

Тарас Дмитрович Добко,
канд. філос. наук, доц., перший проректор
Українського католицького університету

**Управління вищим навчальним закладом в умовах диверсифікації джерел
фінансування вищої освіти: співпраця з жертводавцями
(на прикладі Українського католицького університету)**

Якісна освіта коштує дорого! Про це свідчить не тільки висока вартість навчання в провідних за світовим рейтингом університетах США – захмарна не лише для українського, а й американського громадянина. Собівартість навчання зростає не тільки в США, а й в інших країнах світу. Намагаючись збалансувати високі вимоги до якості освіти в економіці знань з відносно справедливим і демократичним доступом до якісної освіти для своїх громадян, все більше країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) вдаються до істотного підняття ціни за навчання для міжнародних студентів [1], як одного зі способів забезпечити фінансування для своїх освітніх систем.

Чому зростає собівартість вищої освіти? Причин багато. Все більше коштів йде на питання особистої безпеки студентів, викладачів і працівників на кампусі. Забезпечення приватності студентів і працівників, дотримання вимог інтелектуальної власності у проведенні досліджень, запобігання дискримінації, виконання інструкцій щодо підтримки людей з особливими потребами лягають на університетські бюджети чималим тягарем. Зростання вимог студентів до якості супутніх послуг на кампусі, включно зі спортом, проживанням, високим рівнем технологічного супроводу, зонами для відпочинку змушує університети викручуватися, щоб не збанкрутувати і водночас притягнути студентів у свої стіни. Більше того, ВНЗ відчувають тиск ринку в пошуку і прийнятті на роботу працівників. Адже за окремих людей на керівних управлінських посадах їм доводиться змагатися із вельми заможними комерційними компаніями. Крім того, є високий попит на університетських викладачів-фахівців в різних секторах економіки (напр. ІТ чи інженерія).

Більше того, внаслідок кризи держави соціального добробуту, все більше європейських країн, услід за Великобританією, поступово переміщуватиме тягар оплати за навчання з державного фінансування на плечі самих студентів і їхніх родин. Це справа часу. Більш успішними конкурентами університетів у «грі з нульовою сумою» за державні фонди завжди були і є початкова й середня освіта, догляд за літніми людьми і пенсійне забезпечення, охорона здоров'я, допомога бідним і безробітним, соціальне страхування, пенітенціарна система, інституції підтримки правопорядку, армія, державна адміністрація. Список суспільних потреб виглядає нескінченним. На відміну від згаданих суспільних благ, вважають, що для забезпечення потреб вищої освіти є цілком природний альтернативний спосіб – оплата за навчання від студентів. Тим більше це стосується країн, які перебувають в економічній скруті, де економіка не працює. Тут держава одразу перекидає відповідальність на вищі навчальні заклади з надією, що через збільшення оплати за навчання вони зможуть закрити свої бюджетні діри.

Для повноти картини, яка викликає занепокоєння в академічних колах по цілому світу, варто також згадати, що політики, працедавці, батьки і студенти все більше будуть цікавитися, наскільки цінною є вища освіта для покращення шансів молодих людей на ринку праці. Розрив між високою вартістю навчання в ВНЗ і доданою вартістю університетського диплому вже зараз створює простір для освітніх підприємців, які кидають виклик традиційним шляхам і бізнес моделям надання вищої освіти, втіленим в університетах. Поява нових освітніх підприємливих ініціатив на зразок освітніх акселераторів і масових відкритих онлайн платформ рано чи пізно змусить вищі задуматися над тим, які елементи університетського життя надають їм перевагу перед інноваційними форматами освітнього проекту.

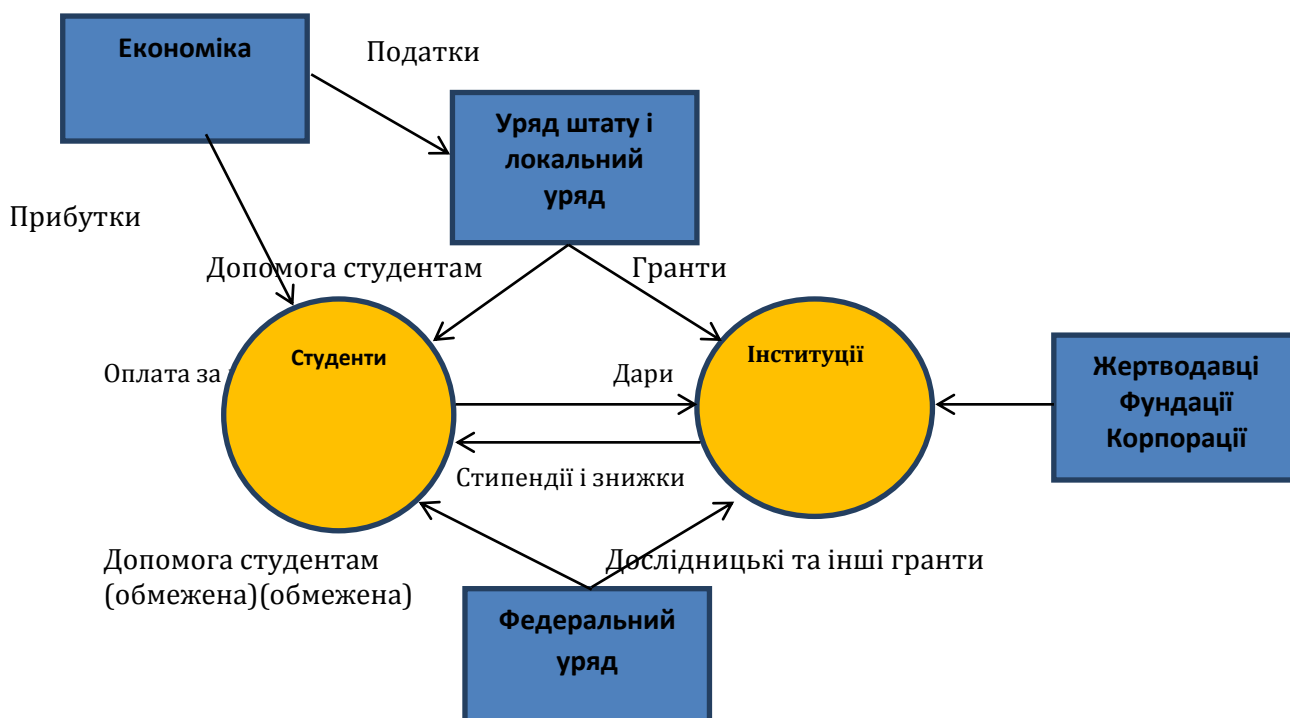
Іншими словами, українські ВНЗ мають добре замислитися над пошуком нових шляхів зміцнення свого довготермінового економічного здоров'я. Вони повинні звернути більш пильну увагу на свої економічні моделі, інституційну спроможність здійснювати більш ефективне управління власними ресурсами,

культуру фінансового планування, рівень фіскальної грамотності і дисципліни викладачів, свої ноу-хау в досягненні фінансової стабільності і розвитку.

У відповідь на зменшення чи відсутність державного фінансування, вищі навчальні заклади все частіше вдаються до фінансових стратегій і практик диверсифікованого фінансування своєї діяльності.

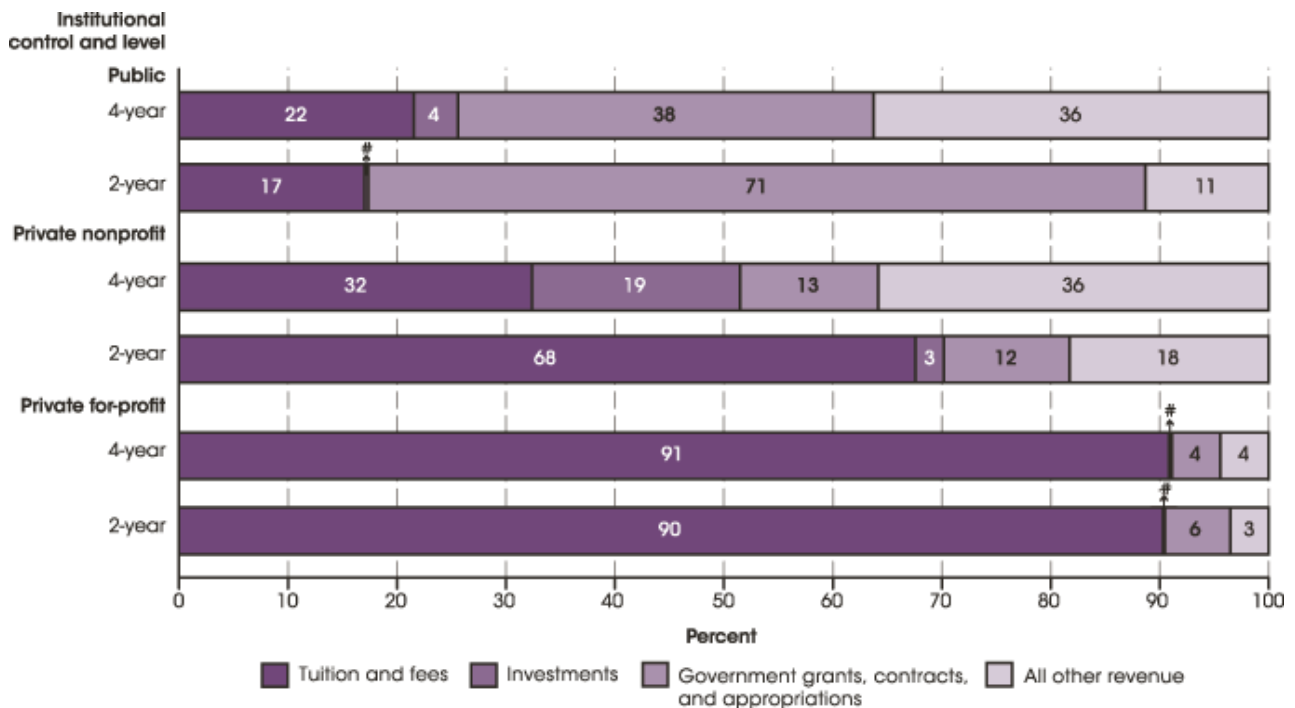
Американський досвід управління фінансовими потоками у сфері вищої освіти може виявитися безцінним. В США основними джерелами надходжень у ВНЗ є: оплата за навчання; матеріальна допомога студентам з федерального бюджету чи на рівні штату; оплата студентами додаткових послуг (напр. за подання документів на вступ чи підготовку документів за випуск, оплата за різні послуги на зразок психологічної служби, квитків на спортивні заходи); субсидії, гранти і контракти на рівні штату, локального чи федерального уряду; приватні пожертви; сталі фонди (endowments); доходи з надання супутніх послуг (проживання, харчування, книгарня); надходження від ліцензій, патентів і роялті; підтримка від релігійних організацій; інші джерела (орендування приміщень, паркування; конференційні послуги, тощо).

Ця діаграма ілюструє взаємозв'язки серед різних джерел фінансування вищої освіти в США [2].



Вагома частка надходжень для діяльності університетів у США походить з фандрейзингу – залучення коштів серед своїх випускників та інших приватних жертводавців [2].

Відсотковий розподіл доходів інституцій університетського рівня відповідно до права власності, рівня і джерел фінансування у 2012-13 рр. Дані Національного центру освітньої статистики (NationalCenterforEducationStatistics)



Як бачимо, фандрейзинг з метою пошуку приватних пожертв на діяльність ВНЗ, стипендії для студентів чи професорські позиції стає у США одним з ключових джерел фінансування навіть для державних університетів і коледжів.

Навряд чи існує одна-єдина формула успіху у залученні фінансування через фандрейзинг. Тим не менше, можна говорити про екосистему, в якій співпраця з жертводавцями стає більш чи менш можливою. Як створити таку екосистему?

Передусім, університет повинен визначитися з принциповою метою своєї діяльності. В документі «Основні принципи пошуку коштів і співпраці з жертводавцями Українського католицького університету» чітко зазначено, що «партнерство з благодійними організаціями, фундаціями і індивідуальними

особами ґрунтується на засновку, що Університет є передусім «світоглядним», а не комерційним проектом, а отже є не чиеюсь приватною власністю, а частиною спільного блага (*common good*)» [3]. Кожна людина з громадянським сумлінням прагне прислужитися публічному благу. Чимало з таких людей добре розуміє, що освіта є прекрасним способом зробити вагомий внесок в суспільний добробут, а університет – одним з найкращих інструментів для цього. Лише університет як *неприбуткова* установа відповідає таким цілям.

Жертводавець має чітко усвідомлювати різницю між даром і інвестицією. «...жертводавець складає Університетові пожертву виключно задля підтримки його діяльності і місії. Жоден благодійник не може отримувати від УКУ будь-яку фінансову, політичну чи особисту вигоду в обмін на складання пожертви» [4]. Більше того, Університет висловлює очікування, що шляхом свого дару жертводавець публічно визнає відповідність сповідуваних ним цінностей і прагнень з цінностями Університету. Відтак, УКУ застерігає за собою право відмовитися від пожертви у разі розбіжності задуму жертводавця з планами розвитку Університету чи з моральних причин.

Впродовж багатьох років складність української ситуації полягала в тому, що у пострадянській дійсності була майже повністю втрачена культура благодійництва і філантропії. Проблема не лише в складному економічному стані більшості громадян, але й у їхньому патерналістичному світогляді, за яким фінансування вищої освіти є справою і обов'язком держави. В більшості західноєвропейських країн культура благодійництва теж є доволі слабкою, але з іншої причини. Сплата державі високих податків як ключового способу забезпечення публічних благ демотивує громадян у справі особистого благодійництва. Українська революція Гідності багато змінила у внутрішній мотивації українців, які усвідомили, що в умовах малоефективної держави потрібно самим ставати агентами змін і реформ у різних сферах, жертвуючи власний час, зусилля чи гроші.

Вагомим важелем успішного фандрейзингу є наявність привабливої місії, візії і довготермінової стратегії розвитку університету. Людина відпускає важко

зароблені кошти тільки тоді, коли вона щось цінує більше, ніж ці кошти. Місія і візія є ціннісними документами, які формують ціннісний бренд ВНЗ. І цей бренд повинен промовляти до потенційного жертводавця, заряджати його енергією, давати йому відчуття повноти життя. Перш ніж стати жертводавцем, людина має стати приятелем і партнером університету, а отже пересвідчитися, що її з ВНЗ об'єднують спільні цінності і інтереси. Не можна недооцінювати ціннісний вимір комунікації і співпраці з жертводавцями. Стратегія розвитку ВНЗ дозволяє особі засмакувати, куди приведуть університет складені на його розвиток пожертви. В стратегії благодійник знаходить свій проект, який йому найбільш близький і дорогий. Стратегія та її реалізація забезпечує відчуття стабільності і надійності благодійної «інвестиції».

Важко переоцінити значення культури взаємодії з жертводавцями. Сюди належать повідомлення благодійників і звітність про досягнення запланованих цілей, прозора система найменування за складену пожертву різних приміщень ВНЗ (і дотримання зобов'язань щодо збереження функціоналу цих приміщень на майбутнє), культура відзначення і висловлення вдячності благодійникам, їх інформування і запрошення на важливі події в університеті, гостинність при відвідуванні навчального закладу, краса і якість презентаційних матеріалів, тощо. Вся ця мозаїка творить неповторну атмосферу людського і професійного спілкування, в якій благодійник прагне перебувати і до якої хоче повертатися.

Дуже важливо зазначити, що фандрейзинг є справою всього керівництва університету. Якщо покласти пошук фінансування виключно на ректора і відділ розвитку, з великою ймовірністю нічого не вийде. Без сумніву, ректор відіграє провідну роль в процесі, адже більшість великих благодійників готові говорити передусім з першою особою. Відділ розвитку відповідає за процеси і технології, створення і дотримання правил гри, тренування персоналу і надання підтримки, матеріали і координацію. Але фандрейзинг є спільною справою всього вишу. Кожен викладач, працівник і студент є амбасадором навчального закладу в комунікації з потенційними благодійниками. Тим більше, керівництво ВНЗ, яке спроможне представити цілісну картину стану і розвитку навчального закладу.

Для більшості жертводавців з досвідом підприємництва вкрай важливо впевнитися, що в університеті діє система відповідального використання ресурсів та забезпечення фінансової стабільності. Вагому роль у взаємодії з благодійниками відіграє фінансовий директор, принциповим завданням якого є забезпечити фінансову стійкість організації у нестабільних економічних умовах. Його завданням є поширювати культуру здорового фінансового планування в інституції (напр. прийняття рішень на основі даних, визначення пріоритетів, оцінювання ризиків, тощо). Ця культура має ґрунтуватися на прозорості, підзвітності, стратегічному мисленні і плануванні, аналізі даних, командній роботі і колегіальності, комунікації, підприємливому дусі, взаємній довірі і відданості місії університету.

Є ціла низка технологій залучення приватних пожертвувань. В США поширеною практикою є принцип «giveorgetout» залучення приватних осіб в члени Наглядової ради (BoardofTrustees) університету, найвищого органу управління ВНЗ, який зокрема обирає президента університету і затверджує стратегію розвитку. Якщо ця особа не може сама пожертвувати з власного достатку, вона зобов'язується знайти наперед обумовлену суму коштів у колі своїх близьких і знайомих. Часто вищі вдаються до проведення благодійних бенкетів, сфокусованих на чітких благодійних цілях діяльності вишу, куди запрошують з надихаючим словом відомих публічних осіб і авторитетних лідерів громадської думки. Окремим напрямком фандрейзингу є формування сталих або «залізних» фондів, які для багатьох благодійників стають способом увічнення пам'яті їхніх близьких чи забезпечення «довічної» підтримки певної шляхетної цілі діяльності університету. Формування і обслуговування сталих фондів вимагає відповідного законодавчого поля та фінансових інструментів. Джерелом значних надходжень може стати вже згадана практика найменування приміщень, будинків, програм, центрів, інститутів чи факультетів згідно з цілями благодійника. Оскільки цей ресурс обмежений, одним з найскладніших є рішення, коли почати цю практику, і визначитися, коли бренд програми чи школи досягає оптимального стану для його «монетизації».

Окремою темою фандрейзингу є проведення кампаній з розвитку ВНЗ. В США працюють спеціальні консалтингові компанії, які допомагають підготувати і провести таку кампанію. Це можуть бути капітальні кампанії для покращення чи примноження інфраструктури університету чи так звані розширені кампанії для покриття всіх можливих потреб вишу за певний період часу. Як правило, така кампанія триває 5-7 років і призначена забезпечити **якісний** ріст і розвиток університету. Кампанія складається з тихої фази, коли ведуться перемовини з найбільшими жертводавцями і ставиться ціль зібрати принаймні 75% загальної цілі кампанії, і публічної фази, коли до кампанії може долучитися кожен і внести навіть «вдовину лепту» у розвиток вишу.

На завершення, варто згадати випускників та їхню роль у фандрейзингу. В США відсоток випускників, які роблять благодійний внесок у розвиток свого вишу, сягає в окремих університетах 50-60% [5], хоча «середня температура по палаті» складає біля 9%. У 2014 році пожертви від випускників склали 26% всіх приватних пожертвувань у сфері вищої освіти в США [6]. Щедрість випускників значною мірою залежить від старань вишу у пошуку фінансової допомоги для покриття видатків на навчання студентів, а також, без сумніву, від життєвого успіху молодих людей і їхньої оцінки доданої вартості диплому в цьому успіху. Не в останню чергу лояльність випускників буде залежати від плекання почуття причетності до успіхів всього університету та створення умов для всебічного розвитку молодої людини під час її навчання у виші. На початкових етапах формування культури благодійності серед випускників найбільший відгук серед них отримує можливість надання стипендії своїм молодшим колегам, як вираз вдячності за колись надану підтримку їм самим і відкриття перед ними дверей до життєвого успіху.

Здійснення фандрейзингу в Україні не є простим завданням. Законодавча база вже зараз не встигає за реальністю і культурою благодійництва, яка почала формуватися. На черзі внесення змін у податковий і бюджетний кодекси, створення сприятливих податкових умов заохочення приватних пожертвувань у вищу освіту, зміна законодавства про діяльність неприбуткових і благодійних

організацій, тощо. Все це може призвести до появи нових джерел фінансування ВНЗ та надії на створення тривкого фундаменту для фінансової стабільності освітніх інституцій.

Але у цьому всьому вкрай важливо пам'ятати, що будь-який fund-raising є передусім friend-raising, що правильно побудований університет за означенням є магнітом для людей з громадянською свідомістю і покликанням, що справжня якісна освіта є безцінним благом, яке пробуджує в людях вдячність і бажання віддячити. Це – добра новина для університетів, які розуміють своє покликання і виконують свою місію. А інших університетів нам не потрібно...

Список використаних джерел:

[1] How are countries around the world supporting students in higher education?[Електронний ресурс] // Education Indicators In Focus – 2012/02 (February) – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/49729932.pdf>, вільний (дата звернення: 11.02.2017). – Заголовок з екрана. – Мова англ.

[2] Diagram – Understanding Higher Education Finance[Електронний ресурс] // NCHEMS Information Center for State Higher Education Policymaking and Analysis – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.higheredinfo.org/catcontent/cat8.php>, вільний (дата звернення: 11.02.2017). – Заголовок з екрана. – Мова англ.

[3] Основні принципи пошуку коштів і співпраці з жертводавцями Українського католицького університету [Електронний ресурс] – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://ucu.edu.ua/about/pryntsyru-spiivpratsi-z-metsenatamy/>, вільний (дата звернення: 11.02.2017). – Заголовок з екрана. – Мова укр.

[4] Там же.

[5] Alumni Giving[Електронний ресурс] // The Alumni Factor.– Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.alumnifactor.com/node/5854>, вільний (дата звернення: 11.02.2017). – Заголовок з екрана. – Мова англ.

[6] Mulhere Kaitlin, Deep-Pocket Donors[Електронний ресурс] // Inside Higher Ed, January 28, 2015– Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.insidehighered.com/news/2015/01/28/2014-record-year-higher-ed-donations>, вільний (дата звернення: 11.02.2017). – Заголовок з екрана. – Мова англ.