюджетам кафедр, наприклад, за допомогою описаної методики (Корольков С. А., 2013). Як зазначається дослідниками (Лосев А. Г., 2016), її впровадження призвело до наступних результатів.

1. Значно зросла увага до економічної обґрунтованості організації освітнього процесу керівників структурних підрозділів. Зокрема, відбулося скорочення необґрунтованих витрат на навчання студентів.

2. Підвищилися вимоги при прийомі на роботу і формуванні індивідуальних планів викладачів.

Слід зазначити, що одночасно з впровадженням зазначеної методики визначення фондів оплати праці ПВС кафедр в університеті була вибудована чітка ієрархічна система цілей науково-освітньої діяльності, а також система ефективних контрактів з науково-педагогічними працівниками. Таким чином, кожен керівник структурного підрозділу (перш за все, кафедри) при розподілі фонду оплати праці структурного підрозділу, визначеного відповідно до описаної методикою, орієнтується на затвердені цілі структурного підрозділу та критерії виконання ефективного контракту (крім обов'язкового виконання державних освітніх стандартів та інших вимог, встановлених відповідними зовнішніми і локальними нормативними документами). Підкреслимо, що застосування описаної методики стимулює керівників структурних підрозділів до оптимізації освітнього процесу за умови виконання поставлених цілей і критеріїв виконання ефективного контракту.

Таким чином, будь-яка оптимізація освітнього процесу не призводить до скорочення фонду оплати праці структурного підрозділу. Це, зокрема, призводить до формування резерву фінансових ресурсів структурного підрозділу, що дозволяє їх керівникам залучати для читання певних курсів більш високооплачуваних викладачів, вибудовувати внутрішньокафедральну систему ефективних контрактів і т. д.

3. У завідувачів кафедрами з'явилася можливість визначення оптимальних варіантів структури професорсько-викладацького складу, а також адекватного і обґрунтованого планування штатних розкладів на значимий період (3-5 років).

4. Розвиток даної моделі і застосування навчально-фінансових планів ОП призвело до створення алгоритмів фінансового забезпечення ефективних контрактів і ряду інших позитивних ефектів.

Однак первинним завданням завідувача кафедри залишається забезпечення саме навчального процесу, а науково-дослідна робота в

деякому роді відходить на другий план. У зв'язку з цим застосування згаданої вище моделі (заснованої, перш за все, на навчальних планах ОП) для розподілу по кафедрам залишкового обсягу фінансових ресурсів Q_{ef} саме з метою забезпечення і стимулювання науково-дослідної роботи навряд чи є оптимальним рішенням.

Зупинимось докладніше на виконанні цільових показників ефективності роботи вузу, а також «дорожньої карти» в її науково-дослідної частини. Аналіз ситуації, що в більшості вузів організаційної структури показує, що найбільш ефективною є організація науково-дослідницької роботи не тільки на базі кафедр, а й на базі наукових груп. Розвиток існуючих наукових груп, а також створення нових, призводить до інтенсифікації міждисциплінарних досліджень, проривів у новітніх областях досліджень і ряду інших позитивних ефектів. Ось чому пропонується направити весь обсяг коштів Q_{ef} (або його частина) на забезпечення роботи наукових груп вузу.

Формально це можна зробити, наприклад, за допомогою конкурсу заявок (аналогічних грантам наукових фондів). Можна застосувати наступний алгоритм. Припустимо, що науково-дослідна діяльність вузу оцінюється n цільовими показниками (кількість публікацій в журналах з відповідних баз і т. п.). Крім того, між іншим, що до участі в конкурсі допущено m науково-дослідних груп. Нехай a_{ij} - частка i -ї групи в забезпеченні j -го цільового показника за попередній звітний період (наприклад, за останні 3 роки), а b_{ij} - частка i -ї групи в плановому забезпеченні j -го цільового показника за планований звітний період (наприклад, за наступні 3 роки). Тоді коефіцієнт «значущості» i -ї групи можливо обчислити за формулою

$$d_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} + \sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (a_{ij} + b_{ij})}$$

У такому випадку обсяг фінансування i -ї наукової групи обчислюється за формулою

$$Q_i = d_i Q_{ef}$$

Звичайно, що вище приведений один з найпростіших варіантів розподілу фінансових ресурсів, що спрямовуються на забезпечення наукових досліджень. Нескладно ввести в наведені формули коефіцієнти значущості цільових показників, коефіцієнти, що оцінюють актуальність досліджень наукової групи та інші параметри. Ймовірно, доцільно організовувати аналогічні конкурси для окремих дослідників, вводити премії за публікації в «значущих журналах» і т. д.

Таким чином, в роботі побудована модель управління фінансами вузу, що забезпечує досягнення найбільш значущих цільових показників ефективність його роботи.

Зупинимося на етапах її виникнення та впровадження в університеті. На початковому етапі направлено всі зусилля на вибудовування системи фінансового стимулювання працівників. Механізм стимулювання трудової діяльності на першому етапі ринкових реформ втілювався в системі надбавок і премій з позабюджетних коштів вузу або економії фонду оплати праці, сформованого на основі штатного розкладу за відомчими нормативами за рахунок централізованих бюджетних джерел фінансування. При цьому система заходів стимулюючого характеру повинна була врахувати ряд цілей, досягнення яких забезпечувало збереження, зміцнення і розвиток науково-освітнього потенціалу вузу. В рамках концепції розвитку університетів була проголошена система цілей, реалізація яких передбачалася на університетському, груповому та індивідуальному рівні в адекватних і ефективних формах.

Зокрема, для досягнення стабілізації вузівського колективу застосовувалася патерналістська політика заохочення роботи в даній установі. Особливий блок склали стимули праці окремих груп і

категорій працівників, обумовлені результатами спільної діяльності професійних або функціональних колективів працівників підрозділів вузу. Найбільш різноманітним блоком механізму стимулювання трудової діяльності з'явилася система індивідуальних заохочень різних груп співробітників вузу в залежності від їх ролі і функцій в науково-освітньому процесі. Досить докладний опис даної системи приведено в дослідженні В. В. Тараканова (В., 2009).

В цілому створена в 1993 р. система стимулювання праці підтвердила свою ефективність і дозволила вирішити головні завдання. Найбільш суттєві елементи даної системи продовжують ефективно діяти і сьогодні.

У той же час ставало все більш очевидним, що в умовах бюджетного недофінансування (в 1990-х рр.) Державні вузи об'єктивно приречені на подальше збільшення отримання коштів від ринкової діяльності. Завдання розвитку системи багатоканального фінансування були поставлені в програмі розвитку освіти і ряді інших нормативних документів. Це, в свою чергу, зажадало вдосконалення рівня організації підприємницької й іншої що приносить дохід діяльності, системи управління матеріальними ресурсами і фінансовими активами, підвищення економічної самостійності та відповідальності структурних підрозділів.

В рамках вирішення даної проблеми при встановленні коефіцієнта відрахувань до бюджетів факультету від загальної суми доходів, отриманих за договорами надання послуг з навчання відповідними спеціальностями, використовується метод експертних оцінок в поєднанні з розрахунками реальних витрат, необхідних для забезпечення життєдіяльності факультетів. Відсотки відрахувань до бюджетів факультетів в перші роки (початок - середина 1990-х рр.) Варіювалися від 20% (юридичний факультет) до 80% (фізичний факультет) від загальних надходжень, в наступні роки - від 40% до

60%. Крім того, в дохід бюджетів факультетів направлялися кошти від надання послуг по організації курсів з перепідготовки та підвищення кваліфікації, від реалізації наукової продукції, від індивідуальних грантів співробітників факультету та інше. Окремо були визначені основні статті витрат факультетів. Бюджет факультету затверджується ректором або проректором з фінансово-економічної роботи за поданням Вченої ради факультета. Відповідальність за складання та виконання бюджету покладається на декана.

Передача деканам функцій з управління бюджетами істотно розширила їх повноваження і посилила відповідальність, перетворивши їх з осіб, відповідальних за навчальну та наукову роботу факультету, в ключовий інститут загальноуніверситетського стратегічного і фінансового менеджменту.

Поступово процес складної адаптації до нових умов фінансового управління, характерний для перших років функціонування системи бюджетування діяльності факультетів, змінився прагненням до подальшої демократизації і децентралізації бюджетного процесу. На окремих факультетах почався поступовий перехід до фінансового планування та бюджетування деяких напрямків роботи. При цьому, як і в описаній вище методиці, ключовим параметром, що впливає на кількість ставок кожної кафедри, була частка кожної кафедри в реалізації навчального процесу кожної ОП на основі навчальних планів. У методиці ж, застосовуваної раніше (так звана «витратна» методика) штатна чисельність кафедр визначалася шляхом ділення загального навантаження (в годинах) кафедр на середнє навантаження по факультету / вузу в цілому, що спонукало завідувачів кафедрами різними способами «роздувати» навчальне навантаження своєї кафедри, що, в свою чергу, призводило до серії досить відомих і типових проблем. Подібна «витратна» методика визначення штатної чисельності кафедр на сьогоднішній момент є найпоширенішою в

інших вузах, що вносить свій внесок в досягнення деякими вузами показників «дорожньої карти» розвитку освіти. Нова ж методика з самого початку показала свою ефективність. Так, вже через 2-3 роки після початку її реалізації на кафедрах середнє навантаження на викладача становила приблизно 750 годин на рік, тоді як в більшості інших інститутів - близько 900 годин. Практично не використовувалися «позабюджетні» ставки, що дозволило направляти відповідні їм фінансові кошти в бюджет інституту. Останнє, в свою чергу, надало можливість більш ефективного витрачання ресурсів.

Розпочатий у 2012 р перехід на нормативне фінансування освітніх програм, а також перехід на стандарти нового покоління потребували модернізації зазначеної методики. Крім того, дана модель, показавши свою ефективність, з 2013 р стала застосовуватися для розрахунків ФОП ПВС кафедр у більшості університетів. Застосування даної методики в вузі в цілому призвело до того, що вже до 2015-2016 рр. у всіх кафедр університету сформувалися фінансові резерви, що дозволило, з урахуванням вибудованої ієрархічної системи цілей науково-освітньої діяльності, перейти до системи ефективних контрактів з професорсько-викладацьким складом і науковцями. Природно, в тому числі в силу обставин, що змінюються, методика постійно модернізується.

Вже згадана в роботі модель сприяє посиленню самостійності (перш за все, фінансової) кафедр і структурних підрозділів, дозволяє при переході до нової і дуже популярною на сьогодні моделі управління освітніми програмами не ліквідувати інститут кафедр, але істотно змінити їх функції. В рамках даної моделі кафедри стають «постачальниками послуг» та організаторами ОП. Застосування даної моделі в університетах дозволило, з одного боку, перейти до моделі управління освітніми програмами, але, з іншого боку, зберегти кафедри як структурні підрозділи, наділені новими функціями «постачальника»

і «виконавця» послуг, сформувавши на їх базі основні центри фінансової відповідальності і прийняття рішень. (Сандлер Д. Г., 2016)

6 альтернативних бюджетних моделей для коледжів і університетів

Нижче наведено огляд шести бюджетних моделей або практик, пов'язаних з бюджетом, використовуваних у вищій освіті: збільшення бюджету, нульове бюджетування, бюджетування на основі діяльності, управління центром відповідальності, централізоване бюджетування та бюджетування на основі результатів.

Поступове бюджетування

Визначення

Це традиційна модель бюджету, в якій бюджетні пропозиції та асигнування базуються на рівнях фінансування попереднього року. Виділяється лише новий дохід. Скорочення бюджету проводиться у відсотках від історичного бюджету установи і, як правило, є загальним для всіх.

Вигода

Зростання бюджету історично було привабливим для вищих навчальних закладів, оскільки його легко здійснити, забезпечує бюджетну стабільність та дозволяє підрозділам та установам планувати кілька років у майбутнє, завдяки передбачуваності моделі.

Недолік

Ця модель обмежена у своєму баченні, оскільки важко визначити, де були понесені витрати та як ці витрати сприяють створенню доходу та вартості. Інституції несуть відповідальність за те, що вони витрачають у самому простому сенсі.

Нульовий бюджет

Визначення

На початку кожного періоду планування бюджету очищається бюджет попереднього року для кожної одиниці. Кожна частина установи повинна

повторно вимагати рівня фінансування, а всі витрати повинні бути повторно обґрунтовані.

Вигода

Нульове бюджетування - це ефективний спосіб контролю над зайвими витратами. Оскільки відділи та підрозділи не отримують автоматично певну суму щороку, усі гроші, виділені підрозділу, мають цільове призначення, зводячи до мінімуму відходи та дискреційні витрати. За даними Центру публічної політики Маскінас, бюджетування, що базується на нулях, знижує "менталітет права" щодо збільшення витрат і має можливість зробити дискусії про бюджет більш значущими.

Недолік

Підготовка бюджетів на нульовій основі займає більше часу і може "бути занадто радикальним рішенням для вирішення поставленої задачі". Як зауважив один експерт, "вам не потрібен кувалда, щоб забити цвях".

Бюджетування на основі діяльності

Визначення

Бюджетування на основі діяльності присуджує фінансові ресурси інституційній діяльності, яка бачить найбільший прибуток (у вигляді збільшення доходів) для установи. Усиновлення може включати:

Розробка угруповань діяльності з метою складання бюджету у координації з лідерами та виборчими корпусами;

Розробка групових джерел фондів;

Розробка бюджетних процесів, за допомогою яких керівники кампусів використовують таксономію діяльності та плани розподілу для приведення ресурсів до стратегічних цілей інституцій; і

Здійснення процесу розподілу бюджету на базі діяльності у кампусі

Вигода

Якщо університет може точно вказати, звідки надходять доходи, і пов'язати ці доходи з більш широкими стратегічними цілями, цей метод може збільшити дохід, рухаючись вперед.

Недолік

Зауваження, проведені тимчасовою володаркою Університету Вашингтона, Мері Лідстром, свідчать про те, що впровадження моделі, що базується на діяльності, вимагає значних витрат часу та ресурсів, що може бути неможливим для деяких установ. Коментуючи рішення Університету Вашингтона відштовхуватись від впровадження моделі, заснованої на діяльності - рішення, яке частково вплинуло на вплив рецесії, Лідстром зазначив, що "жоден інший університет не зміг реалізувати щось подібне менш ніж за три роки, і ми намагалися зробити це менш ніж за два ».

Управління Центром відповідальності

Визначення

Управління Центром відповідальності (RCM), можливо, ближче до філософії управління, ніж до стратегії бюджетування. Він розроблений для підтримки досягнення академічних пріоритетів у межах закладу та передбачає бюджет, який чітко відповідає цим пріоритетам.

РКМ делегує оперативні повноваження школам, підрозділам та іншим підрозділам в установі, дозволяючи їм визначати пріоритетність своїх академічних місій. Кожен підрозділ отримує всі власні доходи та доходи, включаючи навчання своїх студентів. Таким чином, підрозділи ефективно змагаються за студентів. Кожному підрозділу також призначається частина урядової підтримки (де застосовується). Однак підрозділи також несуть відповідальність за власні витрати, а також за частину витрат, понесених загальними операціями університету.

Переваги

Деякі адміністратори університету звертаються до RCM як рішення бюджетних проблем, спричинених рецесією. Прихильники RCM стверджують, що примушування окремих підрозділів боротися за своє виживання спонукає деканів шукати нові джерела доходу.

Недоліки

Президент Бостонського університету Роберт Браун стверджує, що конкурс студентів, який просувається RCM, може призвести до того, що декани вдаються до неефективних заходів, щоб не допустити студентів до участі в курсах інших коледжів. "Це може призвести до будь-яких [видів] збочених стимулів, як, наприклад, інженерні школи, які хочуть викладати англійську мову", - стверджує він.

Централізоване бюджетування

Визначення

Централізоване бюджетування вимагає, щоб усі повноваження щодо прийняття рішень були в руках адміністрації вищого рівня. Зазвичай коледжі та університети поєднують аспекти централізованого бюджетування з децентралізованим бюджетуванням .

Вигода

Професор Вільям Лашер з Техаського університету в Остіні розглядає більш централізовану систему бюджетування як розумний спосіб орієнтуватися на складні фінансові обставини, завдяки повноваженням, вкладеним у топ-адміністраторів для прийняття жорстких рішень для університету в цілому. У системі, що поєднує центральне бюджетування з іншим процесом, обґрунтування вибору, які підрозділи мають центральний бюджет, може бути адаптованим.. Наприклад, у поєднанні з фінансуванням на основі ефективності коледжі можуть централізовано бюджетувати ті підрозділи, для яких жодні показники ефективності не можуть бути достовірно визначені. Іншою причиною впровадження централізованого бюджетування є те, що деякі витрати необхідні для основного функціонування підрозділів, а тому не є обов'язковими. Поширеним прикладом централізованого бюджетування в рамках цього обґрунтування є ІТ-обладнання - наприклад, комп'ютери, принтери та програмне забезпечення. Якщо всім викладачам потрібен комп'ютер для виконання своїх обов'язків, це витрати, які не можна порушити, і їх можна

централізувати в бюджеті, щоб гарантувати, що коледж тримає витрати під контролем.

Недолік

Коли бюджетування централізоване і елемент конкуренції усувається, відділи можуть бути менш мотивовані для отримання доходу.

Бюджетування на основі ефективності

Визначення

Тоді як бюджет, що базується на діяльності, присуджує кошти, виходячи з обсягу діяльності, що приносить дохід, яку здійснює одиниця, бюджет на основі результатів присуджує кошти на основі результативності, яка визначається низкою визначених стандартів результатів. Найефективніші бюджети ефективності показуватимуть "як долари фінансують щоденні завдання та заходи, як очікується, що ці заходи принесуть певні результати та які результати повинні бути результатом".

Вигода

Бюджет, орієнтований на ефективність, повинен дати закладу гарне уявлення про те, як очікується, що гроші перетворяться на результати. Системи на основі ефективності часто нав'язуються державним системам освіти внаслідок більших вимог до відповідальності. Пов'язуючи фінансування державних установ з результатами, які вони дають, це підвищує прозорість видатків серед установ, які покладаються на державну фінансову підтримку. Фінансування на основі ефективності не є новим для вищої освіти, але згідно з доповіддю, опублікованим дослідниками Virginia Tech, "зараз більше шансів на законодавчу доручення, ніж в будь-який інший час в історії".

Недолік

Бюджетний процес повинен включати час для перегляду заходів щодо ефективності роботи (що сам потребує попереднього збору та аналізу) та час для обговорення результатів роботи відповідно до очікувань. Лише тоді значення долара можуть бути присвоєні результатам дивізіону.

Бюджетування на основі нуля

Бюджетування на основі нуля вимагає, щоб існування урядової програми чи програм було виправданим у кожному фінансовому році, а не просто базувати рішення щодо бюджетування на рівні фінансування попереднього року. Бюджетування на основі нуля часто заохочується фіскальними сторожовими групами як спосіб уникнути зайвих витрат. Нульове бюджетування або його модифікована версія використовується десятиліттями в приватному та державному секторах. Дійсно, наскільки я розумію, що перше використання бюджету на основі нульового рівня в уряді було відстежено ще до початку використання 1970-х років у Грузії урядом Джиммі Картером.

Як і у більшості політик, при розгляді бюджету, що базується на нульовому рівні, слід враховувати і переваги, і витрати. Приклади, що стосуються підприємств та урядів, які прийняли бюджетування, засноване на нулях, або якийсь його гібрид, як правило, повідомляють про деяке поліпшення кількісно чи якісно. Тобто процес або заощадив гроші, покращив послуги, або те й інше.

Окрім економії грошей та вдосконалення послуг, бюджетування на основі нуля може:

- Збільшення стриманості в розробці бюджетів;

- Зниження рівня менталітету щодо збільшення вартості; і

- Зробіть бюджетні дискусії більш змістовними під час оглядових сесій.

- Стосовно рівня рівня рівня нульового бюджетування:

 - Може збільшити час і витрати на підготовку бюджету;

 - Можливо, буде занадто радикальним рішенням задачі, що знаходиться під рукою. Вам не потрібен кувалд, щоб забити цвях;

 - Може погіршити ситуацію, якщо її не зробити правильним чином. Усі учасники повинні взяти на себе значне зобов'язання, щоб цього не відбулося.

Бюджетування на основі нуля може бути корисним для розхитування процесу, який, можливо, з часом став несвіжим і контрпродуктивним. Але я мушу запропонувати три серйозні попередження.

По-перше, успіх такої зміни, як ця, сильно залежить від лідерства, якому присвячено це завдання. Якщо ті, хто призначений для проведення перевірки бюджету, не бажають по-справжньому оцінювати кожен статтю свого бюджету, швидко з'явиться повідомлення про те, що ця нова методика складання бюджету є більше символікою, ніж сутністю. Дійсно, прихильники бюджету, що базується на нулях, зобов'язані гарантувати, що ті, хто переглядає бюджет, не мають грошової зацікавленості у підтримці статусного кво. Дозволити людям, яким найбільше постраждає від скасування програм проведення власних оглядів, може бути контрпродуктивно, оскільки більшість людей швидко захищають власні інтереси.

По-друге, не намагайтеся щорічно робити бюджети з нульового рівня для кожного відділу. Такий крок може виявитися неможливим в управлінні. Натомість виберіть декілька департаментів та / або агентств та обертайтеся через усі аспекти державного управління. В Оклахомі, яка нещодавно прийняла бюджетування на основі нульового рівня, чиновники застосовують цей метод у двох відомствах та декількох агентствах щороку. Після того, як ці огляди будуть завершені, ті ж відділи та агенції протягом восьми років не побачать ще одну нульову перевірку.

По-третє, переконайтеся, що кожен огляд проводиться шляхом посилення всіх аспектів департаменту, агентства чи програми на те, які є його цілі. Це робить саму мету діяльності суб'єкта господарювання прозорою та може збільшити наявні можливості для об'єктивного вимірювання рівня успішності департаменту, агентства чи програми.

Як і у більшості програм чи реформ програм, це повинно бути зроблено правильно, або це не повинно бути зроблено взагалі. Наприклад, директори відділів, агентств або програм, які відчувають загрозу від такого контролю,

будуть раді отримати відповідальність за те, щоб вони могли зробити це неправильно, втратити час для всіх і подарувати передовий інструмент управління на зразок нульової основи бюджетування поганого імені, і все одночасно.

Макін Центр громадської політики аплодує інтерес цього підкомітету в інформації про складанні бюджету з нулем. Отримання правильної інформації є ключовим для прийняття правильних управлінських рішень, і, здається, ви збираєтеся робити точку збору цієї інформації, оскільки вона стосується нульового бюджетування. Цей комітет, можливо, захоче зазирнути за межі штату Мічиган, також до держав, які або прийняли бюджет, заснований на нулях, або вивчили його з метою оцінки його ефективності.

Для чого університети використовують системи CRM?

Зараз все більше вищих навчальних закладів (ВНЗ) застосовують системи управління взаємовідносинами з клієнтами для залучення та кращого спілкування зі своїми студентами у різних точках їх життєвого циклу.

Досить часто вибір одного університету над іншим з подібними повноваженнями залежить від способу спілкування закладу з перспективою. Чи підтримує мене приймальна група в процесі подання заявки? Чи представляє університет мені відповідну інформацію? Чи буде задовольняти курс моїх кар'єрних прагнень?

У наші дні більшість студентів хочуть регулярних, релевантних та проникливих комунікацій; співробітники університету хочуть спрощеного способу звернутися до студентів без тягаря додаткової адміністрації. Для того, щоб скласти конкуренцію в цифровому світі, ІТ-стек університету повинен бути надрукованим та ефективним.

Найпростіший спосіб для університетів досягти гармонійного стану зі своїми зацікавленими сторонами - це впровадити сучасну CRM для вищої освіти. CRM надає цінну інформацію про своїх студентів, що дозволяє виховувати міцніші та більш особисті стосунки з майбутніми та нинішніми студентами, а також із випускниками. Також, в епоху гнучкої та віддаленої роботи, добре знати, що платформу можна отримати на смартфонах та планшетах.

Що таке CRM для вищої освіти?

За даними інформаційно-дорадчого агентства Gartner, CRM (Управління відносинами з клієнтами) - це не лише технологія, але й «бізнес-стратегія, яка має першочергові цілі оптимізації прибутковості та доходу, підвищення рівня задоволеності клієнтів та сприяння процесам, орієнтованим на клієнтів».

Іншими словами, CRM для вищої освіти дозволяє установам постійно оновлювати інформацію своїх зацікавлених сторін, сприяючи та відстежуючи кожен взаємодію університету з ними на різних платформах, незалежно від того, де вони перебувають у світі. Він покликаний допомогти персоналу, спрощуючи їх робочий процес і, в свою чергу, покращуючи стосунки зі студентами. Результат? Збільшений рівень прийому та утримання, краща комунікація зі студентами та щасливою командою.

Хороший CRM матиме стильний, чистий та зручний інтерфейс, що робить його приємним у використанні. Технологія та дизайн високоякісного CRM будуть оновлені та модернізовані, коли нові інновації вийдуть на перший план. Він об'єднує всі комунікаційні трубопроводи в єдину програму, полегшуючи новим та наявним персоналом навчитися використовувати його з повним потенціалом.

Основні переваги CRM для вищої освіти

Керуйте запитами

Популяризуйте події та керуйте ними

Виховуйте комунікації

Перейдіть на папері та упорядкуйте процедуру прийому та оцінювання

Контролюйте виплати комісій

Звітність та аналітика

Інтеграція з іншими ключовими платформами, такими як веб-сайт установи, канали соціальних медіа, VLE / LMS або навіть системи обліку та виставлення рахунків

Від ведучого до випускника: об'єднання комунікацій протягом усього життєвого циклу студентів

Сьогодні на ринку є багато CRM, але не всі вони пропонують функціонал протягом усієї студентської подорожі, що особливо важливо для покращення утримання студентів та залучення коштів. Гартнер відстоює концепцію, що "персоналізація - це нова межа кордону набору студентів".

Пройшли дні глянцевого брошури, що містять перероблений зміст, та щорічних ярмарків набору персоналу.

Сьогодні університети повинні персоналізувати комунікації, відображаючи та сегментуючи дані відповідно до цільових повідомлень. Аналогічно, для забезпечення якості та послідовності комунікацій, установи повинні відійти від підходу, орієнтованого на кафедри, до загальноуніверситетського.

Університети також використовують CRM для полегшення соціального прослуховування та впровадження багатоканальних маркетингових зусиль з метою рекламування курсів та виховання стосунків з потенційними студентами з метою перетворення їх на випускників - а згодом - чемпіонів - своєї установи. У контексті вищої освіти соціальне прослуховування - це спосіб моніторингу цифрових бесід для отримання поінформованого розуміння того, як зацікавлені сторони або перспективи взаємодіють із закладом.

Гартнер також визначив «Вісім будівельних блоків CRM» для освіти. Щоб створити міцний фундамент, знання, розуміння та інновації повинні застосовуватися протягом усього процесу.



"Вісім будівельних блоків CRM" Gartner

Надання студентам можливості реалізувати свій потенціал

При правильному використанні CRM може покращити всю студентську подорож, надаючи студентам контекстний вміст, а персоналу оновлені академічні та особисті записи. Університети знають, що вкладення коштів у викладачі та заходи в цілому університеті значно покращує досвід студентів та може виявитись корисним для успіху в навчанні.

Однак організація декількох подій за один раз може виявитись важкими та адміністративними, не сприяючи ефективному CRM, який централізує події та заходи між відділами, роблячи процес прозорим та високоорганізованим.

Навчання та відвідуваність студентів також можна відстежувати та відправляти автоматизовані повідомлення, щоб нагадувати студентам про майбутні терміни. Прості речі, такі як нагадування або сповіщення, можуть допомогти студентам планувати свій час і підготуватися до іспитів більш

ефективно, тим самим позитивно впливаючи як на самопочуття, так і на результати.

Якщо мова йде про гарячу тему утримання студентів, CRM може бути неймовірно цінним надбанням. Наприклад, університети можуть вирішити сегментувати курси з найвищими та найнижчими показниками утримання одним натисканням кнопки та використовувати інформацію для інформування про свою стратегію на наступний навчальний рік.

Підтримання відносин після закінчення навчання

Університети завжди шукають способи, щоб зібрати гроші і збільшити пожертви на будівництво д Онг-довгострокові відносини з донорами та випускниками. Гартнер пояснює: "диверсифікація доходів від вищої освіти за межі домінуючих потоків доходів від традиційного навчання студентів та державного фінансування стає все більш важливою для закладів. У час зменшення державного фінансування вищої освіти багато хто стикається з фінансовим тиском та вимогами скоротити час і витрати на освіту. "

CRM централізує інформацію про донорів та випускників та використовується для надсилання автоматизованих комунікацій у ключові періоди року, щоб інформувати всіх про успіх програм та студентів закладу. Вбудована аналітика дозволяє професіоналам вивчити тип комунікацій та подій, які призвели до найкращих внесків протягом року.

У міру розвитку цифрових технологій і розвитку галузей стає більш текучим, сфера комунікацій досягає набагато більше, ніж основний цільовий ринок установи. Оскільки ядра, в яких виховується наступне покоління інноваторів, організації вищої освіти повинні стати цифровими трейлблейзерами, використовуючи технологію, щоб звернутися до потенційних роботодавців, щоб розмістити свою установу на світовій арені.

Як розпочати роботу

CRM-системи з вищою освітою не дотримуються методу "один розмір для всіх"; вони налаштовані навколо потреб та уподобань закладу. Перший

етап включає визначення того, які прогалини та проблеми існують у поточній системі, перед тим, як створити нову за розміром.

Далі йде етап "налаштування", коли розробники працюють з установами, щоб адаптувати систему та додати останні штрихи. Модульоване CRM-рішення дозволить університетам мати висококваліфіковану систему, оцифровуючи необхідні процеси, залишаючи при цьому функції, які університети не цінують. Як тільки університет буде задоволений їх новим CRM, він продовжує жити!

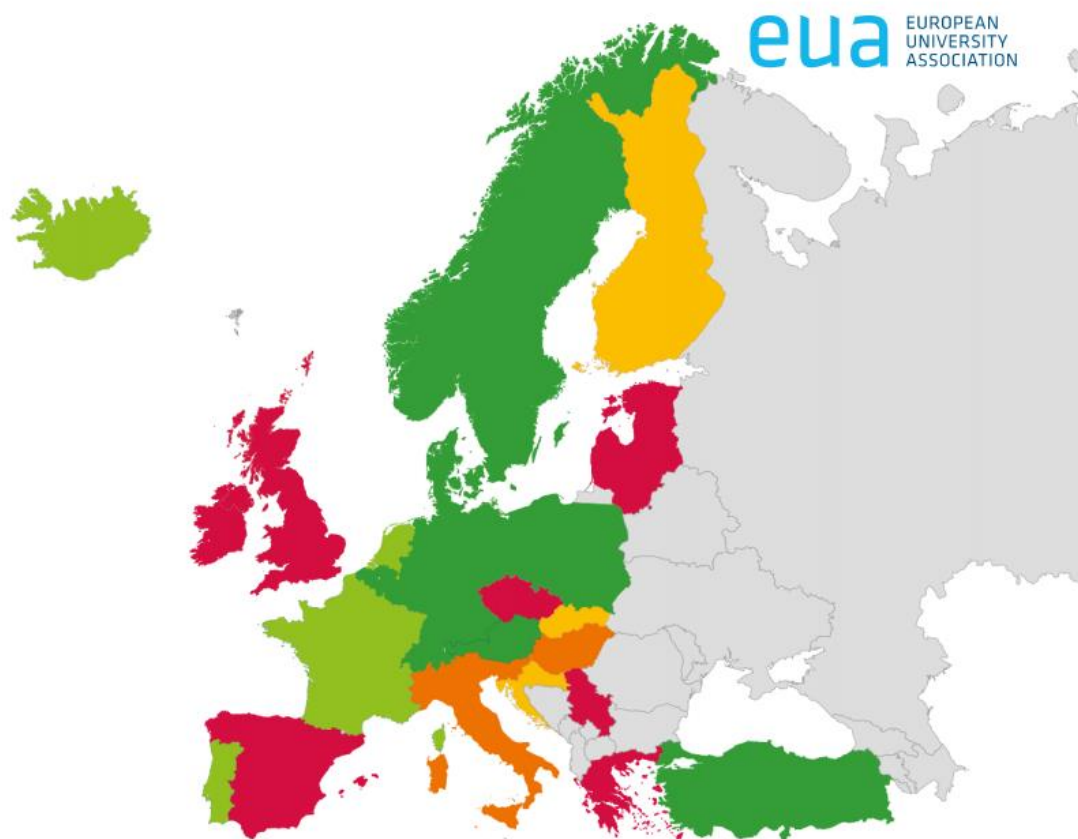
Обсерваторія державного фінансування

Обсерваторія публічного фінансування EUA фіксує найновіші тенденції, що впливають на європейські університети, та пропонує найновішу інформацію про десятки різних систем вищої освіти на континенті. Дані викладені у серії звітів та цього інтерактивного онлайн-інструменту, який оновлюється щорічно і наразі містить дані із 34 систем.

EUA слідкує за розвитком державного фінансування університетів після фінансової кризи 2008 року. Дослідження показує, що відтоді розрив між системами вищої освіти, які збільшують державне фінансування, та тими, що зменшують інвестиції, стає все ширшим. Це також показує, що хоча 2012 рік був найскладнішим у плані скорочень, будь-яке відновлення, яке зараз можна виявити, є повільним та крихким.

Моніторинг проводиться у тісній співпраці з колективними членами EUA, національними ректорськими конференціями, які регулярно надають обширні дані про фінансування своїх країн та повідомляють про тенденції, що розвиваються в їхніх національних системах вищої освіти. Цей постійний зворотний зв'язок підживлює сучасні звіти та підкреслює еволюцію державного фінансування університетського сектору в Європі.

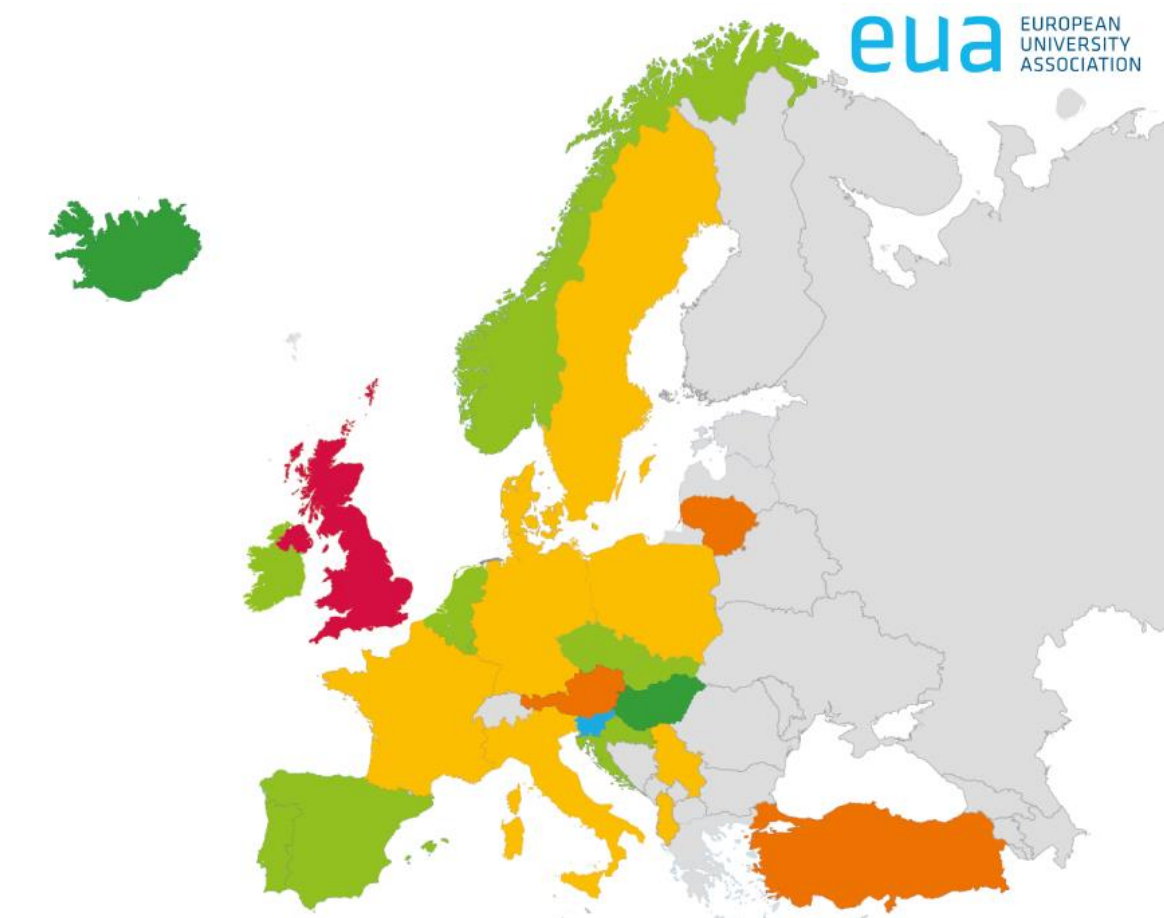
Інвестування в університети поліпшується, але відновлення досить повільне



eua EUROPEAN
UNIVERSITY
ASSOCIATION

- зниження на 20%;
- від -20% до -5%;
- від -5% до + 5%;
- від + 5% до + 20%;
- збільшення понад 20%.

Еволюція державного фінансування університетів у 2017



– 2018

зменшення на 5%;

зниження на 1% і 5%;

зниження 1% до збільшення 1%;

між 1 і 5% збільшення;

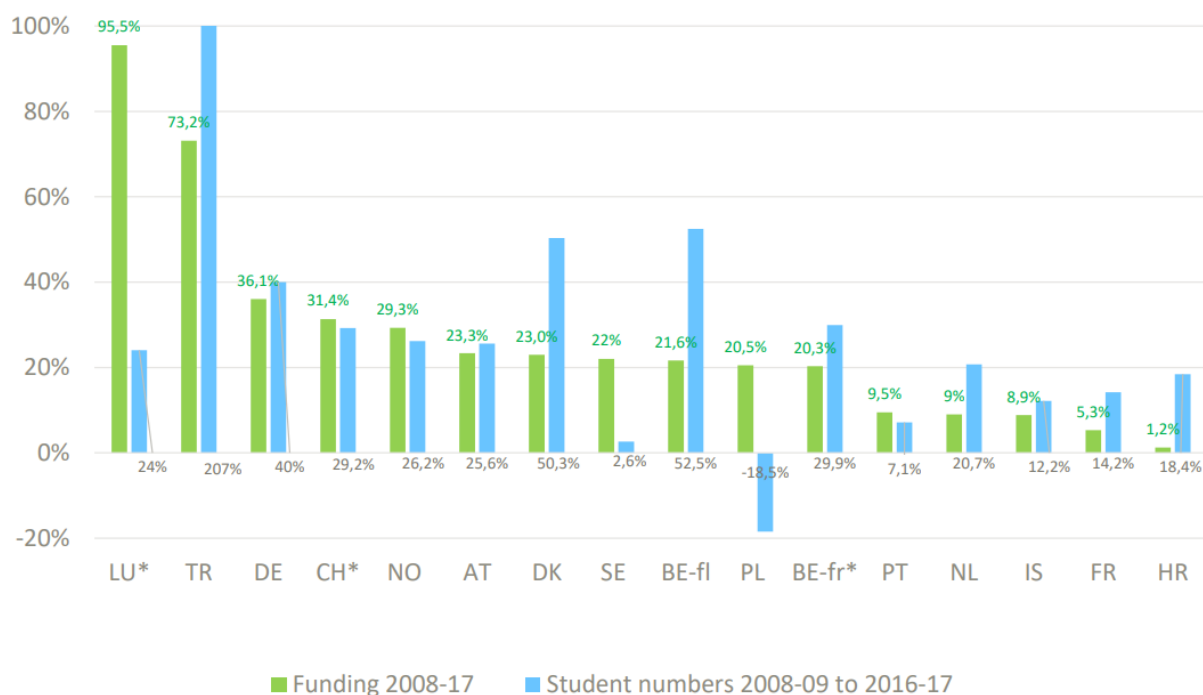
понад 5% збільшення.



Державні інвестиції в університети 2018 року (у номінальному виразі)

> 10% increase	CZ, IS, UK-WA	↑	TOP INCREASES 2018 (nominal terms)	TOP INCREASES 2017 (real terms)		
5% – 10% increase	HR, HU, NL, TR				Wales (14,5%)	Hungary (26,5%)
1 – 5% increase	BE-fr, ES, IE, NO, PL, SE, SK, UK-SC				Czech Republic (13,8%)	Iceland (13%)
-1% – +1% change	AT				Iceland (11,6%)	Ireland (4,8%)
1 – 5% decrease		↓	LARGEST DECREASES 2018 (nominal terms)	LARGEST DECREASES 2017 (real terms)		
5% – 10% decrease	UK-EN				England (-5,1%)	Northern Ireland (-16,8%)
> 10% decrease						Wales (-7,9%)
No data	BE-fl, DE, DK, EE, FI, FR, GR, IT, LT, LU, LV, PT, RS, SI, UK-NI, CH					England (-6,5%)

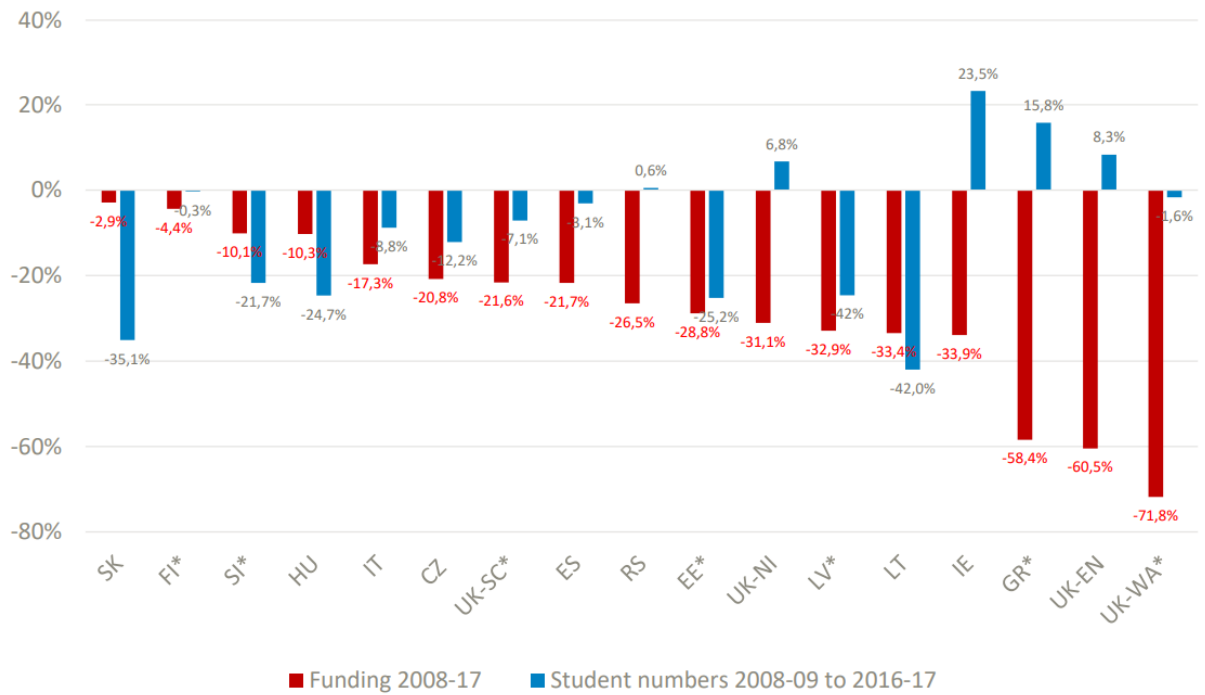
Системи зі збільшенням фінансування



* Коротші часові рамки використовуються для таких систем: BE-fr (2008-2016), CH (2008-2015) та LU (2009-2017).

Кількість учнів для TR була обмежена на 100% для підвищення читабельності графіка

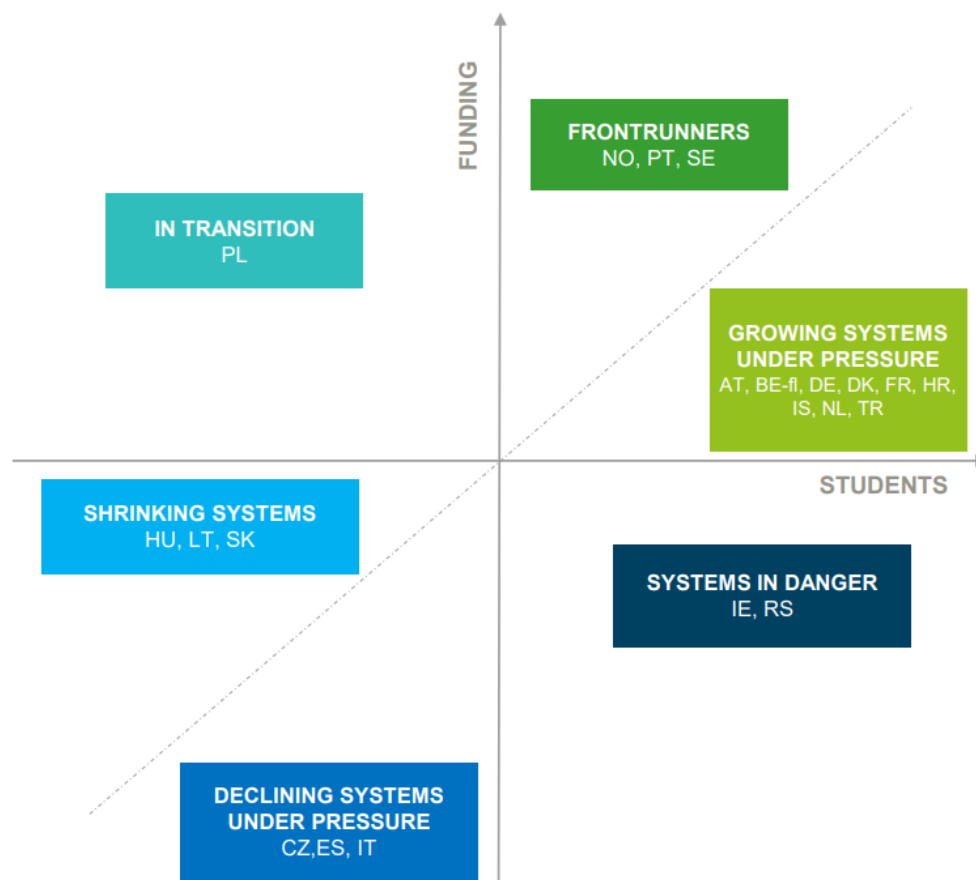
Системи зі зменшенням фінансування



* Коротіші часові рамки використовуються для таких систем:

EE (2008-2016), FI (2010-2016), SI (2008-2016), GR (2008-2015), LV (2008-2016), UK-wa (2009-2017), UK-sc (2010- 2017).

*Зростання фінансування та кількість студентів:
період 2008-2017 н.р.*



Список літератури

1. DEFINE Thematic Report: Performance-Based Funding of Universities in Europe by AnnaLena Claeys-Kulik and Thomas Estermann: European University Association. (2015). 61.
2. Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe by Thomas Estermann, Enora Bennetot Pruvot and Anna-Lena Claeys-Kulik. (2013). *EUA*, 20.
3. Friedel J., T. Z. (September 2013 г.). «*Performance-Based Funding: The National Landscape*». Получено из Education Policy Center: http://uaedpolicy.ua.edu/uploads/2/1/3/2/21326282/pbf_9-17_web.pdf
4. Friedel J., T. Z. (September 2013 г.). «*Performance-Based Funding: The National Landscape*». Получено из Education Policy Center : http://uaedpolicy.ua.edu/uploads/2/1/3/2/21326282/pbf_9-17_web.pdf
5. Korolkov S. A., L. A. (б.д.). *Budgeting Model of Structural Units Based on Normative per Capita Funding*. 2014: European Researcher, Series A.
6. В., Т. В. (2009). *Финансовый механизм системы высшего профессионального образования: от трансформации к модернизации*.
7. Гукова А. В., Д. А. (2015). Модель формирования фонда оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов . В *Финансовая аналитика: проблемы и решения* (стр. 2–11).
8. Корольков С. А., Л. А. (2013). Модель оптимального планирования штата профессорско-преподавательского состава кафедр вуза . В *Серия 3: Экономика. Экология*. (стр. 149–154).
9. Лосев А. Г., Т. В. (2016). Управление образовательными программами через внедрение учебно-финансовых планов . В *Университетское управление: практика и анализ*. (стр. 50–56).
10. Сандлер Д. Г., К. В. (2016). Финансовая модель деятельности основных академических подразделений университета. В *Университетское управление: практика и анализ* (стр. 28–39).