

## МОТИВУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ПІД ЧАС СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕНДАУМЕНТУ ДЛЯ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Ї Нікіфорова Л.О., 2013

Обґрунтовано, що в умовах України вже сьогодні створено умови для формування ендаументу для ВНЗ, при цьому доведено, що надавачі ендаументу – власники підприємств, управлінці вищого рівня, благодійні та громадські організації тощо – мають для надання ендаументу чітко виражену мотивацію. Розроблено канали для створення та управління ендаументом для ВНЗ в умовах сучасного стану економіки України.

**Ключові слова:** ендаумент, вищий навчальний заклад, університет, мотивація, кошти.

L.O. Nikiforova

Vinnitsia national Technical University

## MOTIVATION OF ECONOMIC SUBJECTS IN THE CREATION AND FUNCTIONING OF ENDOWMENT FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Ї Nikiforova L.O., 2013

The article proves that in Ukraine today the conditions for the formation of the endowment for the university, thus proved that endowment providers, owners of enterprises, senior management, charitable and civic organizations, etc. have to provide endowment distinct motivation. Channels for the creation and management of endowment for universities in the modern state of Ukraine's economy are developed.

**Key words:** endowment, institution of higher education, university, motivation, money.

**Постановка проблеми.** Завдання надходження коштів до ВНЗ в останні роки активно досліджуються. Науковцями у [2] був проведений аналіз динаміки фінансового забезпечення ВНЗ та доведено, що обсяги державного фінансування зменшуються. Внаслідок цього зростає роль та вага спеціального фонду ВНЗ та джерел його наповнення, що приводить до необхідності використання ендаументу та створення ендаумент-фондів.

Головна відмінність ендаументу від звичайного благодійного внеску – недоторканість коштів. Університет не має права витратити зібрані гроші: на його потреби йде виключно інвестиційний дохід. Причому витратити ці кошти ВНЗ має право лише на ті заходи, які чітко та однозначно перераховані у відповідних документах (наприклад, в контракті). У цьому плані хрестоматійний приклад – фонд Нобелівської премії. Відповідно до заповіту Альфреда Нобеля, кошти, виручені від продажу власності винахідника, були вкладені в цінні папери, а премії видаються з отриманих відсотків [3].

Фізичні та юридичні особи можуть у формі ендаументу надавати ВНЗ пакети акцій, майно (для здачі в оренду), підприємства тощо. Але в умовах сучасного стану законодавства України канал використання депозиту в банку є, мабуть, єдино можливим. Відзначимо, що створення ендаументу – це складова Програми Президента України, виділена ним як один із ключових напрямків розвитку системи вищої освіти в Україні [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та постановка цілей.** Як вже було зазначено, питання надходження коштів до ВНЗ в останні роки активно досліджуються вітчизняними і зарубіжними науковцями [2–7]. Робота [4] присвячена аналізу поняття ендаументу; також в ній проаналізовано існуючий досвід створення ендаумент-фондів на прикладі Росії та розроблено проект законодавчих заходів, які, на думку авторів, повинні стимулювати створення та функціонування ендаумент-фондів.

Стан ендаументу в університетах США аналізується у [5]. Проведені дослідження були замовлені в Investor Responsibility. У цій роботі автори проаналізували стан зовнішнього, соціального та державного інвестування в ендаумент-фонди університетів США. Вони стверджують, що інвестування в ендаумент університетів потрібно розуміти в контексті динаміки конкретних зацікавлених сторін, які відрізняють пожертви від фондів та інших інституційних інвесторів. Отже, в роботі підкреслюється актуальність та необхідність дослідження проблем мотивації сторін у процесі створення та діяльності ендаументу для ВНЗ. У [6] розроблено модель використання ендаументу університету за умови, що він максимізує свій вклад в інтелектуальний капітал суспільства. Модель, переважно, орієнтована на пояснення існуючих у США реалій, зокрема, на особливості функціонування великих приватних дослідницьких університетів.

У [7] звертається увага на те, що фонди університетського ендаументу мають високу прибутковість інвестицій порівняно із іншими інституційними інвесторами. У роботі досліджуються основні рушійні сили цих високих доходів і доведено, що ефективність університетського ендаументу пов'язана із розміром фонду, якістю навчання студентів, а також із використанням альтернативних інвестицій.

**Мета роботи** – дослідити умови мотивування економічних суб'єктів під час створення та функціонуванні ендаументу для ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Створення “іменних надбавок” до студентських стипендій та кількох “іменних надбавок” до зарплати викладачів на засадах ендаументу створює високий рівень мотивації для власників підприємств та фондів. Йдеться саме про надбавки, а не про “повну заміну” стипендії та зарплати. Для студентських надбавок як “ім'я” може використовуватись або реальне ім'я людини (наприклад, “стипендія Петренко”), або назва фірми (наприклад, “стипендія фірми “Світанок”). Для викладачів доцільно використати назви типу “Петренківський професор (доцент)” чи “Фірми “Світанок” професор (доцент)”.

Умови надання надбавок (регламент надбавок) у вигляді об'єктивних критеріїв закріплюються у спеціальному договорі із надавачем ендаументу. Комітет, який призначає надбавки, складається виключно із представників ВНЗ (як варіант, до нього може входити представник Наглядової ради). Обов'язкова умова: власник підприємства чи фонду, який є надавачем ендаументу, до комітету не входить.

Зазначимо, що студентські надбавки доцільно призначати на термін один рік, а надбавки викладачам – на термін від 2 до 3–5 років. Важливо надавати надбавки студентам та викладачам на умовах змагання: це дасть змогу отримати новий канал для мотивації студентів та викладачів відповідно. Підкреслимо доцільність такого мотивування для університету: стимул для підвищення своєї результативності отримає значно більша кількість учасників, ніж буде надано надбавок.

В іноземних країнах така ситуація доволі широко розповсюджена. Як приклад, можна навести Elizabeth and James Killian Professor of Economics Daron Acemoglu і Ford Professor of Economics Josh Angrist (обидва з Massachusetts Institute of Technology), чи Професор економіки імені Фонду “Алкоа” Савватеев А.В. і Професор фінансів імені Крістофера Бартера Макаров Д.С. – обидва з Російської економічної школи (Москва). Більше того, надавач ендаументу може надати своє ім'я навіть навчально-науковому підрозділу університету. Наприклад, кафедри, факультету чи інституту у межах університету: наприклад, Sloan School of Management в Massachusetts Institute of Technology [12].

Найвідоміші ендаумент-фонди – Нобелівський фонд та фонд Гарвардського університету в Сполучених Штатах. Так, Нобелівський фонд був створений у кінці XIX ст. за заповітом Альфреда Нобеля, в якому зазначалось, що кошти, виручені від продажу його власності, повинні бути вкладені у надійні цінні папери, а премії вченим видаватися з відсотків від прибутку. На момент смерті Нобеля його капітал оцінювався в сучасних цінах приблизно у \$ 212 млн., сьогодні ж активи

Нобелівського фонду перевищують \$ 500 млн. [3]. Цього цілком достатньо, щоб щорічно видавати кожному лауреату Нобелівської премії не менше \$ 1 млн. А ендаумент-фонд найстарішого в Сполучених Штатах Африки Гарвардського університету становить 32 млрд. дол. [10].

В умовах України кошти, необхідні для створення відповідного ендаументу, є не такі вже й великі. Наприклад, для надбавки в 100 грн/місяць, що становитиме 1200 грн/рік, необхідно в сучасних умовах України покласти на депозитний рахунок 6 тис. грн за ставки депозиту 20 %; за умови ставки в 15 % це становитиме 8 тис. грн.

Стипендіальна надбавка буде для студента “вагомою” вже при 300–400 грн/місяць. Зазначимо, що цю надбавку можна надати не на 12 місяців, а протягом навчального року, – тобто на 10 місяців. Тому це становитиме близько 3–4 тис. грн/рік. Величина необхідного ендаументу при цьому становитиме 15–20 тис. грн (за депозитної ставки 20 % річних та 20–27 тис. грн за депозитної ставки в 12 %). Щодо викладачів, то для них ефективною є надбавка в 500 грн/місяць (6 тис. грн/рік), при цьому необхідні кошти для ендаументу становитимуть 30 тис. грн (депозитна ставка 20 % річних) чи 40 тис. грн (за депозитної ставки 15 % річних).

Приклад 1. У 2007 р. 7 студентів Вінницького національного технічного університету (ВНТУ) отримали річні стипендії від партії “Батьківщина”, які становили по 600–700 грн/місяць кожна. За ці кошти можна було б на засадах ендаументу створити не менш ніж одну “стипендію імені партії “Батьківщина””, яку присуджувати можна було б щороку протягом кількох десятків років.

Приклад 2. У 2012 р. гранти від Олександра Домбровського отримали 10 студентів Вінницького національного технічного університету (ВНТУ). Кожен грант становить приблизно 500 грн./місяць. За ці кошти можна було б на засадах ендаументу створити не менш ніж одну “стипендію імені Олександра Домбровського”, яку присуджувати можна було б щороку протягом багатьох років.

Мотивація сторін – надавача ендаументу та ВНЗ у прикладах 1 та 2 може бути виражена у такому вигляді: вигода для партії “Батьківщина” полягає у тому, що заходи з паблік рілейшинз відбувалися щороку під час вручення стипендій, без подальших матеріальних затрат з боку партії. Вигода для О. Домбровського – можливість назавжди прив’язати своє ім’я до ВНТУ, який є його альма-матір’ю, та підтримання іміджу мецената без подальших матеріальних затрат з його боку. Вигода для ВНТУ полягає у формуванні ефективної мотивації для кращих студентів протягом усього терміну їх навчання, а не лише протягом одного року.

Наведемо ще два приклади, які враховують специфічні особливості конкретного ВНЗ.

Приклад 3. Спеціально для ВНТУ можна було б запропонувати, наприклад, такі посади для викладачів:

- професор/доцент імені “Вінницької мерії”;
- професор/доцент імені “Вінницької облради”;
- професор/доцент імені Корпорації “Roshen”, Microsoft, Cisco, CDM, Google тощо.

Остання пропозиція впливає із діяльності цього університету: команда студентів-програмістів ВНТУ протягом 10 років посідають перші місця серед перших 50 найкращих. Фірми Google CDM регулярно запрошують на роботу випускників-програмістів ВНТУ. А корпорації Microsoft та Cisco створили у ВНТУ відповідні “Академії”, де викладачі з ВНТУ готують студентів до здачі іспитів із допуску до відповідної професійної роботи [11].

Враховуючи різницю у курсі долар США/гривня та євро/гривня, іноземним фірмам може бути дуже вигідно вкладати кошти саме у створення ендаументу для ВНЗ України. Порівняно невеликі для іноземних корпорацій кошти будуть приводити до істотного підвищення ефективності мотивації викладацького складу українських ВНЗ.

Як бачимо, в умовах сучасного стану економіки власники підприємств та фондів мають чітко виражену мотивацію для створення та поповнення фонду ендаументу у ВНЗ України. Передусім тут реалізується потреба конкретної людини (власника фірми, фонду тощо) підвищити свою соціальну значущість (імідж, рейтинг), “закріпивши” своє ім’я за науковими та викладацьким досягненнями викладача у конкретному ВНЗ.

Для фірми важливим є надання ендаументу як (або) інформаційний привід складової маркетингової діяльності, або ж як елемент корпоративної соціальної відповідальності. Також може бути сильною політична складова: надавач ендаументу створює “інформаційний привід” для того, щоб в ЗМІ “засвітилося” його ім’я, що набуває особливої актуальності під час чергових виборів.

Підкреслимо, що інформаційні приводи внаслідок ендаументу виникатимуть кілька разів на рік. Насамперед – це щорічне надання стипендій та надбавок викладачам, яке завжди оформляється як звіт ВНЗ про свою діяльність у сфері науки та викладання. Не менш важливим є також надання інформації про досягнення, які зроблені студентами та викладачами, що є одержувачами стипендій та надбавок із відповідного ендаументу.

Розглянемо фінансові джерела для створення та функціонування ендаументу, які виникають внаслідок діяльності ВНЗ, та наведемо приклади кількох джерел для створення чи поповнення ендаументу, які можуть бути використані ВНЗ у процесі його поточної діяльності.

Створення та використання таких каналів залежить лише і виключно від бажання адміністрації ВНЗ та від створення у ВНЗ відповідних умов для мотивації студентів та викладачів. Зокрема умови для мотивації повинні включати використання коштів ендаументу на цілком конкретні та визначені проекти, частину яких наведено нижче.

Джерело 1. Використання банківських структур для створення ендаументу ВНЗ: зарплата співробітників та стипендіальний фонд.

Вибір банку, який обслуговуватиме університет, є важливим інструментом для поповнення ендаументу ВНЗ. Передусім це стосується виплати стипендії студентам та зарплати викладачам. Ні викладачі, ні студенти не використовують свою зарплату чи стипендію відразу і повністю. Особливо, враховуючи, що для викладачів вона виплачується два рази на місяць. Тому частина грошей постійно залишається на картковому рахунку в банку. Якщо вважати, що гроші забираються з картки рівномірно, то постійна сума, якою може оперувати банк, становить 50 % від фонду зарплати та стипендіального фонду ВНЗ. Реальні числа будуть ближчими до 20 %. Отже, 20 % фонду місячної зарплати та стипендій, фактично, знаходиться на депозиті банку.

Оцінимо цей фонд у 2 млн. грн щомісячно (такі кошти відповідають в середньому ВНЗ, що налічує приблизно 5 тис. студентів та 400 викладачів). Тоді в середньому на депозиті банку знаходиться 400 тис. грн. За депозитної ставки банку 12 % отримаємо у вигляді відсотків 48 тис. грн щорічно (за депозитної ставки 20 %, як це відбувається сьогодні, сума становитиме вже 80 тис. грн).

Відмітимо ще одну особливість функціонування ВНЗ. Викладачам нараховуються кошти як на відпустку, так і на оздоровлення. Як правило, це означає, що сума порядку трьох місячних зарплат нараховується та переводиться до банку на початку липня. Але викладачі, як правило, витрачають кошти не відразу: вони тримають приблизно їх половину один місяць повністю, та ще приблизно 20–20 % до кінця серпня (наприклад, на підготовку дітей до школи). Внаслідок цього ще приблизно 30–40 тис. грн повинні додатися до розрахованої вище суми. Отже, тільки за цими двома каналами за рік як виплата за депозитом “набігає” сума приблизно 100 тис. грн. Для банку сума в 400 тис. грн фактично становить кошти, які він цілком може використовувати протягом року (а на літні місяці ця сума фактично подвоюється). Ці кошти банк може використовувати для надання кредитів і отримувати прибуток. Фактично ВНЗ, з точки зору фінансового аналізу стану банку, виступає як його акціонер. Підкреслимо, що банку надавати щороку 100 тис. грн до ендаументу ВНЗ буде вигідно, оскільки існує розрив між депозитною та кредитною ставками, яким вигідно скористатися банку. Отже, ВНЗ та банк мають простір для ведення переговорів. Більше того, сьогодні, в умовах розгортання кризи, позиції ВНЗ є надзвичайно сильними. Наприклад, ВНЗ може здійснювати переговори одночасно із кількома банками: конкуренція змусить хоч один із них прийняти умови ВНЗ.

Також потрібно відзначити, що у ВНЗ є ще багато коштів, які акумулюватимуться на рахунках в банку на доволі тривалій період. Наприклад, це є кошти на здійснення ремонту та капітального будівництва, на виконання госпдоговірних тем науковцями ВНЗ тощо. Це також може принести поповнення ендаументу ВНЗ коштами, які мають такий самий порядок величини (тобто приблизно 100 тис. грн щороку).

Джерело 2. Створення Центрів із надання послуг населенню та бізнесовим структурам.

Як варіант, це можуть бути проекти в сфері сільського господарства та екології. Для таких проектів підтримку Міської та Обласної рад отримати простіше, зокрема і фінансову підтримку. Приклади таких проектів наведено у [8 та 9]: це використання наукового та студентського потенціалу ВНЗ для виконання проектів із забезпечення діяльності приватних фірм та компаній. Наприклад, це може бути моніторинг екологічного стану земель сільськогосподарського

призначення, чи паспортизація молокопродукції, яка надходить від приватних виробників. Можна використати цю технологію діяльності ВНЗ для “старт-апів” та створення нових робочих місць для студентів. Для викладачів ВНЗ виконання таких проектів забезпечить додаткові фінансові надходження, нову апаратуру, місця для реальної практики студентів. Акумуляування коштів на рахунку ВНЗ в банку, що будуть отримані на реалізацію цих проектів, уможливить додаткові надходження до ендаументу – деталі наведені в Джерелі 1.

Відмітимо, що ВНЗ міг би входити до “старт-апу” як співзасновник. Але в умовах сьогоденного законодавства України раціональнішим, з метою створення ендаументу, є використання якспівзасновників “старт-апів” громадських, некомерційних та благодійних організацій, завданням яких (за їх Статутом) буде акумуляція коштів для ендаументу цього ВНЗ.

Щодо особливостей створення, використання та поповнення ендаументу ВНЗ в Україні, то необхідно відмітити, що для того, щоб основна сума ендаументу не втрачалася внаслідок дисконтування, потрібно певну частину депозитних відсотків використовувати на її поповнення – це призведе до збільшення початкової суми коштів ендаументу на усереднену величину інфляції. Для умов України це сягатиме не більше 10 % від наведених сум.

Раціональним також буде створення спеціального благодійного фонду, який здійснюватиме управління усіма коштами ендаументу університету. Саме прибуток від його діяльності із управління коштами ендаументу забезпечуватиме виплату спеціальних стипендій студентам та спеціальних надбавок викладачам. За умов законодавства України, цей благодійний фонд може займатися тими видами економічної діяльності, якими не може займатися університет.

**Висновки.** У роботі обґрунтовано, що в Україні вже сьогодні створено умови для формування ендаументу для ВНЗ. Доведено, що при цьому надавачі ендаументу – власники підприємств, управлінці вищого рівня, благодійні та громадські організації тощо – мають виражену мотивацію для цього. Економічні оцінки свідчать, що сьогодні кошти потенційних надавачів ендаументу використовуються вкрай неефективно – тільки на “разові акції”. Розроблено канали для створення та управління ендаументом для ВНЗ в умовах сучасного стану економіки України.

**Перспективи подальших досліджень.** Обґрунтовані теоретичні аспекти щодо створення мотиваційних чинників для власників підприємств, управлінців вищого рівня, для благодійних та громадських організацій тощо будуть використані для розроблення ефективних методів, технологій та механізмів розвитку людського потенціалу України завдяки підвищенню ефективності діяльності вищих навчальних закладів. ВНЗ використовуватимуть розроблені в роботі канали для мотивування надавачів ендаументу з метою підвищення ефективності наукових розробок та їх орієнтування на практичні потреби суб’єктів економіки.

Використання отриманих у роботі результатів дасть змогу вже сьогодні започаткувати ефективні інноваційні платформи, які включають в себе як ВНЗ, так і суб’єкти економічної діяльності різної форми власності. Це уможливить “запустити” інноваційних канал для розвитку економіки як на регіональному рівні, так і на рівні України загалом.

1. Програма Президента України В. Януковича “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. – [Електронний ресурс] / Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки. – 87 с. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf). 2. Мокін Б.І., Желюк Н.С. Шляхи удосконалення управління фінансовим забезпеченням вищих навчальних закладів // Вісник ВПІ. – 2011. – №1. – С. 31–35. 3. Ендаумент-фонди. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.am.bfa.ru/corporate/endorowment>. 4. Мартьякова Е.В., Мартьякова Е.Ю. Эндаумент как дополнительный источник финансирования образовательных организаций // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – 2012. – Ч.2. – С. 223–226. 5. Humphreys J., Solomon A., Electricis C., Ferrara C. Environmental, Social and Governance Investing by College and University Endowments in the United States: Social Responsibility, Sustainability, and Stakeholder Relations. – 2012. – 62 p. – [Електронний ресурс] / Available at SSRN – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=2112158>. 6. Hoxby Caroline M. Endowment management

based on a positive model of the university. – National Bureau of Economic Research, 2012. – Working Paper 18626. – 45 p. – [Електронний ресурс] / Available at NBER – Режим доступу: <http://www.nber.org/papers/w18626>. 7. Lerner Josh, Schoar Antoinette, and Wang Jialan. Secrets of the Academy: The Drivers of University Endowment Success // Journal of Economic Perspectives. – 2008. – V.22, N3. – P.207–222. 8. Чаплигіна О.В., Шиян А.А., Горобчук Т.Т., Грабовецький Б.С. Розвиток орендних відносин земель сільськогосподарського призначення. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 178 с. 9. Шиян А.А., Тарасюк Н.М. Удосконалення відносин між суб'єктами для підвищення ефективності діяльності молокопродуктового комплексу АПК // Агросвіт. – 2011. – №24. – С.16–19. 10. Создание эндаумент-фонда ВГУ выведет университет на мировой уровень. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.mail.ru/inregions/center/36/society/12580169/>. 11. Офіційний сайт ВНТУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vntu.edu.ua/>. 12. MIT Sloan School of Management. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mitsloan.mit.edu/>.

УДК 378.1

Н.А. Ясинська

Донецький державний університет управління

## ЕВОЛЮЦІЯ УНІВЕРСИТЕТУ У СУЧАСНОМУ АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ

© Ясинська Н.А., 2013

Прокласифіковані етапи та напрямки еволюції університету, надано характеристику кожному напрямку функціонування університету в різні історичні та економічні періоди. Визначено особливості та сутність університету нового формату у сучасній моделі управління. Дослідження ґрунтується на структурно-функціональному і генетичному методах пізнання. Визначена необхідність еволюції університету у сучасних процесах управління і відкрито нові напрямки дослідження.

**Ключові слова:** освіта, еволюція, гуманізм, ринкова економіка, управління, модель.

N.A. Yasinska

Donetsk State University of Management

## EVOLUTION OF UNIVERSITY IN ASPECT OF GOVERNANCE

© Yasinska N.A., 2013

The paper under discussion covers the classification of stages and directions of evolution of university in aspect of governance and characteristics of each direction of functioning in different historical and economic periods. Its key idea is to introduce a feature and essence of new university in the modern model of governance. The theoretical approach to the problem is based on structurally functional and genetic methods of cognition. The obtained data are given to illustrate the necessity of evolution of university in governance processes. The presented material can open new prospects for further research studies. It seems to be interesting to those who work in the field of governance and education system.

**Key words:** education, evolution, humanism, market economy, governance, management, model.

**Постановка проблеми.** Провідні дослідники світу з питань освітнього розвитку суспільства вважають однією з головних проблем у цій сфері неефективне управління, яке формує дисбаланс між наявним попитом на основні продукти діяльності і їх пропозицією. Дисбаланс і асиметрія породжують незадоволеність суб'єктів освітньої діяльності своїми діями і прагнення до трансформацій. Такі проблеми пов'язані з неефективністю системи управління, фінансування,