

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**САС СВІТЛАНА ПЕТРІВНА**

УДК [336.13.051:378.014.543](477)(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**  
**В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

072 – Фінанси, банківська справа та страхування

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ С. П. Сас

Науковий керівник: Крупка Михайло Іванович,  
доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України

Львів – 2022

## АНОТАЦІЯ

*Сас С. П.* Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2022.

Соціально-економічний розвиток країни та її стійкість у глобалізованому світі тісно пов'язані з якістю освіти і наукових досліджень, що є найважливішими складовими людського капіталу, відтак інвестиції держави в цю значиму сферу є одним із пріоритетних завдань, особливо в період російської військової агресії та післявоєнного відновлення економіки України. В умовах сучасних викликів і гібридних загроз кожен заклад вищої освіти, як суб'єкт господарювання на ринку освітніх послуг, постає перед необхідністю зміцнення своєї фінансової безпеки й конкурентоспроможності. Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості закладів вищої освіти (ЗВО) відіграють системні зміни у сфері вітчизняної освіти, політична і соціально-економічна ситуація в країні, активні євроінтеграційні процеси, міжнародне й державно-приватне партнерство, а також сформований фінансовий потенціал та ефективний фінансовий менеджмент.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування, нарощування й використання фінансового потенціалу ЗВО України в умовах трансформаційних змін та інтеграції в глобальний освітньо-науковий простір.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-організаційні, науково-методичні та практичні аспекти формування і використання фінансового потенціалу ЗВО в умовах трансформаційних змін в економіці та системі вищої освіти України.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність та своєчасність виконаного дослідження, сформульовано його мету і завдання, визначено об'єкт та предмет дослідження із зазначенням методів його проведення, сформульовано наукову новизну отриманих в дисертації результатів, описано їхню апробацію й практичне застосування.

У першому розділі дисертації на основі огляду та систематизації наукових досліджень розкрито економічну сутність фінансового потенціалу ЗВО, його роль й особливості, а також виокремлено чинники і джерела формування фінансових ресурсів державних ЗВО України, які є основними складовими фінансового потенціалу, сформульовано головні теоретико-методологічні аспекти його реалізації в системі стратегічного управління вищою освітою.

Запропоновано авторське визначення фінансового потенціалу ЗВО, на основі проведення аналізу теоретико-методологічних підходів вчених до тлумачення таких понять як “потенціал”, “економічний потенціал”, “фінансовий потенціал” й виокремлення їхніх основних сутнісних характеристик. Обґрунтовано, що за економічною суттю фінансовий потенціал закладу вищої освіти необхідно розуміти як сукупність фінансових ресурсів, що формуються в результаті активізації його взаємовідносин з іншими суб'єктами економіки, і спроможність щодо їхньої мобілізації, обсяги та ефективне використання яких дають змогу досягати цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності.

Розкрито особливості функціонування фінансового потенціалу державного ЗВО України, а саме: такий заклад, як бюджетна установа, є неприбутковим, що зменшує можливості нарощування фінансового потенціалу від провадження його діяльності; наявні фінансові ресурси, отримані з державного/місцевого бюджетів, що складають значну частку у формуванні фінансового потенціалу ЗВО, мають цільове призначення; інтелектуальний капітал та академічна репутація – фактори впливу на розвиток фінансового

потенціалу закладів освіти; обмеженість фінансових ресурсів на усіх рівнях державного управління, що спрямовуються на освіту і науку загалом.

Структуровано складові фінансового потенціалу ЗВО, такі як наявні, залучені та потенційно можливі фінансові ресурси, процес формування яких неможливий без комплексного використання усіх видів його капіталу (людського, соціального, інтелектуального, управлінського, технічного й технологічного), а також без врахування зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. Водночас сформульовано цілі стратегічного управління ЗВО – фінансова стійкість, стабільна діяльність та сталий розвиток, які досягають шляхом нарощування фінансових ресурсів. Запропоновано визначення категорії “фінансові ресурси ЗВО” як готівкові та/або безготівкові кошти, акумульовані закладом за рахунок диверсифікованих джерел фінансування, якими він може розпоряджатися у своїй діяльності.

Доведено, що менеджмент ЗВО в сьогоdnішніх умовах економічної нестабільності часто постає перед необхідністю вносити зміни у прийняті рішення. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень запропоновано використовувати систему бюджетування, яка складається із п’яти послідовних етапів, що включають: підготовчий етап формування бюджету, розроблення його проєкту, розгляд та затвердження, виконання, аналіз і коригування. З’ясовано, що одним із методів ефективного впливу на формування та використання фінансового потенціалу ЗВО у процесах його стратегічного планування й діагностування є застосування PEST- та SWOT-аналізу, що дає змогу оцінити внутрішнє середовище закладу і визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, а також ризики, тенденції і події зовнішнього середовища, на які необхідно оперативнo реагувати.

Систематизація нормативно-правової бази України, за допомогою якої регулюється фінансова діяльність ЗВО, визначення поточної ситуації та здійснене її узагальнення дали підстави стверджувати, що всі реформи проводяться з урахуванням світових практик на основі яких впроваджуються нові моделі фінансування ЗВО. Подальший розвиток вищої освіти та науки в

Україні потребує послідовного продовження реформ у цій сфері, зокрема імплементації кращого європейського досвіду, а також стабільного державного фінансування та пошуку альтернативних джерел фінансового забезпечення.

В другому розділі дисертаційної роботи проведено оцінювання сучасних тенденцій та особливостей фінансування системи вищої освіти (СВО) України, стану й ефективності використання фінансового потенціалу окремих вітчизняних ЗВО, що дало змогу ідентифікувати ключову роль бюджету у фінансовому забезпеченні галузі вищої освіти. Запропоновано структурно-логічні схеми формування фінансового потенціалу освітньої і наукової діяльності державного ЗВО України й аргументовано актуальність чіткої стратегії розвитку на кожному рівні управління в контексті трансформаційних змін та інтеграції в ЄС.

На основі виявлених проблем фінансування національної СВО та розрахованих прогнозних значень показників її розвитку, із врахуванням закономірностей, що склалися у попередніх періодах, запропоновано напрями удосконалення фінансового забезпечення СВО України. Зокрема, доведено необхідність закріплення за освітньо-науковою галуззю статусу однієї з пріоритетних у відповідних нормативних документах стратегічного характеру та поступове підвищення бюджетних витрат на одного здобувача вищої освіти; активно використовувати на рівні держави інноваційні інструменти конкурсного відбору (освітні, наукові, інвестиційні проєкти); сприяти диверсифікації джерел фінансування вищої освіти й науки; розширювати фінансову автономію ЗВО.

Обґрунтовано, що формування сучасної стратегії розвитку вищої освіти на рівні держави та кожного ЗВО є пріоритетним завданням керівних органів, а поетапне її виконання, досягнення цілей, мети і поставлених завдань, моніторинг й оцінка реалізації – передумовами ефективного управління СВО в країні. Виокремлено індикатори фінансового потенціалу у забезпеченні стратегії розвитку ЗВО України, які спрямовані на публічність та прозорість в провадженні фінансової діяльності, розроблення методик проведення розрахунків, оптимізацію штатного розпису закладу, підвищення рівня оплати

праці з використанням фінансової автономії в управлінні ЗВО. Актуальним для усіх, як і в іноземних ЗВО, є диверсифікація джерел фінансування, наповнення бюджету закладу, що, власне, формує фінансовий потенціал й забезпечує інноваційний розвиток. Акцентовано, що сьогодні недостатньо лише сформулювати й затвердити стратегію розвитку на будь-якому рівні, а важливо здійснювати поточний моніторинг й оцінку її виконання. Окрім того, на основі проведеного діагностування фінансового потенціалу окремих державних класичних університетів України встановлено, що проблема ефективного використання бюджетних коштів є актуальною для кожного ЗВО та зумовлює потребу у формуванні сприятливих умов їхньої діяльності.

У третьому розділі окреслено пріоритети зростання фінансового потенціалу ЗВО України та підвищення ефективності управління ним, запропоновано напрями імплементації досвіду зарубіжних країн щодо фінансування національної СВО й обґрунтовано рекомендації в частині модернізації аналітичного забезпечення використання фінансового потенціалу в сучасних умовах господарювання.

Узагальнено і систематизовано підходи до організації та оптимізації джерел фінансування вищої освіти, наукових досліджень й експериментальних розробок в різних країнах світу, а також моделі державного фінансування та аргументовано доцільність їхньої імплементації в Україні в умовах євроінтеграційних процесів.

Запропоновано систему індикаторів ефективності формування фінансового потенціалу за: видами діяльності ЗВО (освітня, наукова, маркетингова та організаційно-економічна), зацікавленими особами (здобувачі вищої освіти, викладачі і дослідники, абітурієнти, випускники, роботодавці, менеджмент ЗВО) та критеріями ефективності (результативність, продуктивність, диверсифікація доходів). Визначено індекс ефективності фінансування ЗВО на прикладі семи класичних державних університетів, застосовуючи кластерний аналіз, який використовується для дослідження структури соціально-економічних показників й об'єктів. Це дає можливість

виокремити чинники, які впливають на ефективність провадження фінансово-господарської діяльності ЗВО й здійснювати діагностування його фінансового потенціалу.

Обґрунтовано доцільність використання запропонованої інтегрованої системи фінансової ефективності ЗВО України, що забезпечить прозорість і відкритість у провадженні усіх видів їхньої діяльності, прийнятті управлінських рішень, а також покращення інформаційної взаємодії між головним розпорядником коштів, вітчизняними ЗВО та зацікавленими сторонами.

Визначено основні напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами і нарощуванням фінансового потенціалу ЗВО України, зокрема, розширення їхньої фінансової автономії, пошук та залучення додаткових джерел фінансування, активне провадження профорієнтаційної й маркетингової діяльності, обґрунтованої цінової політики, заснування науково-інноваційних центрів, інтенсифікація проєктної діяльності, використання механізмів державно-приватного партнерства, відкриття депозитних рахунків у банку, а також діяльність і розвиток фандрайзингу у ЗВО, наприклад, залучення фізичних та/або юридичних осіб, випускників до добровільних внесків, створення ендавмент-фондів.

Сформульовані у роботі положення і науково-методологічні рекомендації сприятимуть ефективному формуванню й використанню фінансового потенціалу вітчизняних ЗВО, а практична реалізація обґрунтованих пропозицій дасть можливість підвищити рівень фінансової стійкості та забезпечити їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку освітньо-наукових послуг.

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, заклад вищої освіти, система вищої освіти, фінансові ресурси, джерела фінансування, показники (індикатори) економічної ефективності, освітньо-науковий простір, трансформаційні зміни, стратегія розвитку, конкурентоспроможність.

## ANNOTATION

*Sas S. P.* Financial potential of higher education institutions of Ukraine in the conditions of transformational changes. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy Degree in specialty 072 – Finance, banking and insurance. – Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2022.

The socio-economic development of a country and its stability in the globalized world are closely related to the quality of education and scientific research, which are the most important components of human capital, therefore state investments in this important sphere are one of the priority tasks, especially during the period of russian military aggression and the post-war recovery of the economy of Ukraine. In the conditions of modern challenges and hybrid threats, every institution of higher education, as a business entity on the market of educational services, faces the need to strengthen its financial security and competitiveness. Systemic changes in the field of domestic education, political and socio-economic situation in the country, active European integration processes, international and public-private partnerships, as well as the formed financial potential and effective financial management play an important role in ensuring financial stability of higher education institutions (HEIs).

The aim of the dissertation work is to deepen theoretical foundations and develop scientific and methodical approaches as well as practical recommendations for increasing the effectiveness of the formation, expansion and use of the financial potential of higher education institutions of Ukraine in the conditions of transformational changes and integration into the global educational and scientific space.

The object of the research is the processes of formation and implementation of the financial potential of higher education institutions.

The subject of the study is the theoretical-organizational, scientific-methodological and practical aspects of the formation and use of the financial potential of higher education institutions in the conditions of transformational changes in the economy and the system of higher education of Ukraine.



The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The introduction includes the relevance and timeliness of the research, formulates its purpose and tasks, defines the object and subject of the research with an indication of the methods of its implementation, formulates the scientific novelty of the results obtained in the dissertation, describes their approbation and practical application.

In the first chapter of the dissertation, on the basis of a review and systematization of scientific research, the economic essence of the financial potential of higher education institutions, its role and features as well as the factors and sources of the formation of financial resources of state higher education institutions of Ukraine, which are the main components of the financial potential are revealed. The main theoretical and methodological aspects of its implementation in the system of strategic management of higher education are formulated.

The author's definition of the financial potential of higher education institutions, based on the analysis of the theoretical and methodological approaches of scientists to the interpretation of such concepts as "potential", "economic potential", "financial potential" and the identification of their main essential characteristics, is proposed. It is substantiated that, in terms of economics, the financial potential of a higher education institution must be understood as a set of financial resources formed as a result of the activation of its relations with other subjects of the economy, and the ability to mobilize them, the volumes and effective use of which make it possible to achieve the goals of sustainable development in educational, scientific, innovative and other types of activities.

The peculiarities of the functioning of the financial potential of the state higher education institutions of Ukraine are revealed, namely: such institution as a budget institution is a non-profit one and that factor reduces the possibility of increasing the financial potential from the implementation of its activities; the available financial resources received from the state/local budgets, which make up a significant share in the formation of the financial potential of higher educational institutions, have a targeted purpose; intellectual capital and academic reputation are the factors

influencing the development of the financial potential of educational institutions; there are limited financial resources at all levels of state administration directed to education and science in general.

The components of the financial potential of the higher education institution such as available, involved and potentially possible financial resources, the process of forming which is impossible without the comprehensive use of all types of its capital (human, social, intellectual, managerial, technical and technological), as well as without taking into account external and internal influencing factors are structured. At the same time, the goals of strategic management of HEIs were formulated, particularly financial stability, stable activity and sustainable development, which are achieved by increasing financial resources. It is proposed to define the category "financial resources of the higher education institution" as cash and/or non-cash funds accumulated by an institution at the expense of diversified sources of funding that it can dispose in its activity.

It has been proven that the management of higher education institutions in today's conditions of economic instability often face the need to make changes to the decision-making process. To optimize the management decision-making process, it is proposed to use a budgeting system, which consists of five consecutive stages, including: the preparatory stage of budget formation, development of its project, consideration and approval, execution, analysis and adjustment. It has been found out that one of the methods of effective influence on the formation and use of the financial potential of higher educational institutions in the processes of its strategic planning and diagnosis is the use of PEST and SWOT analysis, which makes it possible to assess the internal environment of the institution and determine its strengths and weaknesses, opportunities and threats, as well as risks, trends and events of the external environment, to which it is necessary to respond promptly.

The systematization of the legal framework of Ukraine, which regulates the financial activity of higher educational institutions, the explanation of the current situation and its generalization have given grounds to assert that all reforms are carried out taking into account world practices, on the basis of which new models of financing

higher educational institutions are introduced. Further development of higher education and science in Ukraine requires consistent continuation of reforms in this area, in particular the implementation of the best European experiences, as well as stable state funding and the search for alternative sources of financial support.

In the second chapter of the dissertation, an assessment of modern trends and features of financing higher education system (HES) of Ukraine has been made; current state and effectiveness of the use of the financial potential of specific national HEIs has been carried out, which made it possible to identify the key role of the budget in the financial support of the higher education sector. Structural and logical schemes for the formation of the financial potential of educational and scientific activity of the state higher education institutions of Ukraine have been proposed and the relevance of a clear development strategy at each level of management in the context of transformational changes and integration into the EU has been justified.

On the basis of the identified problems of financing national HES and the calculated forecast values of its development indicators, taking into account the patterns that have developed in previous periods, the directions for improving the financial support of the HES of Ukraine have been proposed. In particular, it has been proven the need to establish the status of the educational and scientific branch as one of the priority one in the relevant regulatory documents of a strategic nature and gradual increase in budget expenditures per one student of HEI; actively use innovative competitive selection tools at the state level (educational, scientific, investment projects); promote the diversification of funding sources for higher education and science; expand financial autonomy of higher education institutions.

It is substantiated that the formation of a modern strategy for the development of higher education at the state level and at the level of every higher education institution is a priority task of the governing authorities, and its step-by-step implementation, achievement of goals, objectives and tasks, monitoring and evaluation of implementation are prerequisites for effective management of higher education institutions in the country. Indicators of financial potential in the formation of the development strategy of higher education institutions of Ukraine, which are aimed at

publicity and transparency while conducting financial activities, development of calculation methods, optimization of the institution's staff list, increase in the level of remuneration with the use of financial autonomy in the management of higher education institutions, are highlighted. Diversification of funding sources, replenishment of the institution's budget, which, in fact, forms financial potential and ensures innovative development, is relevant for all (as it is functioning in the foreign HEIs). It has been emphasized that nowadays it is not enough to just formulate and approve a development strategy at any level, but it is important to carry out ongoing monitoring and evaluation of its implementation. In addition, on the basis of the diagnostic of the financial potential of particular state classical universities of Ukraine, it has been shown that the problem of effective use of budget funds is relevant for all higher education institutions and determines the need to create favourable conditions for their activity.

In the third chapter, the priorities for the growth of the financial potential of Ukraine's higher education institutions and the improvement of its management efficiency are outlined, directions for the implementation of the experience of foreign countries regarding the financing of national educational system are proposed, and recommendations are substantiated in terms of modernization of analytical support for the use of financial potential in modern economic conditions.

The approaches to the organization and optimization of sources of funding for higher education, scientific research and experimental development in different countries of the world, as well as models of state funding are summarized and systematized, and the expediency of their implementation in Ukraine in the context of European integration processes have been justified.

A system of indicators of the effectiveness of the formation of financial potential has been proposed according to: types of activities of higher education institutions (educational, scientific, marketing-organizational and economic), interested parties (students of higher education, teachers and researchers, applicants, graduates, employers, management of higher education institutions) and performance criteria (effectiveness, productivity, income diversification). The index of the effectiveness of

higher education financing has been determined on the example of seven classical state universities, using cluster analysis, which is used to study the structure of socio-economic indicators and objects. This allows to single out the factors that affect the effectiveness of the financial and economic activities of the HEIs and to diagnose their financial potential.

The expediency of using proposed integrated system of financial efficiency of higher education institutions of Ukraine, which will ensure transparency and openness while conducting different types of their activities, management decision-making process, as well as improving information interaction between the main managers of funds, national higher education institutions and interested parties has been justified.

The main directions of increasing the efficiency of financial resource management and building-up the financial potential of higher education institutions of Ukraine, in particular, expanding their financial autonomy, finding and attracting additional sources of funding, active implementation of career guidance and marketing activities, justified pricing policy, establishment of scientific and innovative centres, intensification of project activities, use mechanisms of public-private partnership, opening deposit accounts in the bank, as well as activities and development of fundraising in higher education institutions, for example, involvement of individuals and/or legal entities, graduates in charitable contributions, creation of endowment funds have been identified.

The provisions and scientific-methodological recommendations formulated in the dissertation will contribute to the effective formation and use of the financial potential of national higher education institutions, and the practical implementation of substantiated proposals will provide an opportunity to increase the level of financial stability and ensure their competitiveness on the global market of educational and scientific services.

**Keywords:** financial potential, institution of higher education, system of higher education, financial resources, sources of financing, indicators of economic efficiency, educational and scientific space, transformational changes, development strategy, competitiveness.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економіко-статистичний аналіз ефективності університетів України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 279–291. – 0,8 д.а. (особистий внесок автора – 0,3 д.а., де обґрунтовано систему показників аналізу економічної ефективності ЗВО).

2. Сас С. П. Особливості та роль фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 43. С. 149–158. – 0,5 д.а.

3. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 1(32). С. 470–481. – 1,0 д.а. (особистий внесок автора – 0,4 д.а., де проведено інтегральну оцінку економічної ефективності для окремих ЗВО).

4. Сас С. П. Бюджетування як інструмент фінансового управління закладом вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2020. Вип. 7(39). С. 121–128. – 0,8 д.а.

5. Сас С. П. Вплив індикативної собівартості на формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 102–110. – 0,7 д.а.

6. Сас С. П. Фінансування вищої освіти України: стан, тенденції розвитку та перспективи. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 2(67). С. 94–105. – 0,7 д.а.

7. Крупка М. І., Сас С. П. Ефективність наукової й інноваційної діяльності університетів України у контексті реалізації фінансового потенціалу та академічної репутації. *Науковий журнал “Наукові записки Національного університету “Острозька академія” серія “Економіка”*. 2021. Вип. 22 (50). С. 55–65. – 1,0 д.а. (особистий внесок автора – 0,5 д.а., де обґрунтовано існуючі

джерела й організацію фінансування науково-інноваційної діяльності ЗВО України, систематизовано перелік індикаторів її ефективності).

8. Сас С. П. Європейські тенденції та перспективи фінансування вищої освіти і науки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 1. С. 152–161. – 0,8 д.а.

9. Сас С. П. Ключові показники ефективності діяльності університету в реалізації стратегії формування фінансового потенціалу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Вип. 29. Том 1. С. 50–57. – 0,7 д.а.

10. Крупка М. І., Сас С. П. Державно-приватне партнерство як інструмент формування фінансового потенціалу університету. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2022. Вип. 6(62). С. 128–134. – 0,6 д.а. (особистий внесок автора – 0,3 д.а., де виокремлено інструменти державно-приватного партнерства та запропоновано заходи для підвищення ефективності його реалізації в системі вищої освіти України).

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

11. Крупка М., Гринькевич О., Сас С. Сучасна система аналітичної підтримки рішень у фінансовому менеджменті університету. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 17-18 жовтня 2019 р.)*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 59–62. – 0,2 д.а. (особистий внесок автора – 0,1 д.а., де запропоновано систему індикаторів економічної ефективності діяльності ЗВО).

12. Сас С. Диверсифікація джерел фінансування – виклик для закладів вищої освіти України. *Сучасні проблеми економіки та фінансів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 жовтня 2019 р.)*. Київ: ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана”, 2019. С. 217–219. – 0,16 д.а.

13. Сас С. Інноваційні підходи у фінансуванні закладів вищої освіти України. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард-2019”*: матеріали Міжнар. наук.-практ.

Internet-конф. студентів та молодих вчених (м. Харків, 27 грудня 2019 р.). Харків: НТУ “ХП”, 2019. С. 130–132. – 0,14 д.а.

14. Сас С. Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в контексті бюджетного фінансування. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: матеріали XVIII Всеукраїнської наукової конференції (м. Київ, 26 березня 2020 р.). Київ: НАСОА, 2020. С. 188–191. – 0,14 д.а.

15. Сас С. Фінансування державних закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін. *Фінансова політика як складова економічного розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15-16 квітня 2020 р.). Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2020. С. 181–183. – 0,11 д.а.

16. Краєвська О. А., Сас С. П. Проектна діяльність у Львівському університеті: стан та перспективи розвитку. *Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 29-30 травня 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 125–127. – 0,2 д.а. (особистий внесок автора – 0,1 д.а., де обґрунтовано роль проектної діяльності у формуванні фінансового потенціалу ЗВО і його розвитку).

17. Сас С. П. Застосування SWOT-аналізу закладами вищої освіти у процесі стратегічного планування. *Всеукраїнська наукова конференція молодих учених і науково-педагогічних працівників*: збірник тез доповідей (м. Умань, 16 червня 2020 р.). Умань: Уманський НУС, 2020. С. 72–74. – 0,13 д.а.

18. Сас С. П. Вплив інноваційної діяльності університету на його фінансовий потенціал. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18-20 червня 2020 р.). Львів: НУ “ЛП”, 2020. С. 163–165. – 0,17 д.а.

19. Сас С. П. Фандрайзинг як елемент ефективного управління сучасним закладом вищої освіти. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб’єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.



(м. Одеса, 5 листопада 2020 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 71–73. – 0,15 д.а.

20. Сас С. П. Освіта і наука як фактори соціально-економічного розвитку країни. *SCIENCE. INNOVATION. QUALITY*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 17-18 грудня 2020 р.). Бердянськ: БДПУ, 2020. С. 67–70. – 0,14 д.а.

21. Крупка М. І., Сас С. П. Фінансовий потенціал університету в контексті управління його академічною репутацією. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 109-111. – 0,3 д.а. (особистий внесок автора – 0,15 д.а., де виявлено взаємозв'язок і взаємовплив академічної репутації та фінансового потенціалу ЗВО).

22. Сас С. П. Діджиталізація університету у час економіки знань як підґрунтя формування його фінансового потенціалу. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 20 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 74–76. – 0,13 д.а.

23. Сас С. П. Фінансовий потенціал університетів в контексті управління їхньою економічною безпекою. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: матеріали XXIX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Львів, 20-21 травня 2022 р.). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 0,14 д.а.

## ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	30
1.1. Сутність, структура та роль фінансового потенціалу закладів вищої освіти	30
1.2. Чинники та джерела формування фінансових ресурсів ЗВО України в умовах трансформаційних змін	49
1.3. Теоретико-методологічні засади реалізації фінансового потенціалу в системі стратегічного управління вищою освітою	73
Висновки до розділу 1	97
РОЗДІЛ 2. ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	100
2.1. Сучасні тенденції та особливості фінансування вітчизняної системи вищої освіти	100
2.2. Індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу ЗВО як підґрунтя реалізації стратегії розвитку вищої освіти України	131
2.3. Діагностування фінансового потенціалу закладів вищої освіти та аналіз ефективності його використання	149
Висновки до розділу 2	169
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	172
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду фінансування розвитку системи вищої освіти в Україні	172
3.2. Модернізація аналітичного забезпечення використання фінансового потенціалу закладів вищої освіти України в умовах цифровізації та викликів сучасності	197

3.3. Напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін	220
Висновки до розділу 3	239
ВИСНОВКИ	242
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	246
ДОДАТКИ	279

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформаційних змін і глобалізаційних процесів система вищої освіти є однією з визначальних складових соціально-економічного розвитку та інтелектуальною основою для післявоєнного відновлення України, утвердження демократичної держави й модерного соціуму. Винятково важливою ознакою сучасного суспільства є формування нової моделі економіки – економіки знань, де освіта стає одним із ключових факторів економічного зростання та сталого розвитку країни. Сьогодні, в період політичних дискусій і загострення соціально-економічних проблем в Україні, особливо актуальним стає питання підвищення якості надання послуг у сфері освіти та науки, що залежить як від обсягів фінансових ресурсів ЗВО, так і від того, наскільки ефективно розпорядники коштів управляють ними в процесі виконання затверджених бюджетних програм. Водночас реальною перспективою розвитку кожного навчального закладу є не тільки фінансовий контроль цільового й ефективного використання бюджетних та власних коштів на утримання і розвиток установи, а й максимальне досягнення поставлених цілей і програмних результатів ЗВО за мінімальних витрат.

У сучасних умовах в Україні фінансовий потенціал ЗВО та його ефективне використання є передумовою розвитку вітчизняної системи і покращення якості вищої освіти, що принципово важливо в часі інтенсифікації трансформаційних процесів та виникнення глобальних викликів і загроз, зокрема російської військової агресії. В зв'язку з цим забезпечення стійкого фінансового потенціалу, як фактору впливу на ефективне виконання функцій та завдань ЗВО, підвищення економічної безпеки і сталого розвитку країни, на сьогодні є одним із пріоритетних цілей менеджменту як на рівні ЗВО, так й держави загалом.

Проблемам фінансування вищої освіти і науки, фінансового забезпечення ЗВО та окремим аспектам інтеграції системи вищої освіти в глобальний простір присвячені наукові праці таких вітчизняних дослідників: В. Андрущенко, Т. Боголіб, С. Бреус, З. Варналія, Л. Вітренко, О. Гринькевич, Н. Демчишака, Я. Дропи, І. Каленюк, О. Кириленко, В. Коваленка, О. Красільника, М. Крупки,

Л. Ловінської, В. Малишко, І. Парасій-Вергуненко, О. Романовського, О. Тимошенко, Т. Фінікова, Г. Чекаловської, І. Чугунова, О. Шашкевич, Л. Шевченко, М. Яструбського, Т. Ящук та ін. Значний внесок у дослідження різних аспектів розвитку і фінансування вищої освіти зробили такі відомі зарубіжні вчені, як D. Audretsch (Д. Одреч), Т. Вавак (Т. Wawak), Р. Гуде (R. Goode), Г. Іцковіц (H. Etzkowitz), Б. Кларк (B. Clark), Дж. Лінтнера (J. Lintner), Г. Марковіц (H. Markowitz), М. Нкісі (M. Nkisi), Дж. Субоцькі (G. Subotzky), В. Шарп (W. Sharpe), Т. Шульц (T. Schultz) та ін.

Віддаючи належне науковим здобуткам перелічених фахівців, враховуючи реалії сьогодення і нові виклики, зростає необхідність у продовженні наукових пошуків в частині розвитку теоретико-методологічних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування й підвищення ефективності використання фінансового потенціалу СВО на рівні кожного ЗВО з урахуванням їхніх типів та інших особливостей, удосконаленні існуючих і підготовці нових законодавчих актів, що ґрунтуються на світовому й, зокрема європейському, досвіді, у тім числі спрямованих на розвиток науки і вищої освіти. Це повинно сприяти якісним трансформаціям підходів до СВО загалом, принципів функціонування ЗВО, надання освітніх послуг, організації наукової, науково-технічної, інноваційної, а також фінансово-господарської діяльності.

Теоретична значущість та практична необхідність підвищення ефективності використання фінансового потенціалу ЗВО, недостатнє наукове і прикладне розроблення цих питань, що уже не відповідає викликам сьогодення в Україні, зумовили актуальність теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та структуру.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка “Фінансова політика модернізації економіки України” (номер державної реєстрації 0120U101808), в межах якої проведено дослідження ЗВО, як суб'єкта господарювання й структурної одиниці СВО,

важливою складовою ефективного функціонування якого є наявність стійкого фінансового потенціалу, що впливає на усі види капіталу (людський, соціальний, інтелектуальний, управлінський, технічний, технологічний та інші) й економічну безпеку країни загалом, а також обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення ефективності організації управління фінансовою діяльністю ЗВО України в контексті трансформаційних змін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування, нарощування й використання фінансового потенціалу закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін та інтеграції в глобальний освітньо-науковий простір.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність поняття “фінансовий потенціал ЗВО” та його роль у системі фінансового забезпечення вищої освіти;
- визначити чинники та джерела формування фінансових ресурсів ЗВО України;
- висвітлити теоретико-методологічні засади реалізації фінансового потенціалу в системі стратегічного управління вищою освітою;
- ідентифікувати сучасні тенденції та особливості фінансування системи вищої освіти України;
- запропонувати індикатори оцінювання ефективності функціонування фінансового потенціалу ЗВО як методичне підґрунтя стратегії розвитку вищої освіти України;
- оцінити ефективність використання фінансового потенціалу ЗВО України в контексті прийняття дієвих управлінських рішень;
- узагальнити і систематизувати зарубіжний досвід щодо фінансування розвитку СВО з метою аргументування можливостей його імплементації в Україні;

– сформулювати концептуальні підходи до модернізації аналітичного забезпечення ефективного використання фінансового потенціалу вітчизняних ЗВО в умовах цифровізації та викликів сучасності;

– обґрунтувати й розробити науково-практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом ЗВО України для зміцнення їхньої конкурентоспроможності на ринку освітньо-наукових послуг.

**Об’єктом дослідження** є процеси формування та реалізації фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

**Предметом дослідження** є теоретико-організаційні, науково-методичні та практичні аспекти формування і використання фінансового потенціалу ЗВО в умовах трансформаційних змін в економіці та системі вищої освіти України.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання процесів формування й використання фінансового потенціалу ЗВО. В процесі дослідження використано економічні та математичні методи дослідження, зокрема, спостереження, систематизація, групування й узагальнення, аналізу і синтезу (під час з’ясування сутності фінансового потенціалу, фінансових ресурсів ЗВО); індукція та дедукція для уточнення понятійно-категорійного апарату, при побудові моделі формування фінансового потенціалу ЗВО; статистичний і порівняльний аналіз, прогнозування й часові тренди (в процесі проведення оцінки стану та діагностування СВО); регресійний аналіз – з метою оцінки впливу окремих факторів на динаміку кількості студентів ЗВО; структурний і горизонтальний аналіз (при дослідженні фінансового потенціалу окремих державних ЗВО України); порівняння (під час вивчення зарубіжного досвіду); кластерний аналіз (в процесі оцінювання рівня фінансової ефективності досліджуваних університетів); системний підхід (обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління процесами формування фінансового потенціалу ЗВО); моделювання (при розробленні інтегрованої системи оцінювання фінансової ефективності ЗВО України); графічний і табличний (з метою унаочнення результатів дослідження).

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України з питань фінансового забезпечення СВО; звітні й статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України, Національного банку України та інших центральних органів виконавчої влади, а також окремих ЗВО; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії, методології, методики і практики формування фінансового потенціалу ЗВО, матеріали науково-практичних конференцій; дані інформаційно-аналітичних видань; власні аналітичні розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*удосконалено:*

– науково-теоретичні підходи до тлумачення сутності фінансового потенціалу закладу вищої освіти, який запропоновано розуміти як сукупність фінансових ресурсів, що формуються в результаті активізації його взаємовідносин з іншими суб'єктами економіки, і спроможність щодо їхньої мобілізації, обсяги та ефективне використання яких дають змогу досягати цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності. Запропонована дефініція, на відміну від поширених, дає можливість комплексно врахувати сутнісні характеристики досліджуваного поняття і є підґрунтям для проведення аналізу ефективності формування й використання фінансового потенціалу та обґрунтування пріоритетів його розвитку на засадах системного підходу і цілісної науково-аналітичної візії;

– модель формування фінансового потенціалу ЗВО, що інтегрує його цілі (спрямовані на реалізацію окремих видів діяльності) та фінансові ресурси (як основа досягнення оперативних й стратегічних орієнтирів розвитку). Це дасть змогу врахувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, потенційні загрози, а також ризики, виявити резерви мобілізації фінансових ресурсів, враховуючи потенціал розширення ресурсної бази в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів;



– концептуальні положення щодо діагностування фінансового потенціалу ЗВО, що на відміну від поширених підходів є комплексними, ґрунтуються на системному аналізі та інтегральному оцінюванні фінансових показників діяльності, ефективності управлінських рішень, процесів формування і використання фінансових ресурсів закладу. Це дасть можливість вчасно ідентифікувати відхилення фактичних показників (індикаторів) від їхніх прогнозних значень, моніторити параметри фінансового потенціалу й оперативно вносити корективи у межах системи менеджменту ЗВО, враховуючи поточні проблеми і передбачені стратегічні орієнтири розвитку, а також сприятиме зростанню стійкості до ризикових факторів;

– класифікацію індикаторів ефективності формування фінансового потенціалу ЗВО в частині обґрунтування доцільності виокремлення тріади базових критеріїв (результативність, продуктивність й диверсифікація доходів), в розрізі видів діяльності (освітня, науково-інноваційна, маркетингова та організаційно-економічна), а також стейкхолдерів ЗВО. Це сприятиме модернізації управлінських підходів і підвищенню ефективності фінансового менеджменту ЗВО, що в перспективі розширюватиме їхню реальну фінансову автономію;

– науково-методичні підходи до формування універсальної інтегрованої системи оцінювання фінансової ефективності ЗВО України, що базується на уніфікації основних показників оцінки їхньої діяльності, передбачає уточнення вітчизняної нормативної бази в частині законодавчого закріплення обов'язковості її використання кожним ЗВО. Це забезпечить оптимізацію інформаційної взаємодії між головними розпорядниками коштів, ЗВО та зацікавленими сторонами, а також дасть змогу підвищити ефективність роботи профільного міністерства, розширивши інструментарій оцінки і моніторингу ЗВО та вітчизняної СВО;

*отримали подальший розвиток:*

– науково-прикладні пропозиції щодо оптимізації процесу бюджетування як інструменту підвищення ефективності формування і використання

фінансового потенціалу ЗВО на основі реалізації п'яти етапів (підготовчий етап формування бюджету, розроблення його проєкту, розгляд та затвердження, виконання, аналіз і коригування). Запропонована структуризація бюджетного процесу і чітка регламентація його етапів сприятиме вищій результативності управлінських дій в процесі провадження фінансово-господарської діяльності;

– визначення та обґрунтування стратегічних орієнтирів розширення й диверсифікації джерел фінансового забезпечення національної СВО за рахунок закріплення за освітньо-науковою галуззю статусу однієї із пріоритетних у відповідних нормативних документах стратегічного характеру; стимулювання бізнесу до активної співпраці із університетською наукою; підвищення бюджетних витрат на одного здобувача вищої освіти; удосконалення практики розподілу бюджетного фінансування між ЗВО України та розширення їхньої фінансової автономії. Це дасть можливість поліпшити якість освітнього процесу й наукових досліджень у ЗВО, зміцнити фінансову стійкість і підвищити їхню конкурентоспроможність в сучасних умовах господарювання;

– науково-аналітичні інструментарії оцінки фінансового потенціалу ЗВО в частині виокремлення його індикаторів у процесі формування та реалізації стратегії розвитку СВО з метою підвищення рівня ефективності діяльності кожного ЗВО. Це сприятиме досягненню поставлених цілей і підвищенню якості менеджменту СВО на рівні профільного міністерства;

– науково-практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управління процесами формування фінансового потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності ЗВО на основі розширення й диверсифікації джерел фінансування, створення інноваційних структур, ендавмент-фондів, посилення проєктної діяльності, запровадження державно-приватного партнерства тощо. Це дасть змогу ЗВО збалансувати структуру фінансового потенціалу в умовах дефіциту фінансових ресурсів у період післявоєнного відновлення економіки й гарантувати стійкість, їхню самодостатність і фінансову автономію в умовах подальших трансформаційних процесів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості практичного використання сформульованих та обґрунтованих в роботі положеннях, рекомендаціях і висновках для підвищення ефективності управління розвитком фінансового потенціалу ЗВО України. Зокрема, основні положення та пропозиції наукового дослідження, які мають практичну значущість, пройшли апробацію і прийняті до впровадження в діяльності:

– Львівського національного університету імені Івана Франка – при розробленні фінансової складової Стратегії розвитку на 2021-2025 роки, а науково-методичні результати використано в навчальному процесі на економічному факультеті під час викладання дисциплін: “Фінанси”, “Фінанси підприємств”, “Фінансовий менеджмент”, “Місцеві фінанси”, “Бюджетна система” (довідка № 1187-Н від 24.05.2022 р.);

– Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича – під час формування бюджету закладу на 2022 рік, використовуючи запропоновані етапи бюджетування й схему SWOT-аналізу, зокрема в частині визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління його фінансовим потенціалом, формування дохідної частини кошторису за рахунок розширення джерел надходжень та підвищення ефективності використання наявних ресурсів, а також в процесі управління університетом апробовано систему індикаторів оцінювання ефективності його діяльності (довідка № 28/17-924 від 10.06.2022р.);

– Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського” у процесі провадження фінансово-господарської діяльності, диверсифікації джерел фінансування та забезпечення фінансової стійкості (зокрема, в умовах інфляції) і зміцнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг використано концептуальні положення щодо діагностування фінансового потенціалу закладу вищої освіти, класифікацію його індикаторів з метою формування та реалізації стратегії розвитку, а також запропоновані стратегічні напрями підвищення ефективності управління розвитком фінансового потенціалу закладу (довідка № Р/0009.01/0501.01/2468/2022 від 08.09.2022 р.).

Схвальну оцінку отримали пропозиції здобувачки щодо аналітичного забезпечення використання фінансового потенціалу ЗВО та індикаторів оцінювання ефективності їхньої діяльності, які сформовані в універсальну інтегровану систему, а також концептуальні підходи при визначенні процесу внутрішнього бюджетування Департаментом фінансування державних і загальнодержавних видатків Міністерства освіти і науки України.

**Особистий внесок здобувача.** Викладені в роботі наукові положення, отримані практичні результати, сформульовані висновки й рекомендації надані дисертанткою особисто. З наукових публікацій, що опубліковані у співавторстві, в роботі використано тільки ідеї і результати, які становлять особистий внесок здобувачки.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати наукового дослідження обговорювались й отримали позитивну оцінку на щорічних звітних конференціях викладачів та аспірантів економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка; наукових семінарах кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту; міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на: IV Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні” (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів), Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні проблеми економіки та фінансів” (30 жовтня 2019 р., м. Київ), Workshop “Innovative University: Technology Transfer across Boundaries” (02-06 December 2019, Lviv), Міжнародній науково-практичній Internet-конференції “Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард-2019” (27 грудня 2019 р., м. Харків), XVIII Всеукраїнській науковій конференції “Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація” (26 березня 2020 р., м. Київ), Всеукраїнській науково-практичній конференції “Фінансова політика як складова економічного розвитку” (15-16 квітня 2020 р., м. Київ), Міжнародній науково-практичній конференції “Європейська проєктна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи” (29-30 травня 2020 р., м. Запоріжжя),

Всеукраїнській науковій конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників (16 червня 2020 р., м. Умань), VIII Міжнародній науково-практичній конференції “Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці” (18-20 червня 2020 р., м. Львів), III Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб’єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління” (5 листопада 2020 р., м. Одеса), 1st International Scientific-Practical Conference “SCIENCE. INNOVATION. QUALITY” (17-18 грудня 2020 р., м. Бердянськ), IV Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні” (12 березня 2021 р., м. Вінниця), IX Міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції” (20 травня 2021 р., м. Одеса), International Scientific Conference “Sustainable Development In Management And Finances Science” (24 czerwca 2021, r. Częstochowa), German Ukrainian Technology Transfer Internships University Program (October 18, 2021), XXIX Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених “Актуальні проблеми функціонування господарської системи України” (20-21 травня 2022 року, м. Львів).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 23 наукових працях загальним обсягом 9,71 д. а. (особисто авторці належить 7,46 д. а.), з них: 10 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 7,6 д. а. (особисто авторці належить 5,7 д. а.), в тому числі одна – у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Web of Science; 13 праць апробаційного характеру – у збірниках матеріалів доповідей на конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 307 сторінках (в тому числі основний текст – на 226 сторінках). Робота містить 49 рисунків та 31 таблицю, список використаних джерел налічує 304 позиції і наведений на 33 сторінках; 12 додатків подано на 29 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність, структура та роль фінансового потенціалу закладів вищої освіти

Трансформації, що відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, спричинені не лише потребою його докорінних змін. Вони є наслідком взаємовпливів і закономірних перетворень, що мають глобальний характер. Однією із ключових проблем розвитку вітчизняної економіки є модернізація освітньої галузі, оскільки країна обрала шлях кардинальних реформ, входження до світового та європейського освітньо-наукового простору, поліпшення якості освіти і підвищення рівня наукових досліджень.

В умовах розвитку ринкової економіки змінюються підходи до формування системи вищої освіти (СВО), а заклади вищої освіти (ЗВО) часто розглядаються як суб'єкти господарювання, основними видами діяльності яких є освітня та наукова. Нерідко до сучасних ЗВО застосовують поняття “підприємницький університет”, що дає змогу говорити про розширення їхніх можливостей для нарощування фінансового потенціалу.

У вітчизняній науковій літературі підґрунтям для розуміння фінансового потенціалу ЗВО, визначення його сутності та змісту є такі поняття як “потенціал”, “економічний потенціал”, “фінансовий потенціал підприємства”, “підприємницький університет”. Ці категорії на сьогодні не мають єдиного тлумачення серед науковців, котрі, застосовуючи різні підходи, їх постійно уточнюють, розширюють і поглиблюють.

Термін “потенціал” (від лат. *potentia* – сила, потужність) в тлумачному словнику української мови зазначений як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері; запас чого-небудь; резерв; приховані здатності, сили для

якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов [208]. Потенціал, як наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати для поставленої мети, тлумачить “Економічна енциклопедія” [68, с. 13].

На погляд О. Є. Бабиної потенціал це комплекс ресурсів у поєднанні з можливостями, засобами та умовами їхнього залучення і використання в діяльності [7, с. 26]. Подібно тлумачать його й вчені С. Б. Алексєєв, Є. І. Жебокритський – сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей [3, с. 54]. У теоретико-прикладних розробках, стверджує І. І. Яремко, дотримуються позиції, що потенціал сучасного суб'єкта ринкової економіки визначається в паритеті якості та обсягу ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікацією персоналу, інноваційними, інформаційними і фінансовими можливостями [249, с. 443].

Термін “потенціал підприємства” І. А. Ажаман та О. І. Жидков пропонують визначати як стан його внутрішнього середовища, сукупність ресурсів, потужностей, інших резервів, можливостей, які створюють підґрунтя до розвитку, отримання визначених результатів, забезпечення бажаної ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності й досягнення його цілей [2, с. 25]. Широке розуміння потенціалу підприємства є й у праці К. М. Лисенко і Н. П. Скригун, котрі визначають його як економічну категорію, що характеризує собою можливість використання новітніх методів та інструментів маркетингу, менеджменту і фінансів задля оцінювання й виявлення додаткових ресурсів підприємства з метою їхнього подальшого застосування при досягненні ним корпоративних цілей в коротко-, середньо- та довготерміновому періоді з урахуванням ринкових можливостей підприємства [112, с. 139]. Водночас Р. С. Квасницька і М. В. Тарасюк потенціал підприємства розуміють як складну, цілісну систему, що включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку і можуть бути використані для реалізації його стратегічних, тактичних та поточних цілей [80, с. 75].

У своїй праці А. А. Турило розглядає поняття “потенціал” через призму можливостей розвитку підприємства, при чому таких можливостей, які забезпечують при їхній реалізації безумовний конкурентоспроможний розвиток підприємства. Концентрація уваги на можливостях розвитку підприємства пояснюється тим, що саме через них визначаються і досягаються його цілі (завдання) в поточному й перспективному періодах. Встановлення взаємозв’язку між потенціалом підприємства і його цілями є підґрунтям для прийняття управлінських рішень відносно підвищення економічної ефективності та забезпечення його конкурентоспроможності [230, с. 66].

Товт Т. Й. та Дрозд Н. В. виділяють декілька підходів до визначення змісту поняття “потенціал підприємства”, зокрема: цільовий, як спроможність підприємства забезпечити своє довготермінове функціонування і досягнення стратегічних цілей за наявних кількості, якості та структури ресурсів, тобто потенціал підприємства розглядається і як ресурси, і як можливості щодо їхнього ефективного використання в процесі досягнення цілей; системний, що показує потенціал підприємства як складну, цілісну систему, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв’язку і можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства [227, с. 164]. Втім, на наш погляд, є певні проблеми у формуванні цільового і системного потенціалу.

Вітчизняні вчені О. М. Колодізев, О. В. Лебідь, О. В. Зуєва описують характерні риси, що притаманні поняттю “потенціал” в економіці, а саме: базування на сукупності ресурсів (наявних та тих, що можуть бути мобілізовані); об’єднання наявних і прихованих (використаних й невикористаних) можливостей, здатностей, спроможностей; невіддільність від суб’єкта економічної діяльності; спрямованість на досягнення певної мети, економічного ефекту; відображення максимуму, межі можливостей; динамічність характеру, розвиток, спрямованість у майбутнє; обмеженість умовами діяльності економічного суб’єкта [88, с.10].



Для підвищення ефективності й досягнення мети одних фінансових ресурсів недостатньо, на наш погляд, потенціал суб'єкта господарювання, або країни, регіону, галузі на макрорівні, територіального об'єднання на мезорівні, а також установи/закладу або підприємства на мікрорівні, детально відображає економічний потенціал, який можна структурувати за такими видами (рис. 1.1).

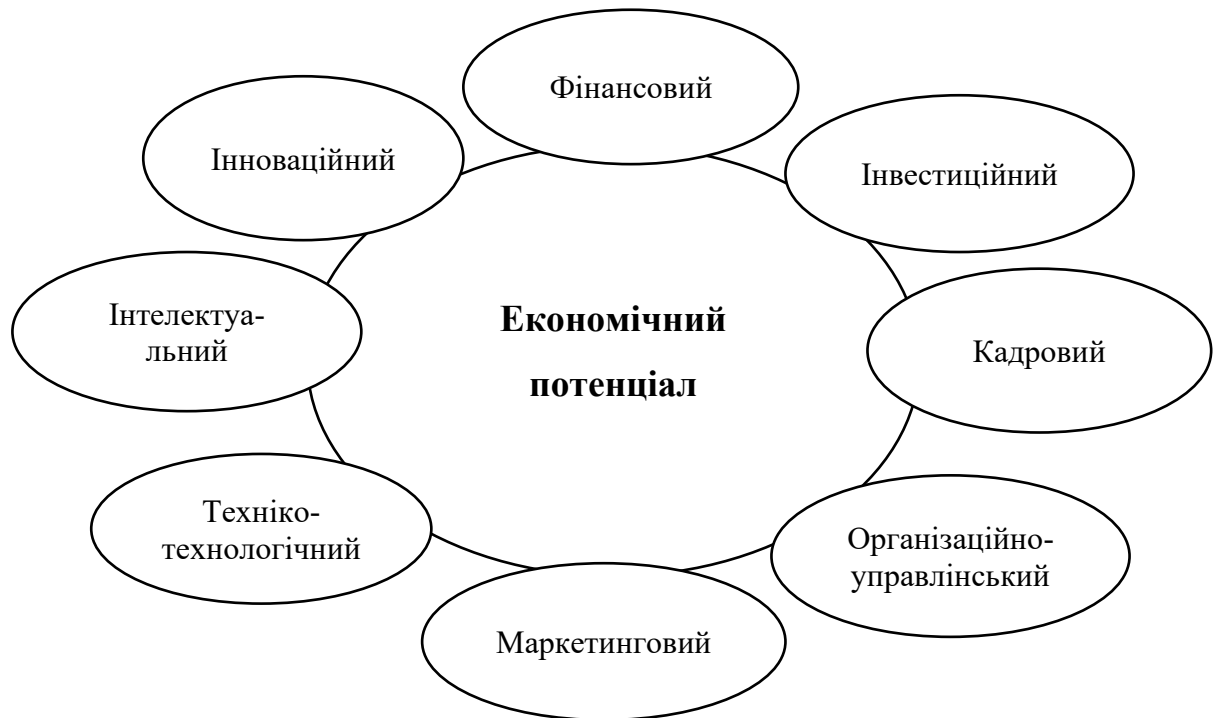


Рис. 1.1. Складові економічного потенціалу суб'єкта господарювання  
Джерело: складено автором

Наголосимо, що в практичній діяльності усі види потенціалу є взаємозв'язаними та взаємозалежними й важливими для забезпечення ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, особливо за умов сучасної ринкової конкуренції, оскільки характеризують здатність до подальшого розвитку.

Зокрема, в Енциклопедії сучасної України наведено визначення економічного потенціалу як здатність економіки країни загалом, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, сприяти розвитку виробництва та споживання [69]. Подібне за сутнісним наповненням тлумачення економічного потенціалу в понятійно-термінологічному словнику “Економіка від А до Я”, як спроможність економіки

країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничу діяльність, випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання [67, с. 273]. Потенціал економічний це сукупність усіх економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництво, оборона тощо). Цей потенціал відображає економічну могутність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання. Таке авторське бачення поняття подано в Економічному словнику [73, с. 244]. Тобто у цьому разі потенціал розглядається достатньо широко, що не сприяє його подальшій аналітичній оцінці.

Макаренко М. В. стверджує, що економічний потенціал в більшості випадків розглядають як сукупну здатність економіки та її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва й потреби споживача [117, с. 13]. Розвиваючи це припущення, вітчизняні дослідники пропонують визначати економічний потенціал як певну спроможність, здатність сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються в умовах дії чинників зовнішнього середовища. Вони зазначають, що економічний потенціал підприємства відображає здатності та можливості, які формуються у нього за наявності в певний момент часу сукупності ресурсів, виробничих потужностей, інших резервів [1, с. 23]. Узагальнюючи наукові візії різних фахівців, також можна стверджувати про достатньо широке змістове наповнення цієї дефініції.

Економічний потенціал підприємства А. І. Орехова розуміє як найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів підприємства для забезпечення максимально досяжного стану економічної системи [141, с. 310]. Під економічним потенціалом підприємства

О. О. Безручко спостерігає складну, динамічну, інтегровану, взаємопов'язану і синергічну сукупність усіх видів його наявних та перспективних ресурсів й можливостей, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу [10, с. 100]. У своїй праці науковці Ф. І. Євдокимов та О. В. Мізіна узагальнюють й систематизують висловлені різними економістами думки щодо визначення категорії “економічний потенціал підприємства” й пропонують розглянути його як сукупну здатність підприємства здійснювати виробничо-економічну діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого фінансового результату за умови забезпечення високого ступеня фінансової стійкості і платоспроможності [70, с. 58].

Філіппова С. В., Боденчук Л. Б. стверджують, що модель економічного потенціалу будь-якого підприємства визначається, передусім, обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю зайнятих, основними виробничими і невиробничими фондами, оборотними фондами або матеріальними запасами, фінансами та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією), а також здібностями: співробітників (спеціалістів, робітників, допоміжного персоналу) до створення будь-якої продукції, іншими словами, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом; менеджменту, здатного оптимально використовувати наявні в підприємства ресурси (підготовкою, талантом і професійною адаптацією менеджерів, вмінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства); інноваційними (оновлення виробництва, зміна технології і т. д.); інформаційними (обробка та “перетравлювання” інформації для використання її у виробництві); фінансовими (кредитоспроможністю підприємства, внутрішньою і зовнішньою заборгованістю в області фінансів та ін.) [232].

Відтак саме економічний потенціал більшість вчених розглядає на макрорівні, хоча ця категорія застосовується і до підприємства, включаючи усі його складові. Важливою складовою економічного потенціалу суб'єкта господарювання є його фінансовий потенціал. Фінансовий потенціал є

невід’ємною передумовою для формування усіх інших видів потенціалу та їхнього подальшого нарощування й ефективного використання.

Важливо зазначити, що в праці М. В. Гончаренко економічна сутність фінансового потенціалу регіону визначається сукупністю чотирьох аспектів, а саме таких як: 1) здатність регіону виробляти ресурсну базу для забезпечення виробничо-економічної діяльності, виконання соціальних функцій та забезпечення стійкості регіонального розвитку; 2) сукупність наявних на території фінансових і грошових ресурсів, необхідних для підтримки стабільної економічної діяльності; 3) результат економічних відносин регіону; 4) резерв, можливий до використання для захисту регіонального розвитку від впливу ризику і невизначеності [44]. Водночас на погляд О. В. Васюренко та Н. О. Гнип, фінансовий потенціал підприємства – це стосунки, що виникають на підприємстві щодо отримання максимально можливого фінансового результату за умови: 1) наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності й фінансової стійкості; 2) можливості залучення капіталу в обсязі, необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проєктів; 3) рентабельності вкладеного капіталу; 4) наявності ефективної системи управління фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану [30].

Внаслідок проведеного теоретико-методологічного дослідження сутності фінансового потенціалу Ю. Ф. Гудзь окреслює його ключові моменти, зокрема, що він включає в себе резерви фінансових ресурсів як наявних, так і прихованих й передбачає: сукупність певних можливостей та здатностей підприємства, що можуть бути реалізовані за відповідних умов; мобілізацію наявних фінансових ресурсів для забезпечення ефективного функціонування підприємства; досягнення певного позитивного результату внаслідок його використання, як правило, це фінансовий результат; підвищення за його рахунок стійкості й конкурентоспроможності підприємства; фінансовий потенціал є ширшим поняттям, ніж фінансові ресурси, оскільки включає в себе останні [51, с. 91].

В науковій літературі немає однозначного підходу до визначення сутності “фінансовий потенціал” та поширена значна кількість тлумачень цього поняття. Проведемо аналіз теоретико-методологічних підходів до його висвітлення в економічній літературі (Додаток А) і узагальнимо їх за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Узагальнення підходів до визначення сутності поняття  
“фінансовий потенціал” у наукових працях вчених**

<b>№ з/п</b>	<b>Автори</b>	<b>Підходи до визначення “фінансовий потенціал”</b>	<b>Кількість джерел</b>	<b>Частка джерел, %</b>
1	В. М. Антоненко, О. А. Бондар, О. В. Васюренко, Н. О. Гнип, М. В. Гончаренко, А. В. Дараган, Н. Б. Демчишак, О. С. Другова, О. М. Капінос, Г. В. Корнійчук, М. І. Крупка, Т. Б. Кузенко, П. М. Куліков, Г. В. Кучер, О. Г. Мельник, В. В. Нонік, Я. В. Пилипюк, І. Й. Плікус, А. Ю. Полчанов, Г. І. Рзаєв, Н. В. Сабліна, В. С. Свірський, С. В. Бардаш, К. І. Філіпішина, І. І. Чуницька, О. Г. Шкуропат, Р. І. Щур	Ресурсний	18	36,73
2	В. А. Бова, О. О. Горошанська, О. І. Дем’янчук, К. О. Ільїна, П. В. Круш, Г. П. Куліш, Н. М. Левченко, Л. М. Маккі, А. І. Орехова, Ю. О. Путятин, О. І. Пушкар, О. М. Тихомиров, О. М. Тридід, О. С. Хринюк, В. В. Чепка	Підхід з позиції можливостей	9	18,37
3	В. Г. Бикова, Ю. М. Ряснянський	Цільовий	1	2,04
4	Г. В. Возняк, В. В. Глущенко, Н. В. Лагодієнко, А. А. Мазаракі, Л. А. Мачкур, І. П. Мойсеєнко., Р. В. Руда, В. В. Турчак, С. Д. Чижинська, Т. С. Шабатура	Результативний	7	14,29
5	О. В. Белінська, А. Є. Громова, К. П. Індус, О. П. Кавтиш, М. О. Канар, Л. А. Костирко, Л. А. Ляхович, О. І. Маслак, О. В. Нагорнюк, А. С. Назаренко, М. А. Павлюченко, Ю. С. Ребрик, І. В. Саух, О. О. Серєда, Р. О. Толпежников, А. Kwilinski, В. Kaminska, Р. Puzugova, І. Tkachenko, V. Tkachenko	Комплексний	14	28,57
	Всього		49	100

*Джерело:* складено автором

Розглянувши різні тлумачення сутності поняття “фінансового потенціалу” вченими-економістами, можна узагальнити основні підходи до його визначення, зокрема:

- ресурсний. За такого підходу під фінансовим потенціалом розуміють сукупність фінансових ресурсів у діяльності суб’єкта господарювання, що можуть бути використані для забезпечення його функціонування;
- підхід з позиції можливостей, що заснований на визначенні фінансового потенціалу як сукупності можливостей, спроможностей, здатностей суб’єкта господарювання, застосування яких забезпечить його розвиток;
- цільовий. За даного підходу фінансовий потенціал розглядають як засіб для досягнення суб’єктом господарювання поставлених поточних і стратегічних цілей;
- результативний підхід, що відображає отримання за певних умов максимально можливого фінансового результату, нарощення капіталу та забезпечення фінансової стійкості суб’єкта господарювання;
- комплексний підхід, який поєднує сукупність фінансових ресурсів і можливостей, ефективне використання яких забезпечить досягнення поставлених цілей та результатів.

Проведена систематизація та узагальнення дає підстави стверджувати, що ресурсний підхід є домінуючим серед науковців. Водночас поширеним підходом до визначення терміну “фінансовий потенціал” є й комплексний, який зокрема включає ресурси. Так, найбільш щільний зв’язок простежується між фінансовим потенціалом і фінансовими ресурсами у більшості тлумачень сутності цього поняття. На підтвердження цього, науковці В. І. Гринчуцький й Б. Я. Блащак у своїй праці зазначають, що фінансовий потенціал проявляється через систему фінансових ресурсів, характеризується рівнем фінансового стану та забезпечує розвиток підприємства, гарантуючи збереження і зміцнення його ринкових позицій [47, с. 179]. Вчений-економіст Н. Б. Демчишак пропонує розуміння фінансового потенціалу підприємства як сукупності фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію та нарощування економічного потенціалу з метою

максимізації прибутку. При цьому виділяє: наявний потенціал, що характеризує можливості підприємства щодо досягнення комерційних цілей, тобто наявну величину фінансових ресурсів на конкретний момент часу і прихований – активи, які не приносять вигоди зараз, однак високою є ймовірність щодо одержання за їхній рахунок прибутків у майбутньому періоді [55].

На наш погляд, за результатами висвітлення економічного змісту понять “потенціал”, “економічний потенціал” та “фінансовий потенціал” можна виділити ключові ознаки останнього (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сутнісні ознаки поняття “фінансовий потенціал”

*Джерело:* розроблено автором

Також, використовуючи проведений вище огляд цих понять та їхніх ключових ознак, можна виокремити дві першорядні особливості визначення фінансового потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки:

1) фінансовий потенціал буває двох типів – наявний та прихований. Наявні фінансові ресурси ЗВО це ті, що існують на даний момент, а приховані (потенційно-можливі) ресурси, які ЗВО може мобілізувати, використовуючи ділові комунікації, активну співпрацю тощо;

2) науково-прикладні розуміння фінансового потенціалу як “можливості” для функціонування та розвитку ЗВО й “результат” минулої (попередньої) діяльності ЗВО.

Відтак важливим, на наш погляд, є проведення бібліометричного аналізу на основі статей, що містяться в наукометричній базі даних Scopus та програмного забезпечення VOSviewer. При побудові бібліографічних карт використано такі критерії: 1) пошук за терміном “фінансовий потенціал”; 2) період часу – з 1988 року по 2021 рік.

За заданими критеріями було відібрано 157 статей і завантажено у програмне забезпечення VOSviewer. Пошук в такому програмному забезпеченні призначений для визначення частоти вживання авторами слова “фінансовий потенціал”. Крім того, ми встановили обмеження, що термін “фінансовий потенціал” має зустрічатися не менше трьох разів. Результати проведеного дослідження можемо спостерігати на рис. 1.3 за допомогою бібліометричної карти, яка надає інформацію про частоту використання словосполучення “фінансовий потенціал” через розмір кола, а також дає можливість відстежувати варіанти категорій всередині та між кластерами.

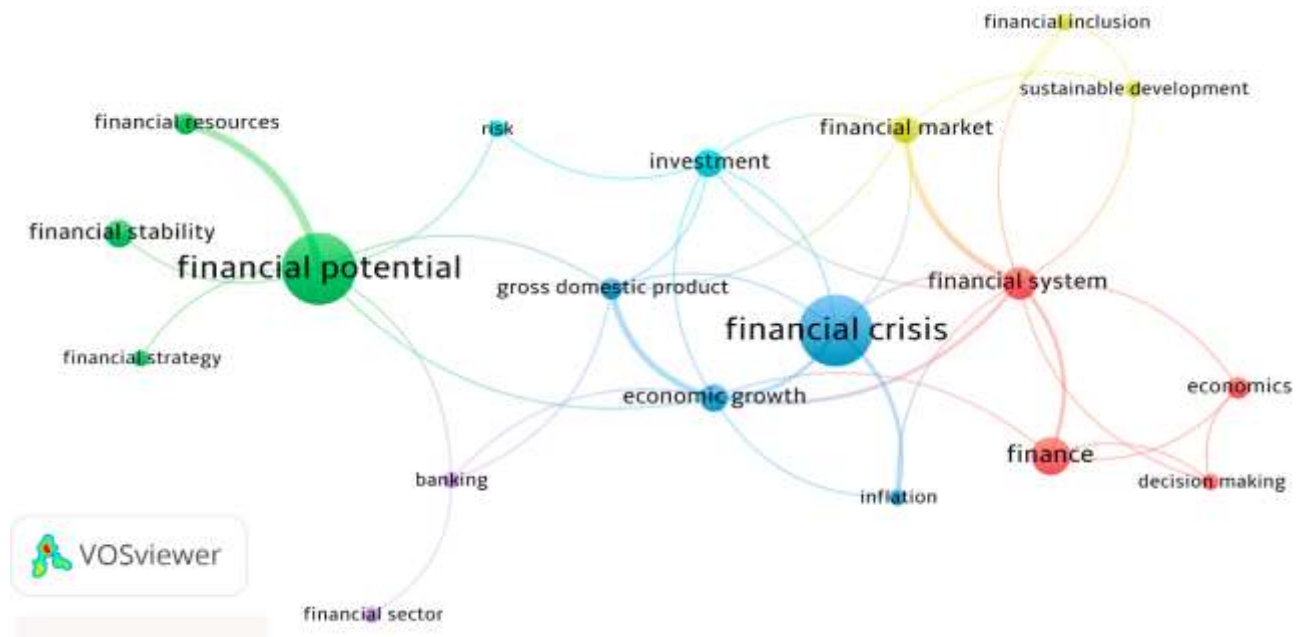


Рис. 1.3. Візуалізація найбільш вживаних категорій в наукових публікаціях, що містять поняття “фінансовий потенціал”

*Джерело:* побудовано автором



У процесі групування наукових публікацій, які присвячені дослідженню фінансового потенціалу було встановлено, що за частотою вживання понять визначено 19 ключових слів (частота згадування > 3). Кластеризацію досліджень фінансового потенціалу проведено за допомогою використання програмного забезпечення VOSviewer і наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Кластеризація досліджень фінансового потенціалу

№ з/п	Колір кластера	Найбільш вживаний термін	Кількість ключових слів	Супутні основні ключові слова
1	Зелений	Фінансовий потенціал (financial potential)	4	фінансові ресурси (financial resources), фінансова стабільність (financial stability), фінансова стратегія (financial strategy)
2	Синій	Фінансова криза (financial crisis)	4	економічне зростання (economic growth), валовий внутрішній продукт (gross domestic product), інфляція (inflation)
3	Червоний	Фінанси (finance)	4	фінансова система (financial system), економіка (economics), прийняття рішень (decision making)
4	Жовтий	Фінансовий ринок (financial market)	3	фінансова інклюзія (financial inclusion), сталий розвиток (sustainable development)
5	Фіолетовий	Банківська справа (banking)	2	фінансовий сектор (financial sector)
6	Блакитний	Інвестиції (investment)	2	ризик (risk)

*Джерело:* розроблено автором

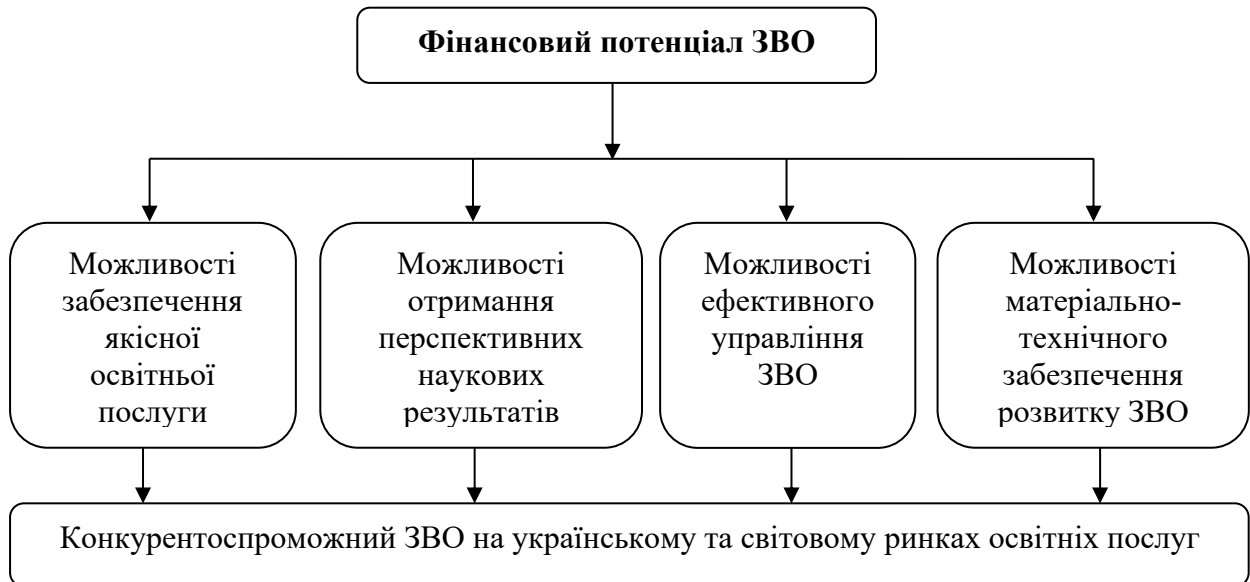
На основі проведеного аналізу спостерігаємо, що велика кількість статей, які входять в наукометричну базу даних Scopus містить ключові слова “фінансовий потенціал”. Нами проведено кластеризацію понятійного ландшафту фінансового потенціалу, який являє собою шість напрямків (кластерів), що проаналізовані з даної тематики. Бачимо, найбільший кластер – “зелений”, в якому проводяться дослідження у напрямку фінансові ресурси, фінансова

стабільність, фінансова стратегія. “Зелений” кластер є основним кластером в контексті досліджуваної теми, а його частота мережевих зв’язків вказує на його пріоритетність у порівнянні з іншими кластерами.

Водночас “синій” кластер об’єднує в собі терміни про економічне зростання, валовий внутрішній продукт, інфляцію. Він щільно переплітається із “блакитним”, “червоним” та “зеленим” кластерами, що свідчить про нерозривність даних понять з досліджуваною темою. В “червоному” кластері висвітлення інформації відбувається у розрізі фінансів, фінансова система, прийняття рішень, що суміжно стосується тематики проведеного дослідження. “Жовтий” кластер перемежує із “червоним”, “синім” і “блакитним” та містить в собі дослідження про фінансовий ринок, фінансову інклюзію та сталий розвиток, а у “фіолетовому” кластері об’єднані такі терміни, як банківська справа й фінансовий сектор. Найменший “блакитний” кластер зосереджений на термінах інвестиції та ризик.

Аналізуючи наукові праці вчених, можна зазначити, що поняття “фінансового потенціалу” використовують для країни, регіону, галузі, підприємства. З огляду на проведений аналіз визначень і сутності понять “потенціал”, “економічний потенціал” та “фінансовий потенціал”, в сучасних умовах формування ринкової економіки й економіки знань, зазначимо, що застосування терміну “фінансовий потенціал” для ЗВО є цілком доцільним та актуальним.

Фінансовий потенціал ЗВО за формою вираження відображає загальні обсяги фінансових ресурсів, що формуються за рахунок усіх можливих джерел фінансування. Він є показником, що окреслює потенційні фінансові можливості освітнього закладу. Окрім того, фінансовий потенціал ЗВО, як суб’єкта господарювання, можна розглядати у тісному взаємозв’язку між сукупністю його можливостей (фінансових, прихованих, потенційних тощо) та спроможністю щодо їхньої практичної реалізації в процесі управління фінансовими ресурсами (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Фінансовий потенціал ЗВО як результат практичної реалізації його економічних можливостей**

*Джерело:* розроблено автором

Високий рівень інтелектуального потенціалу ЗВО, надання якісної освітньої послуги здобувачам вищої освіти, наукові дослідження та інновації, матеріально-технічне забезпечення й ефективність управління закладом це можливості, що набувають ознак факторів впливу на формування конкурентоспроможності закладу. Для того щоб ЗВО був здатний забезпечувати підготовку висококваліфікованих та затребуваних на ринку праці фахівців, впроваджувати інновації і проводити наукові дослідження світового рівня, забезпечувати належний рівень матеріально-технічного забезпечення, зберігати й підвищувати людський та інтелектуальний капітал в умовах трансформаційних процесів йому необхідно володіти високим фінансовим потенціалом.

На наш погляд, фінансовий потенціал закладу вищої освіти, за його економічною сутністю, необхідно розуміти як сукупність фінансових ресурсів, що формуються в результаті активізації його взаємовідносин з іншими суб'єктами економіки, і спроможність щодо їхньої мобілізації, обсяги та ефективне використання яких дають змогу досягати цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності. Водночас вітчизняні вчені розглядають фінансовий потенціал ЗВО як економічну категорію, що

відображає вартісне вираження потужності освітньої та наукової діяльності навчального закладу й вважають, що усі інші види економічної діяльності ЗВО необхідно спрямовувати на реалізацію потужностей основної діяльності та удосконалювати їх організацію з метою підвищення якості освіти (наукових досліджень і розробок) та зміцнення фінансового стану [87].

Світовий освітньо-науковий простір формує глобальні тенденції до розвитку університетів як підприємницьких. Поняття “підприємницький університет” вперше, у 1998 році, ввів в обіг американський вчений Б. Кларк (B. Clark), який зазначив, що такий університет активно прагне до інновацій в своїй роботі. Він хоче суттєво змінити характер діяльності організації для того, щоб виявитися в майбутньому у більш сприятливому положенні. Підприємницькі університети прагнуть стати “стійкими” університетами й важливими самостійними гравцями. Вчений вважає, що основною ознакою підприємницького університету є відсутність побоювання комерціалізувати генерування і розповсюдження знань [259].

Університет, який розглядає нові джерела фінансування, такі як патенти, дослідження в рамках договорів і вступ у партнерство з приватним підприємством, як зазначає в своїх дослідженнях Г. Іцковіц (H. Etzkowitz), є підприємницьким [264]. Водночас на його думку, розвиток підприємницької культури заохочує науковий, науково-педагогічний персонал розглядати їхні дослідницькі результати для комерціалізації, так само як і їхній інтелектуальний потенціал. Культура підприємництва може виникати з необхідності шукати зовнішні кошти для проведення наукових досліджень. Увагу автор звертає й на те, що так як університет підвищує ефективність своєї підприємницької діяльності по відношенню до комерціалізації досліджень, існуюча промисловість може розглядати університет як конкурента, так і партнера, одночасно [265].

В цьому контексті Т. Вавак (T. Wawak) говорить про такий університет як про інституцію, яка проводить якісне навчання й поширює знання, а своє функціонування і розвиток покриває за рахунок диверсифікації джерел фінансового забезпечення, основна частка яких припадає на власні надходження

від продажу послуг, які ним надаються [26]. Високий ступінь співпраці університету з бізнесом, у тому числі з позицій диверсифікації джерел фінансування вищої освіти, та організація адекватного менеджменту – індикатори, які визначає Дж. Субоцькі (G. Subotzky), що є характерними для підприємницького університету [297].

Історично значущим є той факт, що підприємницький університет може характеризувати такі три складові – підкреслює дослідник Дж. Ропке (J. Rörke):

- сам університет, як організація, стає підприємницьким;
- члени університету – викладачі, студенти, працівники – перетворюються якимось чином на підприємців;
- взаємодія університету з інституційним середовищем – “структурний зв’язок” між університетом та регіоном. Це університет, який слідує підприємницьким зразкам [289].

На думку дослідників І. С. Каленюк та А. Л. Дяченко підприємницький університет – це складна соціально-економічна структура, що характеризується широко диверсифікованими традиційними й сучасними функціями, його можна розглядати як заклад вищої освіти, що забезпечує капіталізацію знань, трансфер і комерціалізацію інноваційних бізнес-ініціатив викладачів, дослідників, студентів та партнерських підприємств [79, с. 65]. У своїй праці О. С. Гринькевич зазначає, що в епоху формування економіки знань з’являються підприємницькі університети, які стають інноваційними центрами, хабами (Силіконова долина, модель Кембриджа), головною функцією яких є не просто генерація нових знань, а комерціалізація знань за рахунок постійної взаємодії з високотехнологічними компаніями та взаємної фінансової вигоди [48, с. 56]. Погоджуємось із такою думкою науковців та вважаємо, що в умовах війни і післявоєнного відновлення України особливо важливим буде щоб ЗВО могли диверсифікувати власні джерела фінансування.

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі у доповіді “Як побудувати підприємницький університет” зазначено, що цілісний підхід до підприємництва може бути взаємовигідним для університетів, підприємців, які починають в

наукових колах й промисловості. З мотивованими та зв'язаними експертами, відданими сприянню різним типам відносин, партнерство між університетом і промисловістю може призвести до унікальних результатів. Університети можуть збільшити шанси на успіх своїх студентів, створивши програми стажування, які дають змогу їм працювати в компаніях на ранньому етапі навчання, тим самим даючи студентам можливість зрозуміти, що означає підприємець [272]

Дослідивши зарубіжний досвід О. О. Романовський стверджує, що організоване підприємництво у ЗВО, комерціалізація освітньої, наукової, дослідницької і виробничо-конструкторської діяльності приносить значні кошти в бюджет, що є одним із видів диверсифікації його доходів. Такі університети є самодостатніми, мають стабільний фінансовий стан, оптимістичні прогнози на майбутнє, потужний освітньо-науковий колектив із корпоративною підприємницькою культурою. Результати їхньої діяльності позитивно впливають на рівень розвитку як регіональної науки, освіти, економіки, промисловості, так і на соціально-культурне життя місцевої громади [181, с. 8].

Американський вчений акцентує, що хоча підприємницький університет має мандат сприяти комерціалізації університетських досліджень та генерувати стартапи й нові підприємства, роль університету в підприємницькому суспільстві значно ширша і фундаментальніша, а саме забезпечити мислення, лідерство та діяльність для зміцнення підприємницького капіталу. Мета університету в підприємницькому суспільстві – це забезпечення процвітання людей [254].

Можемо зазначити, що, зважаючи на виклики часу, законодавство України, на сьогодні ознаки підприємницького університету цілком прийнятні для українських ЗВО. Ґрунтовніше висвітлимо питання формування підприємницького університету як фактору нарощення фінансового потенціалу у підпункті 3.3 роботи.

Пропонуємо розглянути основні ознаки підприємницького університету (рис. 1.5), які сформовані за результатами аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.



**Рис. 1.5. Концептуалізація головних ознак підприємницького університету**

*Джерело:* розроблено автором

Важливою складовою національної економіки та фактором соціально-економічного прогресу держави є система вищої освіти. Вона формує інтелектуальний потенціал країни та відповідно рівень добробуту громадян, а отже, держави загалом. Систему вищої освіти країни утворюють у своїй сукупності ЗВО, які як суб'єкти господарювання, можуть діяти в одному із таких статусів: бюджетна установа, неприбутковий ЗВО, прибутковий ЗВО.

Ще одним показником класифікації ЗВО є відомче підпорядкування, зокрема в залежності від форми власності. Академії, інститути, як галузеві ЗВО, що здійснюють підготовку фахівців для певного сектору економіки, окремих галузей економіки або груп галузей, можуть підпорядковуватися відповідним адміністраціям, державним службам, профільним міністерствам, Національній академії наук. Водночас комунальні ЗВО України підпорядковані обласним, міським радам, обласним державним адміністраціям тощо.

За формою власності ЗВО поділяють на державні, комунальні, приватні. Наголосимо, що окрім розподілу за формою власності ЗВО поділяють на типи, а саме: університет, академія, інститут. Академії та інститути є галузевими й

функціонують за певним профілем, коли університет це більш ширша категорія ЗВО і його типологію пропонуємо на рис 1.6.

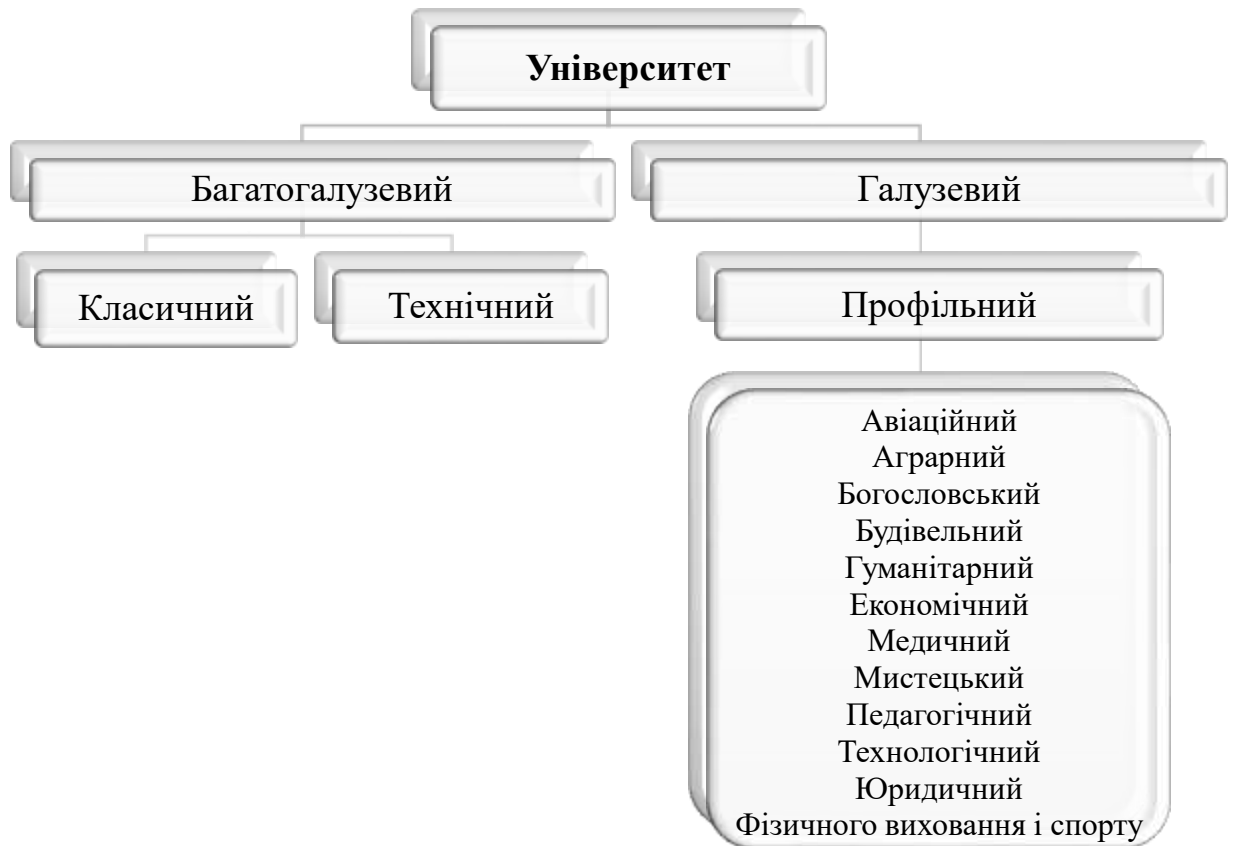


Рис. 1.6. Класифікація університетів України за типами

*Джерело:* складено автором

Кожен із типів ЗВО має свої завдання та функції, що передбачені Законом “Про вищу освіту”. Хоча варто зазначити, що такий розподіл не є абсолютно чітким і не зовсім відображає відмінність між різними типами ЗВО. Крім цього функціонують коледжі, які забезпечують підготовку здобувачів ОПС “фаховий молодший бакалавр” та/або “бакалавр” і відносяться до закладів передфахової вищої освіти, починаючи із червня 2019 року. До цього часу коледжі функціонували як ЗВО I-II рівня акредитації і готували молодших спеціалістів.

На наш погляд, важливо визначити особливості, характерні для функціонування фінансового потенціалу державного ЗВО України:

1) як бюджетна установа, державний ЗВО, є неприбутковим, що зменшує можливості нарощування фінансового потенціалу від провадження діяльності;



2) наявні фінансові ресурси, отримані з державного / місцевого бюджетів, що складають значну частку у формуванні фінансового потенціалу ЗВО, мають цільове призначення;

3) інтелектуальний капітал та академічна репутація – фактори впливу на формування фінансового потенціалу закладів освіти;

4) обмеженість фінансових ресурсів на усіх рівнях державного управління, що спрямовуються на освіту і науку загалом.

Відтак фінансовий потенціал ЗВО відіграє визначальну роль у його економічній / господарській діяльності й впливає на всі інші види потенціалу з погляду щодо вільних фінансових ресурсів для його стратегічного розвитку. Кадровий, інтелектуальний та науковий потенціали ЗВО безпосередньо мають вплив на забезпечення виконання їхніх функцій щодо реалізації освітньої і наукової діяльності, без яких в сучасних умовах не можливий розвиток інноваційного, техніко-технологічного потенціалів й соціально-економічний прогрес. Разом з тим не менш вагому роль у безперебійному функціонуванні ЗВО відіграють маркетинговий й організаційно-управлінський потенціали, які забезпечують усі процеси формування загального потенціалу й ефективно його спрямування на досягнення цілей сталого розвитку ЗВО.

## **1.2. Чинники та джерела формування фінансових ресурсів ЗВО України в умовах трансформаційних змін**

В сучасних умовах розвитку суспільства рівень фінансового потенціалу ЗВО залежить від максимально ефективної організації усіх видів його діяльності – освітньої, наукової, науково-технічної, інноваційної, міжнародної, маркетингової, фандрайзингової, фінансово-господарської та інших. Основними напрямками покращення організації формування фінансового потенціалу ЗВО можна вважати: вдосконалення організації освітнього процесу; стимулювання наукових досліджень та науково-технічних розробок; розширення переліку платних послуг; оптимізація фінансово-господарських витрат.

Така структуризація напрямів дає змогу визначити чинники впливу на формування фінансового потенціалу ЗВО, розподіливши їх за певними групами. Чинник (походить від лат. “factor” – “той, що зумовлює”) – це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища [208]. Згідно з таким тлумаченням, під чинниками цього впливу пропонуємо розуміти організаційно-економічні умови діяльності, покращення яких дасть можливість ЗВО отримувати фінансування на виконання поточних завдань та реалізацію стратегічних цілей.

В умовах війни в Україні чинники, які впливають на формування фінансового потенціалу ЗВО можуть бути як контрольовані, так і неконтрольовані. Крім того, важливо виділити зовнішні та внутрішні чинники впливу. Зовнішні чинники, як правило, співставні з неконтрольованими й впливають на рішення та дії керівників ЗВО, а також на процеси організації роботи закладу або його структурних підрозділів. Щодо внутрішніх чинників впливу, то це ті чинники, які безпосередньо пов'язані з результатами функціональної діяльності ЗВО і цілком відповідають контрольованим процесам.

На нашу думку, до зовнішніх чинників впливу на формування фінансового потенціалу ЗВО можна віднести:

– соціальні – демографічна ситуація в країні, чисельність та рівень народжуваності, міграційні процеси – негативний вплив через відплив абітурієнтів й кваліфікованих кадрів за кордон, соціальна структура і соціальне розшарування, фінансове становище та рівень зайнятості населення й можливість отримати якісну освітню послугу;

– геополітичні – географічне розташування ЗВО має вагоме значення щодо можливостей, які відкриваються перед ним, передусім, попит серед вступників. Наприклад, розгортання військового конфлікту на Сході України з 2014 року призвело до пріоритетності вибору стати студентом ЗВО в інших регіонах України, а війна у 2022 році внесла вже і внесе ще подальші корективи в усі показники діяльності;

– нормативно-правові – наявність законодавчої бази, що чітко регулює діяльність ЗВО, характер діючих законодавчих актів та правових норм – бюджетне, податкове, митне законодавство, тендерні закупівлі тощо. Розроблення локальних норм, положень, правил, процедур є важливим в організації усіх видів діяльності ЗВО;

– економічні – стан і рівень розвитку економіки й держави, її участь у фінансуванні вищої школи (питома вага витрат ВВП на освіту та науку). Політична стабільність і політичний курс країни, співпраця з Європейським Союзом (ЄС), державний бюджет, податкова політика, інфляційні процеси, коливання курсу національної грошової одиниці, рівень заробітної плати освітян й науковців та мотивація ЗВО загалом однозначно мають вплив на формування і використання фінансового потенціалу. Рівень економічного розвитку окремого регіону впливає як на ціноутворення у ЗВО, так і на рівень заробітних плат потенційних замовників. Значний вплив на формування фінансового потенціалу має чітка внутрішня фінансова політика закладу, особливо максимальне залучення фінансових ресурсів та ефективне їхнє використання, а також врахування рівня цін на платні послуги конкурентів;

– міжнародні – розвиток міжнародного партнерства і співробітництва, міжнародна академічна мобільність учасників освітнього процесу, залучення іноземних студентів до навчання та іноземних фахівців до роботи;

– технологічні – новітні технології організації освітнього процесу, розвиток науки і техніки, інтенсивність інноваційного, науково-технічного розвитку, державна підтримка пріоритетних наукових розробок, рівень новизни й сучасності обладнання.

Внутрішніми чинниками впливу на формування фінансового потенціалу ЗВО вважаємо такі:

– престижність – позитивний імідж ЗВО, зв'язки з громадськістю, місце у вітчизняних і міжнародних рейтингах, його масштаби діяльності, академічна репутація. “Формування бренду та іміджу ЗВО залежить від впливу комунікаційної роботи на суспільну свідомість таких головних переваг як:

унікальний науково-педагогічний персонал; унікальна система навчання; унікальний емоційний образ університету” [222, с. 217]. На сьогодні рейтингування ЗВО є досить поширеним в Україні та у світі загалом. Тому участь в них і високі позиції, визначають кращі місця закладу на ринку освітніх послуг, його конкурентоспроможність, а отже престижність. Зрозуміло, що провідні місця у рейтингах досягаються шляхом забезпечення високих показників його діяльності. На престижність закладу впливає й важливість та актуальність професії для суспільства, а саме популярність тих спеціальностей, за якими ЗВО забезпечує підготовку фахівців та їхню затребуваність на ринку. Швидке реагування на вимоги часу, потреби роботодавців і ринку праці є запорукою успіху ЗВО. Отож, престижність закладу забезпечує знову ж таки попит серед абітурієнтів та замовників наукових послуг, а також серед висококваліфікованих працівників;

– маркетингові – від правильно спланованої маркетингової політики залежить вигляд ЗВО на ринку освітніх та наукових послуг. Важливо для кожного з них мати свій бренд, який буде пізнаваним серед суспільства і просувати його через участь в міжнародних наукових й освітніх організаціях. Як відзначає Ю. Ю. Бенедик, позитивний (високоєфективний) бренд навчального закладу тісно пов’язаний не лише із його назвою, місцем розташування, історією, звичаями та традиціями, а значно залежить від корпоративної культури й атрибутики державного ЗВО [12, с. 97];

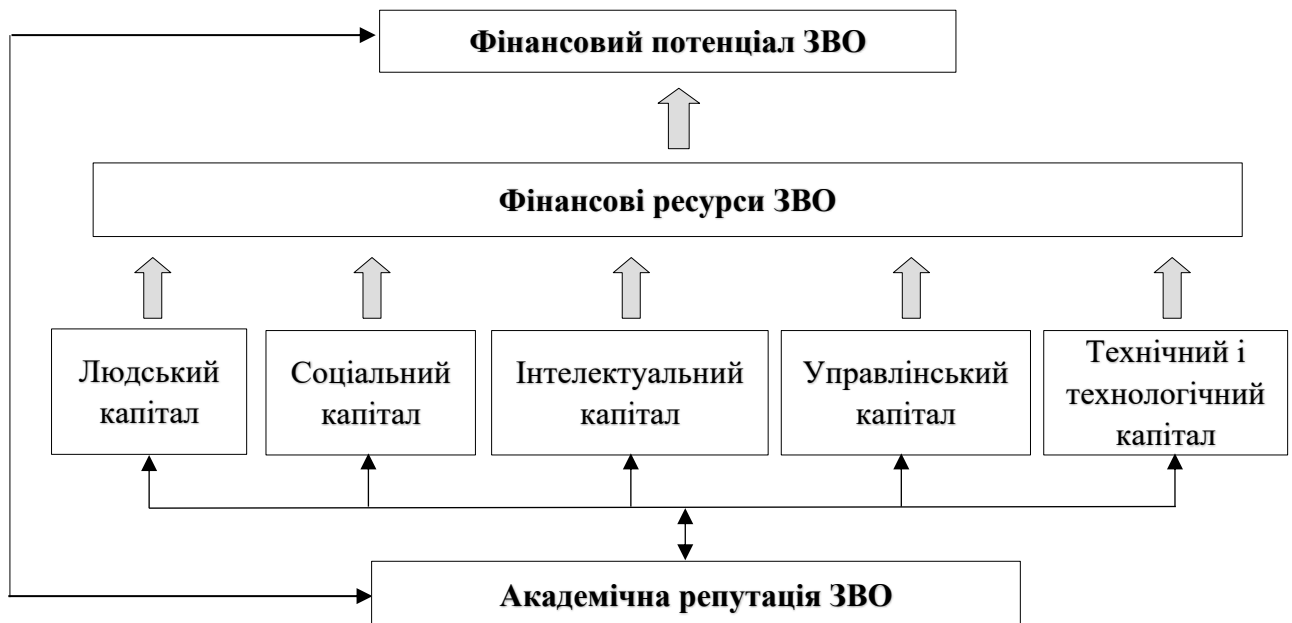
– інформаційно-комунікаційні – моніторинг ринку освітніх та наукових послуг, доступ до інформаційних ресурсів всіх учасників освітнього процесу, забезпечення високого рівня організації і відкритості вебресурсів. Популяризація ЗВО серед школярів шляхом залучення їх до учнівських олімпіад, конкурсів, наукових семінарів, екскурсій, які відбуваються на базі ЗВО. “Сьогодні недостатньо мати у ЗВО якісні освітні послуги. Для формування контингенту студентів, збільшення обсягів фінансових надходжень та забезпечення розвитку потрібно донести до свідомості споживачів вигоди від використання таких послуг, саме конкретного навчального закладу. Комунікації дають можливість

зробити послуги освітнього закладу привабливими для цільової аудиторії, шляхом передачі повідомлень роботодавцям, абітурієнтам, їхнім батькам, всьому суспільству” [222, с. 215];

– людські ресурси – функціонування ЗВО буде успішним лише при наявності високого інтелектуального потенціалу, науковців світового рівня, педагогічної компетентності викладачів, професійної кваліфікації його працівників, їхньої практичної здатності до виконання поставлених завдань;

– управлінські – ефективне управління діяльністю ЗВО, зокрема фінансово-господарською, наявність та виконання стратегії розвитку закладу, виявлення потенційних загроз, а отже досвід і навички, моральні цінності керівників (менеджерів). Важливою складовою управління, власне є кадрова політика, що передбачає організаційну структуру ЗВО, ієрархію підпорядкованості, розподіл обов’язків й відповідальності, що сприятиме організованій та злагодженій роботі всіх структур і працівників закладу.

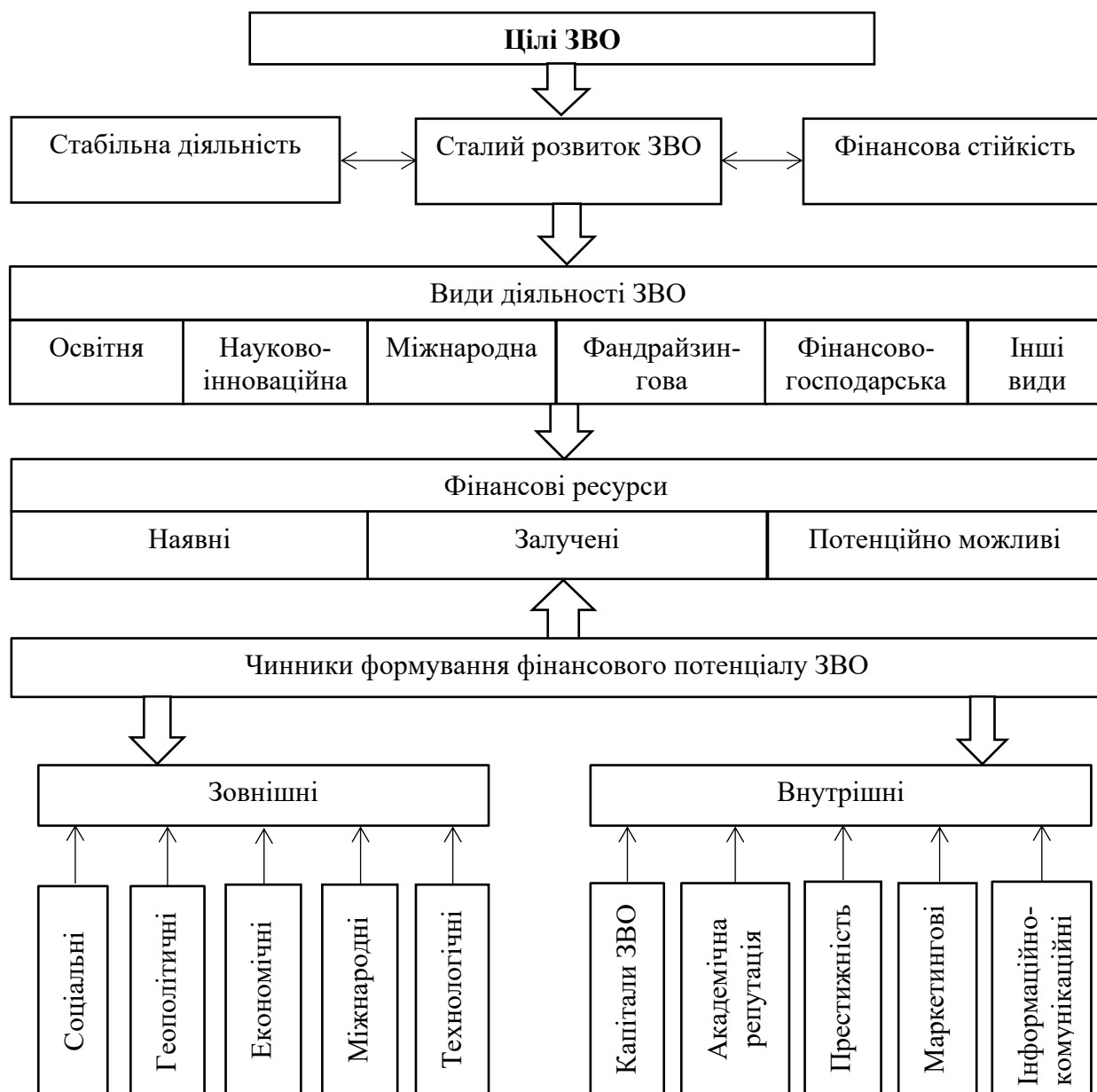
На рис. 1.7 схематично зображено чинники внутрішнього середовища ЗВО, що впливають на формування фінансового потенціалу та взаємозв’язок із його академічною репутацією.



**Рис. 1.7. Чинники внутрішнього середовища формування фінансового потенціалу ЗВО**

*Джерело:* розроблено автором

Представлена на рис. 1.8 модель формування фінансового потенціалу ЗВО дає змогу, з одного боку, досягнути цілей і завдань розвитку освітніх закладів на основі стійкого фінансування та належних умов економічної діяльності за всіма її напрямками, а з іншого – отримати відповідь стосовно чинників та джерел формування фінансового потенціалу, який у вартісній формі вираження відображає наявні, залучені та потенційно можливі фінансові ресурси.



**Рис. 1.8 Модель формування фінансового потенціалу ЗВО з позицій системного і ресурсно-цільового підходів**

*Джерело: побудовано автором*

Беззаперечно можна стверджувати, що формування фінансового потенціалу ЗВО, а саме накопичення, збереження, ефективного використання основної його складової – фінансових ресурсів не можливе без менеджера в особі керівника. Важливо для ЗВО мати в наявності працівників із їхніми особистими рисами, професійними і творчими здібностями й навичками, знаннями та досвідом, якістю життя, а також мотивацією до роботи. Значущим є й комунікація між людьми, котрі живуть, працюють, взаємодіють у суспільстві, мають спільні цінності та досягають поставленої мети, нематеріальні активи й інновації, технології і технічні ресурси. Створення, функціонування та розвиток професійної системи менеджменту ЗВО, в тому числі й фінансового, інформаційного, комунікаційного, однозначно залежить від управлінського персоналу.

Щоб забезпечити ефективне формування фінансового потенціалу ЗВО необхідно проаналізувати з чого може складатися, створюватися, формуватися фінансовий потенціал суб'єктів господарювання. Так, Г. І. Рзаєв й О. В. Жовтківська складовими фінансового потенціалу підприємства визначають фінансовий потенціал стійкості, фінансовий потенціал забезпечення та фінансовий потенціал розвитку [177, с. 53]. Аналогічні складові фінансового потенціалу підприємства виділяє й у своїй монографії авторський колектив під керівництвом В. В. Глуценка та зазначає, що фінансовий потенціал стійкості і забезпеченості характеризують можливість проведення та результати поточної діяльності підприємства, тоді як фінансовий потенціал розвитку передбачає саме можливість подальшого розвитку [179, с. 63].

В умовах децентралізації управління, розглядаючи територіальні громади та їхній фінансовий потенціал, науковці визначають такі його складові елементи, як ресурсні можливості – реальні й потенційно доступні фінансові ресурси і здатність системи місцевого самоврядування – спроможність щодо розширення ресурсної бази та оптимального використання ресурсів (організаційні, управлінські, функціональні й інфраструктурні) [71]. Водночас О. В. Тимошенко пропонує вважати модель фінансового потенціалу та його складові як ресурсні

можливості матеріально-фінансового забезпечення – наявні матеріально-фінансові ресурси, їхні невикористані можливості і потенційні резерви. Іншою важливою складовою фінансового потенціалу, яка забезпечує процес раціонального використання й розпорядження наявними матеріально-фінансовими ресурсами та пошук, залучення і акумуляцію їхніх потенційних резервів, авторка зазначає можливості системи управління [225, с. 125]. На думку О. П. Кавтиш та М. О. Канар, основою структури фінансового потенціалу підприємства є фінансові ресурси, які у сукупності з відповідними компетенціями дають змогу підприємству отримувати бажані короткотермінові і довготермінові результати, досягати поставлених цілей й виконувати покладені на них функції в економічній системі, забезпечуючи процес суспільного відтворення, динамічну її стійкість [77, с. 131].

Погоджуємося із думкою фахівців, що важливою складовою фінансового потенціалу є наявні фінансові ресурси, а саме: їхній обсяг (особливо власного капіталу), структура, напрями розміщення, які характеризуються складом і структурою наявних активів. Наявні фінансові ресурси певною мірою впливають на формування потенційних фінансових можливостей й компетенцій підприємства, оскільки визначають поточний рівень його платоспроможності, фінансової стійкості, кредитоспроможності та інших параметрів фінансового стану [179, с. 63]. У свою чергу Л. О. Міронова і О. В. Моїсеєнко також відображають, як складову фінансового потенціалу, фінансові ресурси, що у загальному вигляді представляють собою сукупність грошових коштів, які знаходяться в розпорядженні різних учасників економічної системи (держави, підприємств, домогосподарств та ін.), характеризують лише одну зі складових фінансового потенціалу – фактично спожиту його частку. Одночасно науковиці стверджують, що фінансові ресурси, в принципі, не можуть врахувати цілу низку особливостей фінансового потенціалу, зокрема, можливість реалізації прихованих резервів, здатність до збільшення обсягів фінансових ресурсів, ймовірність отримання додаткових ресурсів тощо [124, с. 142].



Використовуючи ресурсний підхід, можемо виділити складові фінансового потенціалу ЗВО (рис. 1.9), ефективне формування якого впливає на розвиток усіх видів діяльності закладу в сучасних умовах господарювання. Водночас створення ефективної системи управління потребує в процесі її формування врахування інтегрованих зв'язків між всіма складовими потенціалу ЗВО, а також із зовнішнім середовищем для комплексного вирішення завдання його результативного функціонування і генерування подальшого розвитку.

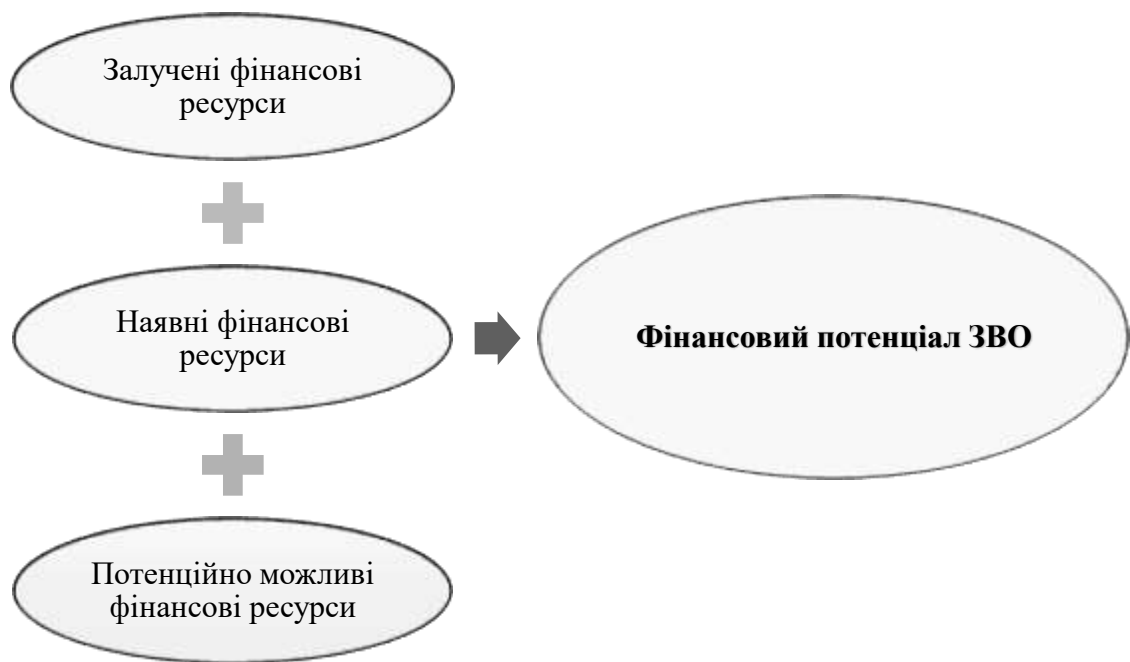


Рис. 1.9. Складові фінансового потенціалу ЗВО

*Джерело:* розроблено автором

Відповідно до запропонованого тлумачення сутності фінансового потенціалу ЗВО та з огляду на його складові (наявні, залучені, потенційно можливі фінансові ресурси) й можливості їхньої мобілізації можна визначити синергетичний фінансовий потенціал закладу. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні, реформування її економічної системи обсяг фінансових ресурсів, спосіб організації їхнього залучення, розподілу та використання мають як кількісний, так і якісний вплив на фінансове забезпечення та, як наслідок, визначають суспільний прогрес.

На думку Я. Б. Дропи фінансові ресурси держави можна визначити як вартісне вираження джерел утворення її майна, що формується внаслідок мобілізації частини доходів суб'єктів фінансової системи або перебуває у розпорядженні держави на правах власності і слугує для забезпечення виконання покладених на неї функцій [63, с. 49]. “Фінансові ресурси – це засоби, які акумулюються підприємством для забезпечення процесу розширеного відтворення шляхом трансформації їх в інші види ресурсів, а також для досягнення високих фінансових результатів. Вони являють собою сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні підприємств і є джерелом їхнього виробничого та соціального розвитку” – так тлумачить сутність поняття “фінансові ресурси” вчені С. М. Ксьондз й О. В. Сапригіна [102, с. 612]. Зокрема із перелічених вище поглядів, імпонує з наукової точки зору дефініція пропонована Я. Б. Дропою, оскільки її перевага в можливості оцінювання фінансових ресурсів, тобто у чіткості тлумачення.

Вітчизняні дослідники у своїй праці [248, с. 28] зазначають, що фінансові ресурси – це грошові фонди, які створюються в процесі розподілу і використання валового внутрішнього продукту за певний період часу (макрорівень). Водночас вони визначають фінансові ресурси як акумульовані підприємством з різних джерел грошові кошти, які надходять в його обіг й призначені для покриття його потреб (мікрорівень). Доволі ґрунтовно у колективній монографії вчені стверджують, що фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових коштів, що формуються із диверсифікованих джерел (внутрішніх й зовнішніх, наявних та потенційних власних, залучених, позикових, доходів і нагромаджень підприємства), інтегровані у відтворювальний процес, забезпечують його безперервність та генерування новоствореної вартості на мікрорівні, слугують фінансовим підґрунтям формування ресурсного, економічного й інноваційного потенціалу підприємства, можуть швидко трансформуватися в інші види економічних ресурсів (матеріальні, трудові, інформаційні), є джерелом відшкодування матеріальних затрат, виконання фінансових зобов'язань,

ключовим чинником соціально-економічного розвитку і зростання ринкової вартості підприємства [16, с. 14].

Дещо ґрунтовніше розглядає фінансові ресурси В. М. Коваленко, який запропонував застосовувати широке і вузьке розуміння фінансових ресурсів як предмета дослідження фінансової системи. Зокрема, фінансові ресурси, в їх широкому розумінні – це у вартісному вираженні економічні ресурси (в тому числі гроші та інші фінансові інструменти), що у процесі їх суспільного використання підлягають розподілу. У вузькому розумінні фінансові ресурси – це у вартісному вираженні гроші й інші фінансові інструменти, що в процесі економічного обігу підлягають розподілу. Вони об'єднують оперативну (активну та найбільш ліквідну) частину фінансових ресурсів населення, суб'єктів господарювання і держави [85, с. 36]. Водночас вчений акцентує увагу на тому, що ототожнення фінансових ресурсів із грошовими є теоретичною передумовою виникнення таких негативних явищ, як нестача коштів, порушення договірних відносин щодо проведення розрахункових операцій, дебіторська та кредиторська заборгованість, низька ліквідність активів і платоспроможність суб'єктів господарювання, хронічний дефіцит бюджету, локальні й світові фінансові кризи тощо, оскільки синхронізувати рух грошових ресурсів, за їх обсягами у часі та просторі, з рухом усіх інших економічних ресурсів при постійних змінах пропорцій розподілу й обміну вартостями майже неможливо [86, с. 37-38].

Фінансові ресурси системи вищої освіти О. В. Тимошенко пропонує розглядати як грошові надходження та доходи, що створюються в результаті розподілу й перерозподілу ВВП, акумульовані в державному і приватному секторах вищої освіти та направлені на реалізацію державної освітньої програми [224, с. 7]. Шашкевич О. Л. у своєму дослідженні фінансові ресурси ЗВО тлумачить як всі грошові активи у фондovій і нефондовій формах, що формуються за рахунок бюджетних коштів та коштів, отриманих як плату за освітні й інші послуги, які надають для задоволення освітніх потреб особи, суспільства і держави, перебувають у їхньому розпорядженні на правах оперативного управління та використовуються для фінансування підготовки

кадрів відповідно до державних стандартів освіти, зміцнення і розширення матеріально-технічної бази [242, с. 22]. В той же час О. Ю. Буцька визначає фінансові ресурси ЗВО як грошові накопичення і доходи, що формуються із внутрішніх та зовнішніх джерел, а саме: плата за навчання, державне фінансування (загальний фонд), інші надходження від здійснення наукової та освітньої діяльності, й зосереджуються у формі капіталу для забезпечення функціонування та інноваційного розвитку ЗВО [23, с. 13].

У своїй науковій праці М. В. Тарасюк та М. В. Кладченко характеризують фінансові ресурси ЗВО як фонди грошових коштів, що формуються державою, суб'єктами господарювання і домогосподарствами, знаходяться у їхньому розпорядженні та є джерелом їхнього розвитку [221, с. 205]. Павлушенко Т. О. вважає фінансові ресурси державних ЗВО як сукупні надходження, що є у його розпорядженні і забезпечують функціонування в частині освітньої, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності [153, с. 13]. Також, аналізуючи ЗВО державної форми власності, Л. О. Вітренко зазначає, що фінансові ресурси являють собою надходження бюджетних і позабюджетних коштів (із формуванням загального та спеціального фондів), котрі перебувають у їх розпорядженні, спрямовуються для безперебійного функціонування ЗВО і сприяють підвищенню рівня його конкурентоспроможності та автономії у межах чинного законодавства [35]. При цьому важливо, на наш погляд, що тлумачення цих вчених є концептуально близькими за сутнісним наповненням.

Вітчизняні вчені З. С. Варналій та О. В. Красільник стверджують, що фінансування державних ЗВО являє собою такий стан їх фінансових ресурсів, за якого здійснюється постійне та стабільне надходження коштів, раціональне й ефективне їх використання, а також уміння залучати державними ЗВО фінансові ресурси самостійно відповідно до чинного законодавства [29, с. 6].

Бесчастний В. М. дослідив, що сучасний ЗВО належить до категорії повноцінних суб'єктів господарювання та йому притаманні усі п'ять ознак, що в своїй сукупності характеризують економічну сутність як правосуб'єктного утворення: 1) ЗВО виступає у господарських відносинах під власною назвою, має

юридичну адресу і статус юридичної особи, власну печатку (якщо ЗВО не відмовився від її використання); його представляє одноосібний керівник, підпис якого засвідчується; 2) ЗВО може обирати організаційно-правову форму та статус комерційного або некомерційного; будь-який ЗВО може володіти, користуватися та розпоряджатися майном на основі права власності, користуватися майном на основі договорів оренди, лізингу, концесії; 3) кожен ЗВО перед створенням проходить як мінімум дві процедури легітимації – державну реєстрацію і ліцензування, після чого отримує право зватися ЗВО; 4) ЗВО мають достатній обсяг господарської компетенції, визначений у частині другій статті 32 Закону України “Про вищу освіту” та конкретній ліцензії, виданій певному ЗВО; 5) за порушення своїх зобов’язань, що виникли на основі закону або договору у сфері господарювання, ЗВО несе господарську й іншу відповідальність [14, с. 95].

На підставі викладеного вище й враховуючи те, що ЗВО є суб’єктами господарювання у сучасних умовах розвитку ринкової економіки, зважаючи на особливості їхньої діяльності та поставлені завдання, можна конкретизувати економічну сутність поняття фінансових ресурсів ЗВО, а саме як готівкові та/або безготівкові кошти, акумульовані закладом за рахунок диверсифікованих джерел фінансування, якими він може розпоряджатися у своїй діяльності.

Під коштами вчені розуміють “гроші у національній або чужоземній валюті або їхній еквівалент”, крім того, “кошти грошові – це готівка, а кошти на рахунках у банках та депозити до запитання” [74, с. 291-292].

Головним джерелом фінансових ресурсів вітчизняних ЗВО державної форми власності на сьогодні залишається бюджет країни. Держава виступає основним замовником підготовки фахівців, наукових кадрів, фундаментальних та прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок. На наш погляд, в залежності від потенційних замовників послуг та можливостей фінансові ресурси державних ЗВО України можна згрупувати таким чином (рис. 1.10).

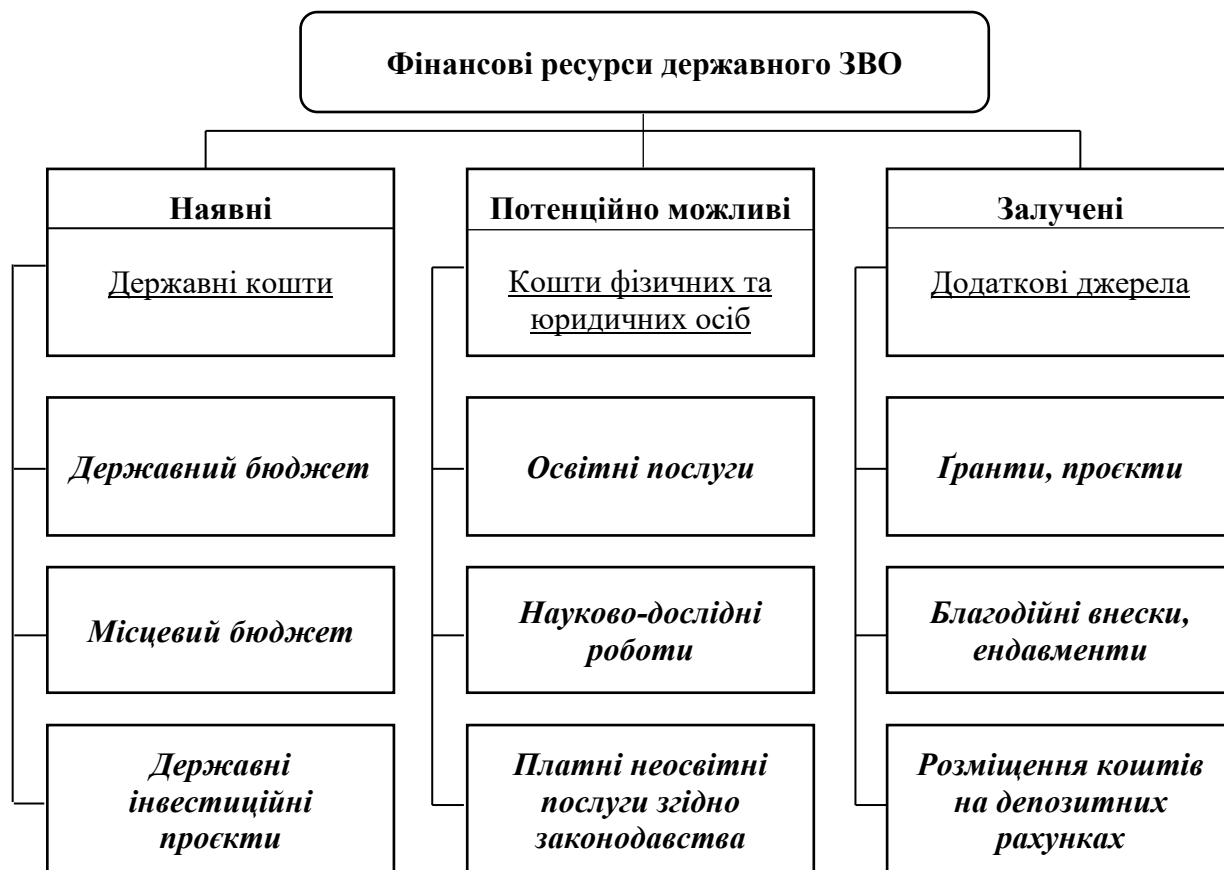


Рис. 1.10. Джерела надходжень фінансових ресурсів ЗВО України

Джерело: розроблено автором

В Україні фінансування діяльності ЗВО здійснюється через реалізацію затверджених бюджетних програм головним розпорядником бюджетних коштів у підпорядкуванні якого він знаходиться, виходячи із пріоритетних напрямків діяльності розпорядника. Бюджетна програма – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань й очікуваного результату, визначення та реалізацію яких безпосередньо здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій [25]. На практиці фінансування ЗВО реалізовується через бюджетні програми, які спрямована на досягнення цілей державної політики і кожній з яких відповідає код програмної класифікації видатків та кредитування (КПКВК). За допомогою Додатку Б запропоновано механізм формування фінансового потенціалу ЗВО, що дає змогу забезпечити ефективне провадження усіх видів їхньої діяльності й участі

зацікавлених сторін через реалізацію основних завдань освітнього закладу, а також додаткових можливостей.

В умовах трансформаційних змін в країні не менш важливою складовою фінансового потенціалу є кошти місцевого бюджету (області, району, міста, ОТГ) для ЗВО, що знаходяться на відповідній території, як субвенції та/або дотації, які сприятимуть зниженню диспропорцій між регіонами. Такі кошти можуть бути спрямовані на цільові стипендії учасникам освітнього процесу, фінансування заходів, які проводить ЗВО, оновлення його матеріально-технічної бази, підтримку будівель тощо. Звичайно це може бути й регіональне замовлення на підготовку затребуваних фахівців або замовлення наукових досліджень. Однак єдиних правил щодо частки місцевих бюджетів, яка має виділятися на підтримку вищої освіти з власних доходів, не існує. Кожна область, район, місто перебувають в неоднакових умовах, в тому числі фінансових, що формує різні можливості підтримки ЗВО. Тому важливим та ефективним для зміцнення системи бюджетного фінансування ЗВО могло б бути встановлення мінімальної частки витрат державного й місцевих бюджетів на вищу освіту й науку.

В Україні реалізація фінансового потенціалу СВО за рахунок бюджетного фінансування здійснюється за такими напрямками: 1) підготовка фахівців за державним та регіональним замовленням, в тому числі й наукових кадрів, що передбачає також стипендіальне забезпечення здобувачів вищої освіти; 2) пільгове кредитування для здобуття професійно-технічної, фахової передвищої і вищої освіти; 3) виконання фундаментальних та прикладних наукових досліджень й науково-технічних розробок; 4) підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень та об'єктів, що становлять національне надбання України; 5) фінансування проведення наукових конференцій, спільних науково-дослідних проєктів, зокрема Горизонт 2020; 6) субвенції місцевих бюджетів, спрямованих на виконання програм соціально-економічного й культурного розвитку регіонів та ЗВО; 7) реалізація інвестиційних проєктів, що спрямовані на задоволення потреб галузей національної економіки країни у висококваліфікованих та

конкурентоспроможних кадрах на ринку праці; 8) розвиток науково-навчальної інфраструктури – створення та підтримка центрів, лабораторій; 9) покращення матеріально-технічної бази закладу.

Розглянемо за допомогою рис. 1.11 напрями спрямування бюджетного фінансування ЗВО України державної форми власності.

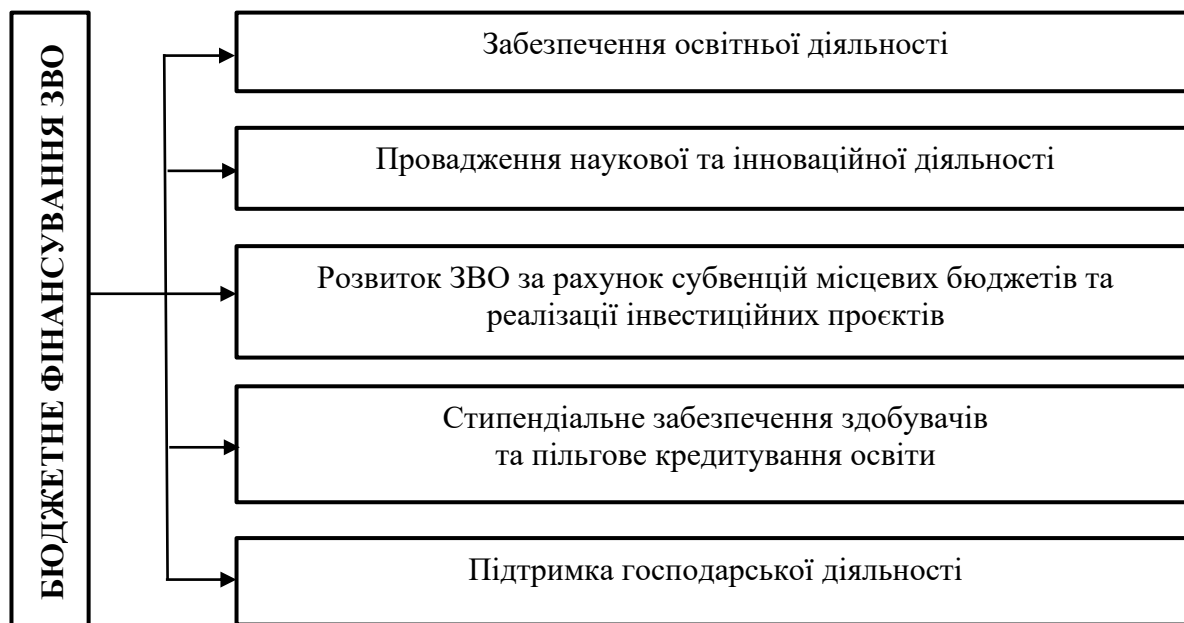


Рис. 1.11. Напрями спрямування бюджетного фінансування державних закладів вищої освіти України

*Джерело:* систематизовано автором

Сьогодні використання бюджетних коштів є характерним для ЗВО України й полягає у формуванні сприятливих умов щодо ефективного його функціонування. Проте, обмеженість державних фінансових ресурсів загалом та, зокрема на освіту і науку, спонукає суб'єкти освітньо-наукової діяльності залучати до формування свого фінансового потенціалу інші недержавні джерела надходжень. Важливість цього питання підтверджують й іноземні вчені, зокрема, що дефіцит бюджету змушує диверсифікувати джерела фінансування, зберігаючи при цьому доступ до освітніх послуг, рівень освіти та безперервне дослідження [273]. На нашу думку, диверсифікацію доходів можна розглядати як можливість отримання додаткових надходжень (через нові або існуючі джерела фінансування), що є одним із інструментів досягнення фінансової



стійкості ЗВО. Проте, як свідчать дослідження, самої диверсифікації джерел фінансування недостатньо для досягнення фінансової стабільності, оскільки інші фактори, такі як довіра між урядом та університетами, також важливі [258].

Недостатність бюджетних асигнувань, як зазначає З. С. Варналій, спонукає вищу школу до пошуку додаткових джерел фінансування і звертає увагу на такі можливі шляхи розв'язання цієї проблеми, як: вивчення успішних зарубіжних практик та їхня адаптація до діяльності державних ЗВО; співфінансування освіти державою і бізнесом; вдосконалення правового поля з метою стимулювання розвитку меценатства, спонсорства; розроблення механізму кредитування вищої освіти; активізація науково-дослідної й інноваційної діяльності; трансфер наукових розробок у реальний сектор економіки [28, с. 87]. Так, диверсифікацію надходжень вчені розуміють як спосіб формування додаткових джерел надходжень ЗВО при використанні нових або діючих напрямків фінансування для досягнення фінансової стійкості. Тоді як фінансова стійкість орієнтована на забезпечення ефективної діяльності закладів вищої освіти та реалізується при необхідних обсягах надходжень фінансових ресурсів, що дає можливість для подальшого розвитку [29, с. 8].

Процес диверсифікації джерел фінансування вищої освіти спостерігався на початку 80-х років ХХ ст. у більшості країн світу та стимулювався скороченням обсягів її державного фінансування. Пошук оптимального співвідношення між обсягами бюджетних і позабюджетних коштів, новітніх методів фінансування став ключовою проблемою реформування СВО в багатьох країнах Європи, про що в своєму дослідженні зазначає Г. З. Чекаловська [237, с. 443]. Якщо проводити паралелі із вітчизняними реаліями, то аналогічні завдання є актуальним для кожного сучасного ЗВО.

Шевченко Л. С., враховуючи світову практику, основними напрямками диверсифікації джерел фінансування освіти визначає: встановлення плати за навчання або зборів на відшкодування витрат на проживання та харчування (Швеція, Норвегія, Фінляндія, Данія; у більшості країн із перехідною економікою); довготермінове залучення фінансових пожертвувань від

випускників, індивідуальних і корпоративних донорів з метою створення ендавмент-фондів цільового капіталу, що використовуються ЗВО на суспільно значущі цілі; випуск облігацій (Кембридж, Гарвардський і Принстонський університети); формування підприємницьких університетів, які не просто взаємодіють із промисловістю, а здатні комерціалізувати результати своєї наукової діяльності (інтелектуальну власність), тобто отримати прибуток і залучити додаткові фінансові ресурси; корпоратизація і приватизація державних університетів; розвиток непрофільної діяльності; запровадження нових інструментів державного управління бюджетами університетів із використанням грантів, позик, що повертаються умовно, гарантій та страхування, механізмів пайової участі [243, с. 302].

У своїй праці Т. М. Боголіб пропонує розширювати напрямки диверсифікації джерел фінансування шляхом залучення бізнесу, роботодавців та підприємців до фінансування освіти. Вона стверджує, що в освітній сфері має бути розвиненим фандрайзинг [18]. Аналогічно Т. А. Яшук спонукає до активного застосування університетами позабюджетних джерел надходження коштів, особливо їхнього залучення від фізичних та юридичних осіб, що забезпечує сприятливі передумови для формування фінансової стійкості і є надійними інструментами управління фінансовими ресурсами. Вона стверджує, що динамічність процесу диверсифікації джерел фінансового забезпечення університетів зумовлюється, передусім, макроекономічними чинниками: рівнем економічного розвитку, обсягами державного бюджету та принципами його розподілу, розвиненістю нормативно-правової бази тощо [253, с. 212-213].

Одним із основних принципів, покладених в основу трансформації у сфері фінансового забезпечення європейської вищої освіти, який визначає значною мірою тенденції її розвитку, на думку А. А. Сбруєвої є те, що університети намагаються все більше диверсифікувати джерела свого фінансування і це слугує важливим механізмом досягнення стабільності та забезпечення інноваційного розвитку. Вона виділяє такі вагомні джерела фінансування ЗВО: науково-проектна діяльність, бізнесова діяльність у сфері наукомісткого

виробництва, міжнародна діяльність, а також приватні благодійні фонди і стверджує, що абсолютна більшість університетів європейських країн не розглядає плату за навчання як пріоритетне джерело поповнення свого бюджету [204, с. 238].

Узагальнивши дослідження Г. Марковіца (H. Markowitz) [279], В. Шарпа (W. Sharpe) [292] та Дж. Лінтнера (J. Lintner) [278], можна стверджувати, що діяльність державних університетів фінансується за рахунок таких джерел:

- державні – гарантовані, які з точки зору університету є стабільними та залежать від майна, що перебуває у користуванні, і кількості студентів, котрі навчаються за державною формою власності, а також негарантовані, отримання яких вимагає дій, часто передбачає необхідність конкурувати з іншими суб'єктами господарювання за їхнє отримання;

- приватні – джерела надходжень такі як плата за підготовку здобувачів вищої освіти і від продажу продукції та послуг замовникам.

В своєму дослідженні джерел формування і напрямків використання фінансових ресурсів ЗВО Т. О. Павлушенко визначає альтернативні джерела забезпечення фінансування діяльності ЗВО, чому сприяє фінансова автономія закладів. Такими джерелами на її думку є:

- розробка та впровадження проєктів бізнес-фінансування діяльності ЗВО – створення піклувального фонду, постійні спонсорські програми фінансування ЗВО в цілому та окремих структурних підрозділів, а також окремих заходів;

- участь ЗВО у грантових програмах – гранти міжнародних організацій та програми спільного грантового фінансування, неурядових організацій і фондів, урядові гранти, гранти інших органів влади [154, с. 98].

На сучасному етапі розвитку економіки України, пропонуємо розглянути можливі недержавні джерела формування фінансового потенціалу ЗВО, а саме власні надходження (спеціальний фонд), що формуються за рахунок коштів:

- фізичних та юридичних осіб, котрі замовляють відповідні послуги: освітні для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; додаткові освітні – здобуття другої вищої освіти, підвищення кваліфікації кадрів, навчання для

здобуття післядипломної освіти, проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування тощо; проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; інші послуги передбачені Постановою Кабінету Міністрів України № 796 від 27.08.2010 р. “Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності” [166], зокрема надання спеціально облаштованих приміщень для проживання учасників освітнього процесу, організація послуг харчування, видавнича діяльність, надання в оренду тимчасово вільних приміщень ЗВО та ін.

– додатково залучених від: реалізації проєктів, як міжнародна технічна допомога, грантів, що надаються для виконання певних завдань спрямованих на розширення освітньої та наукової діяльності; отримання благодійних внесків у вигляді фінансової допомоги або матеріальних цінностей, що забезпечує розвиток ЗВО; розміщення тимчасово вільних власних надходжень, що отримані від плати за послуги, які надаються згідно з освітньою, науковою та навчально-виробничою діяльністю, як благодійні внески та гранти, на депозитних рахунках в банку. Згідно із Законом “Про вищу освіту” [163] зазначені доходи, а також відсотки, отримані від розміщення коштів можуть використовуватися на придбання майна і його використання, капітальне будівництво та ремонт приміщень, поліпшення матеріально-технічного, навчально-лабораторного, навчально-методичного забезпечення освітнього процесу тощо в межах статутної діяльності ЗВО.

Не менш вагомим для нарощування фінансового потенціалу ЗВО є застосування інструментів державно-приватного партнерства (ДПП), що сприяє тісній співпраці із бізнес-середовищем. Запровадження налагодженої співпраці держави, університетів, приватних партнерів сприятиме соціально-економічному розвитку всіх сторін. В законодавстві України сутність поняття ДПП тлумачиться як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що здійснюють управління об’єктами державної власності, органів

місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державні партнери) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватні партнери), що здійснюється на основі договору [164].

Як зазначають іноземні дослідники ДПП – це модель фінансових відносин, що дає змогу державному сектору використовувати приватний фінансовий капітал так, щоб розширити можливості як держави, так і приватної компанії [271]. Ще одна думка є розглядати ДПП як договірні відносини між урядом і приватним сектором для конкретного проєкту, з одночасним залученням державного та приватного секторів до освіти, розподіляючи витрати і вигоди, ризики та винагороди [274]. Вітчизняна вчена Б. І. Косович виокремлює ДПП як економічну категорію і пропонує розглядати її як засноване на договорі довгострокове співробітництво між державою, територіальними громадами в особі відповідних державних органів і приватними підприємствами, спрямоване на фінансування, інвестування, проєктування, впровадження та управління об'єктами й послугами, що здійснюється на основі рівності, справедливості, узгодження інтересів державних і приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди та забезпечення вищої ефективності в діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером самостійно [90, с. 57-58].

Як обґрунтовує вчений-економіст М. Я. Яструбський ДПП у вищій школі має на меті вдосконалення економічних механізмів функціонування галузі, зокрема створення фінансових і ресурсних умов для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сфери вищої освіти, зростання інвестиційної привабливості фінансового потенціалу ЗВО, за одночасного забезпечення високої якості підготовки спеціалістів та конституційних прав громадян в освітній сфері [250, с. 144].

Метою поєднання бізнес-структур та вищої освіти є стимулювання всієї освітньої системи не тільки до навчання і досліджень (як основної сфери діяльності), а й до плідної участі в консультуванні, проведенні тренінгів, здійсненні досліджень за цільовими замовленнями комерційних фірм й наданні

підтримки їхній повсякденній роботі [245, с. 435]. Водночас Р. В. Хусаїнов формулює висновок, що основною метою впровадження ДПП в системі вищої освіти є підвищення фінансово-економічного, матеріально-технічного, інтелектуального рівня ЗВО та посилення процесу інтеграції навчальних закладів з науковими і підприємницькими структурами для досягнення стійкого економічного зростання суб'єктів партнерства, посилення міжнародної конкурентоспроможності і модернізації економіки в цілому [235, с. 195].

На рис. 1.12 представлено алгоритм формування моделі фінансового механізму ДПП в системі вищої освіти України, який визначає заходи співробітництва й узгодження між сторонами форм та методів взаємодії.



**Рис. 1.12. Алгоритм формування моделі фінансового механізму ДПП в системі вищої освіти України**

*Джерело:* побудовано автором на основі [244, с. 77]

Аналізуючи наукову економічну літературу і підходи до визначення ДПП, можна констатувати різнобічність поглядів та широкий спектр завдань. Сьогодні для гармонійного піднесення національної економіки потрібні теоретичне обґрунтування й розроблення практичних механізмів інституціонального розвитку людського капіталу, що зорієнтують бізнес і владу на досягнення й дотримання нових правил та норм оновленого суспільства, економічної життєдіяльності. На наш погляд, ДПП у сфері вищої освіти – це сучасні взаємовигідні форми співпраці між державними освітніми закладами та приватним сектором на договірних умовах з метою розширення їхніх можливостей й досягнення цілей сталого розвитку [97, с. 130-131].

Відповідно до Закону України “Про освіту” [170] ДПП у сфері освіти і науки передбачає: спільне фінансування закладів освіти, а також юридичних і фізичних осіб, які провадять освітню діяльність; утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз практичної підготовки; утворення та/або спільне фінансування і експлуатацію інноваційних підприємств (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) на базі існуючих закладів освіти; розроблення і розвиток сучасних технологій освіти, навчання; професійно-практичну підготовку; запровадження спільних програм фінансування підготовки фахівців тощо; здійснення заходів щодо соціального захисту та поліпшення житлових умов працівників системи освіти та здобувачів освіти.

Більш ґрунтовно про стратегічне партнерство і взаємодію на основі об’єднання зусиль у форматі ДПП, його роль та значення розглянемо в підрозділі 3.3 проведеного дослідження.

Вкрай важливою для кожного ЗВО на сьогодні є фандрайзингова діяльність. Термін “фандрайзинг” походить з англійської мови та перекладається як fund – “кошти, фінансування, фонди”, to raise – “піднімати, добувати, підвищувати”. Аналізуючи зарубіжні й вітчизняні праці науковців, фандрайзинг, на нашу думку, можна розглядати як процес пошуку і залучення ресурсів – фінансових, матеріальних, інтелектуальних, з метою реалізації окремих проєктів

та/або розвитку установи загалом. Так, можна зазначити, що фандрайзинг в сфері вищої школи – це одна із сучасних технологій взаємодії із суспільством, популяризування важливості освіти і науки у становленні державності та залучення громади до сприяння їхньому розвитку.

Соколова А. М. пропонує визначення сутності фандрайзингу як професійну діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань й навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [209, с. 13]. Водночас А. О. Глебова тлумачить фандрайзинг як мистецтво залучати фінансові та матеріальні ресурси на добровільних засадах для задоволення суспільно необхідних потреб або вирішення життєво складних ситуацій у певній громаді, суспільстві [43, с. 207].

Як зазначають Н. Я. Бойчук та О. С. Солосіч, фандрайзинг є сучасним засобом формування фінансово-матеріальної бази розвитку соціальних програм, тому інструменти впровадження цього виду діяльності інтегрують у собі як традиційні форми й методи залучення коштів, так і більш новітні напрацювання в цій галузі, а саме використання інформаційних технологій, мережі Інтернет, PR-технологій (public relations), прогресивних методів інтерактивного представлення інформації [20, с. 8]. На особливу увагу заслуговує, на наш погляд, визначення, яке надає М. О. Строгаль, як багатоканальний механізм фінансування, що передбачає використання найрізноманітніших джерел і способів залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо) для реалізації соціально-культурних проєктів (проєктний фандрайзинг) або забезпечення поточної діяльності організацій культури (оперативний фандрайзинг) [218, с. 134].

Деліні М. М. розглядає фандрайзинг як процес отримання зовнішніх коштів на вирішення тієї чи іншої соціальної проблеми, яка існує в суспільстві, а напрямами розвитку фандрайзингової діяльності вважає: 1) з боку держави – інформаційна та правова підтримка суспільства щодо можливостей й практики



участі в проєктах; надання як окремо, так і разом із підприємствами грантів на вирішення соціальних проблем суспільства; 2) з боку громадян та зацікавлених сторін – активна участь в грантах; обмін досвідом у вигляді просвітницької роботи, проведенні майстер-класів, семінарів, конференцій, круглих столів тощо [59, с. 78].

Зауважимо, що ще у 2006 році в Нідерландах на Саміті представників 24-х асоціацій фандрайзерів світу було прийнято Декларацію етичних принципів в фандрайзингу [53]. У ній визначається п'ять основних принципів роботи фандрайзера, а саме: чесність, повага, цілісність, емпатія та прозорість. Звичайно, дотримання таких принципів роботи викликає бажання у донорів фінансувати, вкладати в проєкт, установу й довіру до отримувачів щодо реалізації профінансованих проєктів.

В умовах сучасних викликів як перед Україною, так і вітчизняною СВО активне застосування фінансових механізмів у процесі управління й формування економічної безпеки кожного ЗВО є одним із ключових завдань. Важливим й ефективним заходом впливу на формування, нарощування фінансового потенціалу є провадження активної фандрайзингової діяльності, застосування взаємовигідних форм співпраці, пошук нових джерел фінансування для отримання конкурентних переваг у глобальному освітньо-науковому просторі тощо. Водночас не менш важливим в процесі стратегічного управління є оперативне реагування на загрози зовнішніх чинників впливу і формування сприятливого внутрішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку ЗВО.

### **1.3. Теоретико-методологічні засади реалізації фінансового потенціалу в системі стратегічного управління вищою освітою**

Організація роботи ЗВО за усіма напрямками діяльності, досягнення поставлених цілей та завдань, забезпечення виконання місії закладу і його конкурентоспроможності на світовому й національному ринку освітньо-наукових послуг тісно взаємопов'язано із рівнем фінансового потенціалу та має

пряму залежність із здатністю адміністративно-управлінського персоналу прогнозувати події та їхні наслідки, виклики і загрози, ризики, аналізувати й оцінювати перспективи розвитку, приймати ефективні рішення та здійснювати як поточне, так і стратегічне керівництво наявними й потенційно доступними ресурсами (трудовими, матеріальними, нематеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими).

Найважливішою передумовою успішного застосування практично всіх управлінських дій є визначення і розуміння чітких цілей, які забезпечать виконання місії й ефективне функціонування закладу. Цілями стратегічного управління кожного ЗВО вважаємо його стабільну діяльність й сталий розвиток через забезпечення стійкого фінансового стану шляхом сформованого потужного фінансового потенціалу (рис. 1.13).

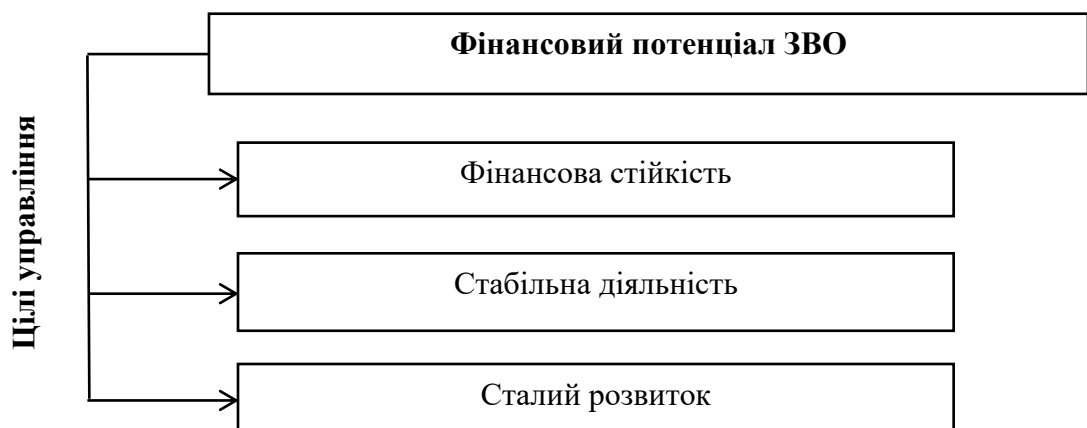


Рис. 1.13. Цілі формування фінансового потенціалу в системі управління ЗВО

*Джерело:* побудовано автором

Як зазначалося в пропонованому нами визначенні фінансового потенціалу ЗВО (п.1.1), метою його ефективного формування є досягнення цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності, чому передує безперебійна поточна робота усіх підрозділів та менеджменту закладу. Оскільки кожен ЗВО є невід’ємною складовою СВО країни його стабільне фінансування, а отже збалансований розвиток впливає на регіон, територіальну громаду, країну, національну економіку (рис. 1.14).

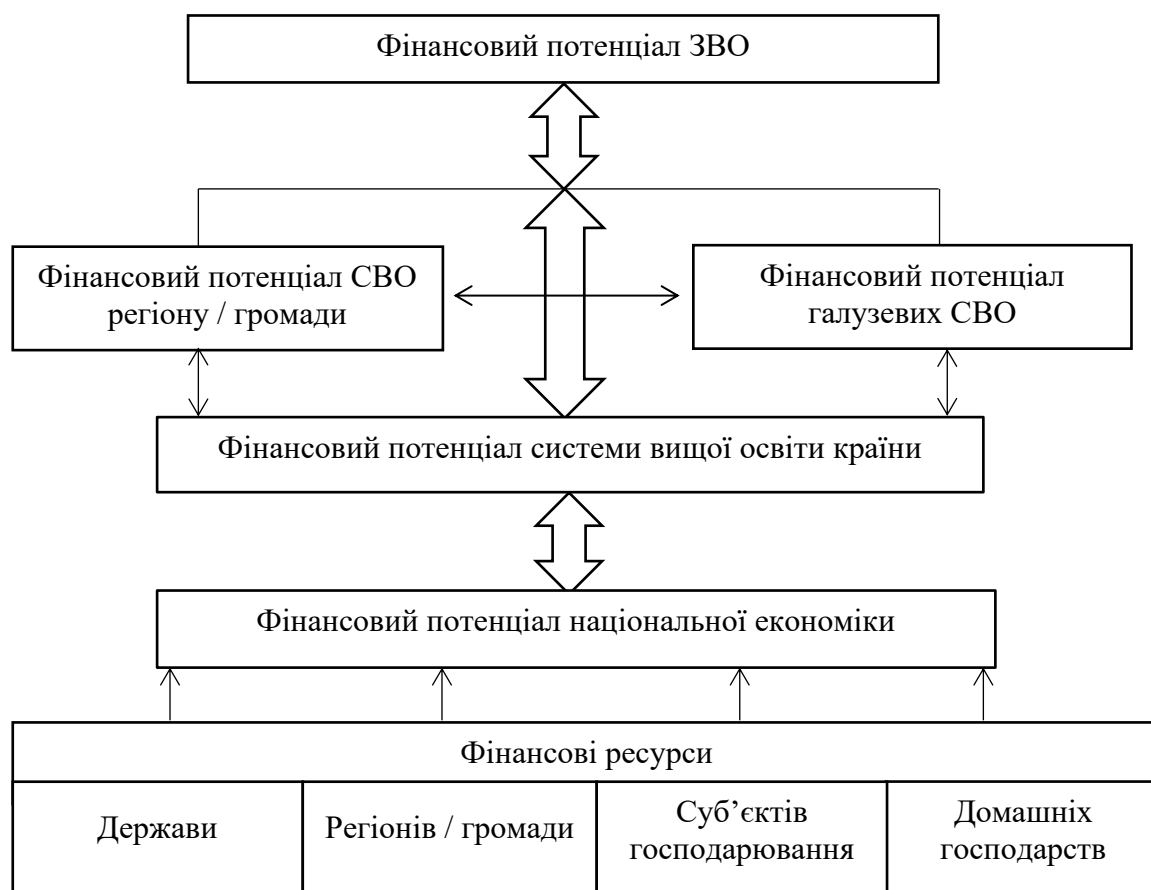


Рис. 1.14. **Фінансовий потенціал ЗВО в системі соціально-економічних відносин / взаємозв'язків**

*Джерело:* побудовано автором

В сучасних умовах фінансове забезпечення державних ЗВО України здійснюється цільовим і максимально ефективним використанням різних методів та форм. Нині виділення головним розпорядником коштів бюджетного фінансування ЗВО здійснюється шляхом використання декількох методів, а саме: кошторисно-нормативного, результативного, програмно-цільового. Кошторисно-нормативний метод до недавнього часу був основним у застосуванні та залишився актуальним й в теперішній час. Проте варто зауважити, що у теперішніх підходах до фінансового забезпечення ЗВО все частіше застосовують результативний та програмно-цільовий методи. Хоча поєднання у використанні всіх зазначених вище методів фінансування в умовах кризи, зокрема широкомасштабної російської агресії є, на наш погляд, найбільш дієвим [187, с. 182].

Кириленко О. П. та Русін В. М. у своїй науковій праці обґрунтовано стверджують, що ефективне використання наявних фінансових ресурсів є тим визначальним критерієм, який здатен забезпечити сталий економічний розвиток громади, регіону і держави загалом. Одним із інструментів підвищення ефективності управління фінансами є повноцінне використання програмно-цільового методу бюджетування, основними перевагами застосування якого, на думку вчених є: 1) досягнення конкретних результатів, визначених стратегічними загальнодержавними та місцевими документами; 2) раціональне використання бюджетних коштів; 3) підвищення ефективності (можливість відбору тих програм, які матимуть максимальну ефективність за мінімальних витрат) і прозорості використання бюджетних коштів; 4) підвищення ефективності прийняття управлінських рішень за результатами моніторингу виконання бюджетних програм; 5) підвищення рівня відповідальності розпорядників бюджетних коштів за витрачені бюджетні кошти; 6) підвищення довіри суспільства до влади [81, с. 26].

Програмно-цільовий метод можна порівняти із бізнес-планом, підготовка якого є необхідним кроком залучення інвестицій. Інвестори, перш ніж вкладати кошти, намагаються зрозуміти, на що їх витратять, якого результату буде досягнуто. Це є характерним для бізнесу, проте коли йдеться про державні ресурси, то органи влади поведуться з ними не як з власними, використовуючи інколи неефективно, [65] – таку думку висловлюють Я. Б. Дропа й У. Б. Макаренко, з якою ми цілком погоджуємося.

Наголосимо що, кошторисно-нормативний метод полягає у забезпеченні закладу фінансовими ресурсами шляхом формування планового документу – кошторису та у визначенні оптимальних обсягів фінансування для кожного закладу на основі звітних показників попереднього року і розрахунків майбутніх витрат, використовуючи нормативи. Показниками, які впливають на підготовку розрахунків витрат є, передусім, кількість здобувачів вищої освіти, штатний розпис закладу, в тому числі науково-педагогічний персонал, матеріально-технічне забезпечення [187, с. 182].

Важливим є те, що все більш актуальним стає результативність діяльності. Так, прийняті останнім часом законодавчі акти регулюють отримання базового фінансування науки, фінансування на розвиток діяльності ЗВО за результатами оцінки показників освітньої, наукової й міжнародної діяльності закладу і якісних показників за цей період його працівників. Як зазначає Г. З. Чекаловська, світова практика дає нам приклади наступних моделей державного фінансування освіти: фінансування за результатами діяльності, фінансування за видатками, договірне фінансування. Кожна модель державного фінансування характеризується своїми перевагами для однієї країни і недоліками для іншої. Фінансування “за результатами” дає змогу уникнути неефективної роботи навчальних закладів та отримати високі результати на одиницю ресурсу. Його використовують у Данії, Фінляндії, Ізраїлі, Голландії, США та інших країнах [237, с. 444].

Для ефективного здійснення фінансового контролю за цільовим використанням бюджетних коштів розпорядниками більшістю розвинених країн застосовується програмно-цільовий метод формування бюджетних видатків на фінансування вищої освіти і науки, так стверджує Т. М. Боголіб. Вона зазначає, що програмно-цільовий метод спрямований на визначення першочергових цілей галузі, складання програм для їхнього досягнення, забезпечення цих програм фінансовими ресурсами, оцінку ефективності використання завдань програми. Розпорядники на підставі плану своєї діяльності на коротко- та середньостроковий період розподіляють фінансові ресурси, необхідні для виконання відповідних завдань [19]. Водночас О. П. Кириленко стверджує, що питання науково обґрунтованого і достатнього фінансового забезпечення будь-якої сфери діяльності або окремого суб'єкта господарювання завжди тісно пов'язані з процесом фінансового планування, тобто визначення потреб у фінансових ресурсах та оптимальних механізмах їх застосування, а підвищення якості бюджетного планування, зокрема перспективного, справедливо пов'язують з повноцінним використанням програмно-цільового методу в бюджетному процесі [83].

При використанні програмно-цільового підходу, стверджує І. С. Каленюк, фінансування здійснюється в межах упроваджених великих цілевих програм, з чітко визначеними цілями, етапами та виконавцями. Ці програми об'єднують у єдиний комплекс ресурси, виконавців і терміни здійснення освітніх, науково-дослідницьких, організаційно-господарських та інших заходів, спрямованих на ефективне вирішення конкретних завдань [78, с. 30]. Розглядаючи процес формування бюджету країни, Ц. Г. Огонь вказує на потребу передусім оцінити кінцеві результати від витрачання бюджетних коштів та забезпечити їхню ефективність в процесі виконання бюджетних програм, надаючи суспільні блага і послуги населенню, що й передбачає програмно-цільовий метод, як один із головних методів управління державними коштами [139].

Чечуліна О. О. зазначає, що система фінансування університетів змінюється і доцільно є застосовувати цей метод, метою якого є управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів. За програмно-цільового підходу фінансовий контроль бюджетних видатків зміщується від контролю цільового використання коштів до контролю досягнення результативних показників соціальної й економічної ефективності [239, с. 16].

Застосування програмно-цільового методу у бюджетному проектуванні фінансування та інвестування закладів вищої освіти сприятиме вирішенню наступних завдань зазначає С. О. Левицька, а саме: забезпечення прозорості бюджетного процесу; уможливлення справедливої і обґрунтованої оцінки діяльності учасників бюджетного процесу (Міністерства, управлінь освіти, освітніх закладів) щодо досягнення поставлених цілей та виконання завдань; упорядкування організації діяльності розпорядників бюджетних коштів щодо формування й виконання бюджетних програм; підвищення якості підготовки бюджетних документів [110].

На нашу думку, в умовах сьогодення важливо звернути увагу на використання витратного методу фінансування ЗВО, що стосується формування надходжень від надання платних послуг закладом, які утворюють його спеціальний фонд. Оскільки державні ЗВО є неприбуткові, то при формуванні

вартості платної послуги в неї включається лише відшкодування економічно обґрунтованих витрат на її надання. Такий метод регулює беззбиткове утворення вартості послуг з урахуванням всіх потреб на її реалізацію та рівня інфляції і дає можливість забезпечити зростання власних надходжень [187, с. 182].

Вважаємо, що вагомими складовими управління ЗВО, які впливають на ефективність процесів формування і використання фінансового потенціалу є такі: нормативно-правове регулювання фінансової діяльності; організація системи управління закладом; аналіз кон'юнктури ринку освітніх та наукових послуг; фінансове планування; контроль за виконанням показників бюджетів і кошторису загалом; звітування; аналіз показників фінансово-господарської діяльності, фінансової звітності й швидке реагування на його результати.

Нормативно-правова база, що регулює діяльність ЗВО, зокрема й фінансову, в Україні перебуває на сьогодні на стадії змін та нововведень і потребує подальшого удосконалення й приведення у відповідність з іншими підзаконними актами. Положення Закону України "Про вищу освіту" вказують на автономію ЗВО. Тому важливим є розроблення та затвердження ними локальних нормативно-правових актів, які будуть регулювати і встановлювати чіткий механізм їхнього функціонування, права, обов'язки та можливості учасників освітнього процесу тощо. Вчені-юристи П. Д. Пилипенко, В. Я. Бурак і С. Я. Козак стверджують, що локально-правові акти можна приймати з метою розвитку централізованого законодавства, тобто для конкретизації окремих норм, які за своїм характером вимагають прив'язки до місцевих умов того чи іншого підприємства. Однак локально-правові норми існують не тільки для конкретизації, вони покликані також заповнювати певні прогалини у правовому регулюванні [229, с. 27].

Всі зазначені вище складові управління окрім нормативно-правового регулювання фінансової діяльності, на нашу думку, формують процес бюджетування. Як стверджує О. О. Пар'єва, бюджетування є управлінською технологією, завдяки якій, організації можуть контролювати ефективність використання своїх ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. На

основі розроблення бюджетів для раціонального управління ресурсами, витратами, прибутком, контролю й аналізом їхнього виконання, бюджетування надає змогу не тільки приймати ефективні управлінські рішення, але й вчасно вносити необхідні зміни та доповнення для удосконалення процесу бюджетування на кожному з його етапів. Налагоджена технологія бюджетування дасть можливість прогнозувати фінансово-економічний стан і водночас підвищить якість управлінських рішень, що свідчить про необхідність його впровадження [156, с. 73].

Планування діяльності організації шляхом розроблення системи взаємозв'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби й покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток відповідно до його головної місії та статутних завдань, таке визначення терміну “бюджетування” надає А. Ю. Харко [233]. Вітчизняні вчені, як ефективний засіб управління фінансами ЗВО, розглядають бюджетування та визначають, що це організаційна форма управління фінансовими ресурсами, яка охоплює планування, ресурсне забезпечення та контроль за використанням бюджетних коштів і спрямована на одержання ефективного кінцевого результату. Бюджетування можна розглядати також як процес підготовки (аналіз, прогноз, планування), виконання та контролю локальних і загального бюджетів для прийняття оптимальних управлінських рішень [159, с. 157].

Сафонова В. Є. тлумачить бюджетування як найефективніший інструмент фінансового управління, що передбачає технологію створення скоординованого за усіма підрозділами плану роботи організації, що ґрунтується на комплексному аналізі прогнозів, отриманих за допомогою розрахунку економічних та фінансових індикаторів діяльності, які забезпечують вирішення проблем, що виникають, і досягнення поставлених цілей. Загалом система бюджетування у ЗВО дає змогу упорядкувати потік інформації, розподілити відповідальність за ухвалення рішення, здійснювати контроль за діяльністю окремих господарських одиниць, пов'язувати стратегічні, тактичні й оперативні рівні планування



фінансово-господарської діяльності, постійно орієнтуючись на підвищення інноваційної можливості та якості інтелектуального капіталу [203, с. 161-162].

Розділяє думку вченої й П. О. Куцик, вважаючи, що бюджетування стає важливим управлінським інструментом, показником якості управління навчальним закладом, відповідності рівня управлінських рішень сучасним вимогам. Він розглядає сутність поняття “бюджетування” як процес розробки, формування та планування майбутньої діяльності суб’єкта господарювання, який оформляється у вигляді системи бюджетів. Бюджет стає частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати діяльності порівнюються із плановими і вживають необхідних заходів [105, с. 194]. На думку більшості науковців, яку ми цілком підтримуємо, бюджетування це засіб ефективного менеджменту.

Завдання, які повинні виконувати система бюджетування на підприємствах знаходимо у праці А. В. Тирінова: 1) виконання стратегічних цілей та інформаційних потреб; 2) планування діяльності; 3) інформаційна підтримка фінансового стану для інвесторів; 4) формування інформаційної бази для управління проектами; 5) контроль фінансових ресурсів; 6) контроль виконання статей бюджету і стимулювання працівників для цього; 7) аналіз майбутньої прибутковості з урахуванням реалізації різних “сценаріїв” [226, с. 150].

В контексті проведеного нами дослідження важливо розрізнити поняття “бюджетування” та “бюджет”. Бюджет – це фінансовий документ або фінансовий план виробничого підприємства або кошторис бюджетної організації, відповідно до якого суб’єкт провадить свою діяльність, а бюджетування – це процес формування, виконання цього документа та управління даним процесом. У Бюджетному кодексі України бюджет визначають як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування впродовж бюджетного періоду [25].

Вичерпну дефініцію бюджету, як інструменту фінансового управління, сформулював ще у 1850 р. представник італійської школи фінансів Ф. Вілла (F. Villa). Під бюджетом вчений розумів попередній кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та усі результати ділової активності підприємства [106, с. 240]. Науковиці Л. Г. Ловінська, І. М. Парасій-Вергуненко, Л. П. Коритник пропонують розуміти бюджет як кількісний план доходів, витрат у грошовому вираженні, або інших показників діяльності в натуральних вимірниках, що затверджені для певного часового періоду, а мету системи бюджетування визначають у підвищенні ефективності діяльності державних ЗВО (їх структурних підрозділів) та посилення їхньої конкурентоспроможності на основі механізму ефективного управління фінансовими ресурсами [113, с. 180-183 ].

У своїх наукових працях К. В. Безверхий аналізує ці два поняття та стверджує, що бюджетування є інструментом управління організацією в цілому, проте звертає увагу, що це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, це показник якості управління в компаніях, відповідність рівня її менеджменту та прийняття управлінських рішень сучасним потребам. Водночас зазначає, що бюджети (фінансові плани) розробляються з метою прогнозування фінансових результатів, встановлення цільових показників фінансової ефективності та рентабельності, обмеження (лімітування) найбільш важливих витрат тощо. Вони повинні надати керівництву можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи структурних підрозділів, а також виявити найбільш прийнятні для подальшого розвитку сфери господарської діяльності [9, с. 99-101].

Для успішного та максимального ефекту досягнення очікуваних цілей зосередимо увагу на розгляді процесу бюджетування у ЗВО України із визначеними стратегічними параметрами розвитку і пропонуємо виділити п'ять послідовних етапів, зазначених на рис. 1.15, реалізація яких дасть можливість кожному управлінцю забезпечити цільове й ефективне використання ресурсів та зміцнити фінансову дисципліну закладу.



Рис. 1.15. Процес бюджетування у ЗВО України [188, с. 125]

Джерело: розроблено автором

Лібералізація фінансового сектору в умовах утвердження окремих елементів ринкового середовища в середині ЗВО дає можливість розглянути п'ять етапів процесу бюджетування. Перший етап – **підготовчий етап формування бюджету** включає в себе: 1) *формування цілей* – написання стратегічного плану розвитку ЗВО, в цілому, факультетів, інститутів, кафедр, інших структурних підрозділів, зокрема, що дасть змогу визначити напрями діяльності та необхідні засоби для реалізації поставленої мети. На основі стратегічного плану розвитку необхідно, передусім, сформувати короткотермінові цілі організації усіх видів діяльності на поточний рік;

2) розроблення та уточнення методики формування бюджету, зокрема потрібно розробити документ (положення), який буде регулювати саме процес бюджетування і міститиме покрокові дії керівництва, посадових осіб, виконавців, структурних підрозділів ЗВО, центрів відповідальності; 3) розподіл обов'язків – необхідно здійснити чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами ЗВО і виконавцями згідно посадових інструкцій, які будуть брати участь у процесі розроблення, формування бюджету, аналізу й контролю його виконання; 4) організація документообігу – розроблення форм документів для проведення розрахунків, складання бюджету і підготовки звітності, визначення термінів процесу бюджетування та проходження усіх етапів.

Другий етап – **розроблення проєкту бюджету**, що передбачає:

1) збір, оцінювання, аналіз та обробка первинної інформації – цей напрям етапу включає в себе:

– розрахунок обґрунтованих показників фінансової діяльності ЗВО, зокрема, оцінювання його фінансових можливостей, а саме: наявні фінансові ресурси – очікуваний перехідний залишок на наступний бюджетний період; можливі (потенційні) фінансові ресурси – очікувані надходження коштів від державного та місцевого бюджетів, від надання освітніх й додаткових платних послуг; залучені фінансові ресурси – кошти, отримані від реалізації проєктів, грантів, доброчинців тощо, які спрямовуються на провадження статутної діяльності та активно впливають на розвиток навчального закладу і є допоміжними у формуванні бюджету;

– аналіз ринку освітніх і наукових послуг – є важливим при формуванні бюджету для розуміння можливостей ЗВО в плані надання послуг і, як наслідок, нарощування його фінансового потенціалу;

– збір вихідних даних для проведення розрахунків витрат – план прийому здобувачів вищої освіти, штатний розпис закладу, посадові оклади й оплата праці працівників, тарифи на комунальні послуги, обов'язкові послуги з утримання будівель тощо;

2) складання бюджету – для підготовки й формування консолідованого (зведеного) бюджету доходів і видатків ЗВО доцільно розробити окремі бюджети, а саме:

- бюджет доходів за джерелами надходження фінансових ресурсів, використовуючи попередній аналіз;

- бюджет за видами діяльності ЗВО та бюджетними програмами, які реалізуються закладами – кожна бюджетна програма спрямована на виконання певних завдань і досягнення цілей у провадженні діяльності ЗВО;

- бюджет за фондами – загальний та спеціальний;

- бюджет кожного структурного підрозділу, що дасть можливість оцінити діяльність структурних підрозділів, їхній внесок у розвиток ЗВО, ефективність функціонування. Так, формування бюджету кожного факультету, інституту, кафедри, іншого структурного підрозділу допоможе їм оптимізувати свою структуру, визначити актуальність наявних освітніх програм, спеціальностей, виявити основних донорів і які спеціальності та структурні підрозділи є збитковими, а також окреслити потенційні можливості надання додаткових платних послуг й наповнення дохідної частини бюджету ЗВО;

- допоміжні бюджети – бюджети за статтями витрат на: оплату праці з нарахуваннями на неї, комунальні послуги, стипендіальне і соціальне забезпечення, відрядження, проведення педагогічної практики, матеріально-технічного забезпечення, ремонтних робіт, загальногосподарських й експлуатаційних витрат тощо.

Третій етап – **розгляд та затвердження бюджету** включає в себе:

1) громадське обговорення проєкту бюджету – сформований бюджет ЗВО, його доходи та видатки, виноситься на обговорення, у якому мають право взяти участь всі учасники освітнього процесу і внести свої пропозиції та зауваження;

2) затвердження бюджету – Вчена рада ЗВО розглядає звіт про фінансово-господарську діяльність за попередній рік та проєкт бюджету на наступний, обґрунтовані пропозиції, висловлені на громадському обговоренні, враховує всі

чинники, які впливали на формування бюджету, ухвалює його або рекомендує на доопрацювання. Ухвалений бюджет затверджує керівник закладу.

Четвертий етап – **виконання бюджету** передбачає: 1) напрями діяльності – забезпечення своєчасного та повного фінансування за окремими напрямками діяльності, а в процесі реалізації даного етапу визначити найбільш ефективні напрямки діяльності ЗВО; 2) лінійні одиниці – структурні підрозділи (центри відповідальності), зокрема факультети, інститути, відокремлені структурні підрозділи, кафедри в їхній структурі, які є основними підрозділами ЗВО і беруть пряму участь у формуванні дохідної і видаткової частин кошторису; 3) функціональні служби – визначені структурні підрозділи (центри фінансової відповідальності), обов'язками яких є фінансове планування і економічний аналіз, порівняння доходів та витрат, поточний контроль за станом виконання зведеного бюджету й кожного бюджету зокрема, а також швидке реагування на непередбачувані зміни і потреби.

П'ятий етап – **аналіз і коригування бюджету** містить: 1) оцінювання усіх аспектів фінансового стану – підготовка фінансової звітності за кожною бюджетною програмою, кожним видом діяльності; 2) аналіз показників виконання бюджету – на підставі підготовлених звітів щодо провадження закладом його фінансово-господарської діяльності, здійснюється аналіз відхилення фактичних результатів від планових. Важливо визначити і врахувати у подальшому плануванні фактори й причини, що призвели до таких відхилень. Це можуть бути як непередбачувані видатки або форс-мажорні обставини, так і невміле управління на окремих рівнях фінансового менеджменту; 3) коригування короткотермінових цілей і стратегічних планів – на основі попередньо отриманої інформації за результатами проведеного аналізу й сформованої звітності доцільно оцінити виконання поставлених цілей і планів та визначити їхню подальшу актуальність, внести відповідні зміни у плани і терміни виконання, визначити пріоритетні напрями використання наявних ресурсів й альтернативні способи досягнення поставлених завдань.

Отже, аналізуючи методи фінансування ЗВО, підходи до тлумачення понять “бюджетування” та “бюджет”, визначивши етапи процесу бюджетування, можна оцінити на скільки важливо ефективно забезпечити виконання процесів формування і використання фінансового потенціалу ЗВО. Основним планово-фінансовим документом, який формується в процесі бюджетування та регулює отримання фінансування відповідно до кожного із методів є кошторис.

У словнику української мови кошторис визначений як план передбачуваних витрат та надходжень матеріальних і грошових ресурсів, потрібних для нормальної діяльності підприємства, установи, організації [208]. Водночас Юридична енциклопедія визначає поняття кошторису як затверджений у встановленому порядку або прийнятий належним чином планово-фінансовий документ, який містить відповідні статті й суми витрат коштів на утримання органів державної влади, установ та організацій, виробнича діяльність, капітальне будівництво тощо [247].

Кошторис ЗВО формується на календарний рік за кожною бюджетною програмою, підписує його керівник закладу і відповідальна особа фінансової служби (головний бухгалтер або керівник планово-фінансового відділу) та погоджується із головним розпорядником коштів. ЗВО складає свої кошториси відповідно до лімітних довідок про бюджетні асигнування і кредитування, затверджених головним розпорядником й отриманих через Державну казначейську службу України, річного розпису асигнувань державного бюджету (за винятком надання кредитів з державного бюджету) й помісячного розпису асигнувань загального фонду державного бюджету. Формування кошторису ЗВО передбачає підготовку пакету документів, а саме: кошторис; план асигнувань загального фонду бюджету; план використання бюджетних коштів; помісячний план використання бюджетних коштів.

Впродовж року до кошторису ЗВО за необхідності можуть вноситися зміни, шляхом формування довідок змін до кожного документу із зазначеного вище пакету. Зміни можна і потрібно вносити за умови: отримання змін до розпису державного бюджету від головного розпорядника; при збільшенні або

зменшенні надходжень до спеціального фонду – від плати за послуги, що надаються бюджетними установами, інших джерел власних надходжень бюджетних установ; за потреби перерозподілу призначень коштів між статтями витрат. Кошторис складається із двох частин – надходження і видатки та надання кредитів. Надходження в свою чергу розподіляються як надходження коштів із загального фонду бюджету та спеціального фонду бюджету (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Структура спеціального фонду (власних надходжень) ЗВО

Джерело: побудовано автором [167]

Видатки в кошторисах поділяються на поточні та капітальні. Перелік статей витрат або кодів економічної класифікації видатків (КЕКВ) за якими ЗВО формує свій кошторис регулює Наказ Міністерства фінансів України № 333 від 12 березня 2012 р. “Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету” [165]. Так, у цьому наказі зазначено, що економічна класифікація видатків бюджету призначена для чіткого



розмежування видатків бюджетних установ та одержувачів бюджетних коштів за економічними характеристиками операцій, які здійснюються відповідно до функцій держави і місцевого самоврядування й забезпечує єдиний підхід до всіх учасників бюджетного процесу з точки зору виконання бюджету.

Ще одним методом ефективного впливу на формування і використання фінансового потенціалу ЗВО у процесі стратегічного планування є аналіз, зокрема PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) та SWOT-аналіз. Так, ці методи є універсальні та підходять усім суб'єктам господарювання. PEST-аналіз, як і SWOT-аналіз, свою назву отримав від перших літер англійських слів Political (політичні), Economic (економічні), Socio-cultural (соціокультурні), Technological (технологічні) чинники. Результати PEST-аналізу можна використовувати для формування списку можливостей та загроз при проведенні SWOT-аналізу і рекомендується, зазвичай, проводити першим. Як зазначає Рябкова З. В., вивчаючи інструменти маркетингових досліджень в управлінні навчальним закладом, принципова різниця між цими видами аналізу – це те, що SWOT-аналіз досліджує становище закладу на ринку освітніх послуг – його можливості й загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує сам ринок освітніх послуг [183].

У своїй праці Т. С. Бушман надає визначення PEST-аналізу як метод експертного оцінювання умов зовнішнього оточення та стверджує, що формування експертної групи з високим рівнем компетенцій є наступним важливим етапом в процесі отримання якісних результатів. Рекомендує обґрунтувати перелік зовнішніх факторів прямої і непрямої дії, які мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування об'єкта [24]. Водночас Д. І. Берницька при проведенні PEST-аналізу вважає, що необхідно враховувати такі дві позиції: 1) аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані; 2) PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його діяльність [13, с. 42].

На наш погляд, визначивши групи факторів впливу на формування фінансового потенціалу ЗВО вище, можна відзначити їхнє співпадіння з чинниками PEST-аналізу. Такий метод аналізу діяльності ЗВО та його фінансового потенціалу, як SWOT-аналіз, дає можливість оцінити внутрішнє середовище закладу й визначити його сильні і слабкі сторони, можливості й загрози, а також ризики, тенденції і події зовнішнього середовища, які необхідно враховувати та оперативно реагувати на них. Результати проведеного аналізу доцільно обговорювати у ЗВО і приймати відповідні рішення, щодо покращення ситуації.

На основі проведеного аналізу праць іноземних вчених М. М. Гладченко визначає SWOT-аналіз як невід'ємну складову стратегічного менеджменту ЗВО. Методологічне підґрунтя SWOT-аналізу полягає в тому, що стратегія і рішення в межах стратегічного планування приймаються на основі раціонально-аналітичних кроків. Стратегічні рішення впливають на майбутнє та приймаються за умов певної невизначеності, тому аналіз спрямований на подолання цієї невизначеності. Основною перевагою SWOT-аналізу є те, що він відображає формування цілісного уявлення про зовнішнє і внутрішнє середовище, що допомагає звести складні умови до найвпливовіших факторів [42, с. 37-39].

Як стверджує О.Є. Перфілова застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, й зовнішніми загрозами та можливостями. Результати SWOT-аналізу можна використати для формулювання і вибору стратегії підприємства, що повинна якнайкраще поєднувати його внутрішні можливості (сильні і слабкі сторони) та зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних й позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед ним в майбутньому [157].

Грунтовніше розглянемо застосування SWOT-аналізу в процесі діагностування фінансового потенціалу ЗВО (пп. 2.3 дисертаційної роботи).

За роки незалежності в Україні сформувалася певна система управління в освітньо-науковій галузі та впродовж останніх років Уряд, враховуючи європейський досвід, удосконалює існуючі, розробляє і впроваджує нові законодавчі акти, які регулюють діяльність ЗВО, а також визначають фінансові принципи їхнього функціонування. Вже декілька років поспіль СВО нашої країни перебуває в стані перманентного реформування. Так, у 2014 році був прийнятий Закон України “Про вищу освіту” [163], який, зокрема, розширює автономію ЗВО. Окремими нововведенням закону щодо фінансової діяльності ЗВО є: можливість самостійно розпоряджатися власними коштами, відкривати депозитні рахунки в банках, засновувати сталий фонд (ендаумент). Особливо заслуговує на увагу “відкритість прийняття рішень” – ЗВО зобов’язаний публікувати на офіційному вебсайті кошторис на поточний рік, звіт про використання та надходження коштів, штатний розпис, інформацію щодо проведення тендерних процедур, цільові показники діяльності ЗВО, досягнення яких повинен забезпечити його керівник відповідно до контракту, строки та спосіб перевірки їхнього досягнення. Крім цього, обсяги доходів і видатків, їхні джерела формування й напрями використання, стан майна закладу, кошторис на наступний рік перед його прийняттям підлягає обов’язковому громадському обговоренню у трудовому колективі із залученням здобувачів вищої освіти.

Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” [169] набрав чинності у 2015 році та регулює провадження наукової і науково-технічної діяльності, створює необхідні умови для задоволення потреб суспільства й держави в технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади. Цей законодавчий акт започаткував нові підходи і форми фінансування університетської науки. До цього часу ЗВО отримували короткотермінове конкурсне фінансування під конкретні вузькі проекти. Сьогодні фінансування науки стає ширшим – Урядом у 2018 році утворено Національний фонд досліджень України, метою якого є на засадах конкурсного відбору надавати гранти для підтримки наукових досліджень і розробок, розвиток національного дослідницького простору та його інтеграція до європейського й світового.

Водночас існує можливість українських науковців об'єднуватись в державні ключові лабораторії, центри колективного користування сучасним науковим обладнанням, здійснюється щорічна фінансова підтримка проєктів молодих вчених та об'єктів, що становлять національне надбання України.

Новаторським у фінансуванні ЗВО є запровадження системи базового фінансування науки. Кошти на таке фінансування виділяються за результатами державної атестації, яка передбачає оцінювання не всього ЗВО, а його окремих наукових напрямів діяльності. Оцінювання результативності наукової (науково-технічної) діяльності ЗВО за науковим напрямом та потенціалу його розвитку здійснюється за такими показниками, як кількісний й якісний кадровий склад, у тому числі молодих вчених, фінансування на виконання наукових досліджень і розробок, кошти, витрачені закладом на придбання обладнання, кількість публікацій та наукових видань у Scopus та/або Web of Science тощо. На наш погляд, нові підходи до фінансування науки сприятимуть ефективному проведенню досліджень і розробок в межах наукових напрямів, розвитку інфраструктури, оновленню та модернізації матеріально-технічної бази, закупівлі сучасного обладнання, збереженню наукового потенціалу й залученню молодих науковців, що дасть змогу університетам будувати довготермінову дослідницьку політику.

У 2017 році вступив в дію новий Закон України “Про освіту” [170], де зазначається, що освіта є державним пріоритетом, забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства та держави. Цей закон розширює перелік обов’язкової інформації, що має розміщуватись на офіційному вебсайті ЗВО – це річний звіт його діяльності, розмір плати за навчання, вартість інших платних послуг, порядок їхнього надання й оплати тощо. Водночас продовжується реформування освіти і науки України та розширюються можливості навчальних закладів, визначені Законом України “Про фахову передвищу освіту”, що прийнятий у 2019 році [173].

Впровадження механізму розподілу державного замовлення на користь принципу “бюджетні місця йдуть за найкращими вступниками” є останніми роками основою проведення вступної кампанії у ЗВО, що дає можливість абітурієнтам обирати бажані університети. Саме цей метод природним шляхом скеровує бюджетне фінансування в обрані ЗВО. За словами Є. А. Стадного підводиться ризика загалом по цілій країні і у нас є замикаючий абітурієнт за кожною спеціальністю, нижче рівня якого ніхто в жодному університеті на бюджет не проходить, відтак усі бюджетні місця автоматично розподіляються туди, куди пішли абітурієнти з кращими балами ЗНО [211]. Такий підхід до проведення вступної кампанії відразу дав змогу ідентифікувати які ЗВО користуються попитом серед вступників, водночас він і посилив конкуренцію між ними за абітурієнтів.

З 2020 року постановою Кабінету Міністрів України запроваджена формула розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між ЗВО, що дає змогу кращим отримувати фінансування на розвиток їхньої діяльності [171]. Основними показниками діяльності закладу, які використовуються при розрахунку є: кількість здобувачів вищої освіти, які навчаються на умовах державного замовлення, від якої й залежить показник масштабу діяльності закладу; обсяг надходжень до спеціального фонду за результатами наукових та науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, господарськими договорами і за результатами надання наукових послуг на одного науково-педагогічного працівника, що працює за основним місцем праці; провідне місце в окремих міжнародних рейтингах; працевлаштування випускників ЗВО, коли вони отримують посаду, яка вимагає кваліфікації вищої освіти; показник регіональної підтримки. “Якщо університет насправді потужний, сильний, має гарну репутацію та фахівців, може знайти фінансування і від бізнесу, і за міжнародні гранти, які йдуть на дослідження – значить, це неодмінний сигнал для держави, що цьому університету потрібно давати більше грошей, адже він заслуговує на це” [213].

Отож, однією із можливостей ЗВО підвищити обсяг бюджетного фінансування є покращення показників їхньої освітньої, наукової та міжнародної діяльності. У своєму дослідженні Г. А. Поляновський відзначає, що суттєвим кроком для покращення діяльності державних ЗВО є просування ідеї фінансування таких закладів за принципом результативності їхньої діяльності. Фінансування за результатами діяльності сприятиме орієнтації установ на важливі показники діяльності, впливу на навчальну, наукову, дослідницьку роботу ЗВО, на управління закладами, певною мірою формуватиме та розширюватиме автономію установ, впливатиме на розподіл фінансування і фінансове управління [161, с. 189].

Продовженням реформування вищої освіти є виконання положень Закону України “Про Державний бюджет України на 2020 рік”, а саме розроблення Постанови Кабінету Міністрів України № 191 від 03 березня 2020 р. “Деякі питання запровадження індикативної собівартості” [58]. Відповідно до цієї Постанови розроблено порядок формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти у закладах вищої та фахової передвищої освіти, наукових установах, а також їхніх територіально відокремлених структурних підрозділах. Регулювання вартості навчання стосується популярних спеціальностей (спеціалізацій), для яких встановлюються граничні (мінімальні) ціни на платні послуги з підготовки фахівців за ступенями вищої освіти.

Постанова передбачає, що величина індикативної собівартості закладу розраховується виходячи з фактичних бюджетних витрат на підготовку одного здобувача вищої освіти державної форми навчання. Вихідними даними є бюджетні асигнування загального фонду на оплату праці, комунальні послуги та інші поточні витрати, а також розрахунковий контингент здобувачів. Застосування положень зазначеної вище Постанови покликане забезпечити отримання закладом обґрунтованих надходжень від надання платної послуги, які будуть покривати необхідні видатки на якісну підготовку фахівця [189].

Так, вітчизняні фахівці А. В. Скрипник, І. С. Костенко виокремлюють наявні фактори, що визначають вибір ЗВО абітурієнтом, які можна поділити на

дві основні категорії: перша – це умовно стабільні фактори, які змінюються достатньо повільно або не змінюються взагалі: місце розташування, форма власності, бренд (історична назва) тощо; друга – фактори, які належать щорічному перегляду (операційні): вартість освітніх послуг, конкурс на одне ліцензійне місце, обмеження щодо бюджетних місць, витрати на рекламу [207, с. 280]. “Ціна є найважливішим фактором при ухваленні споживчих рішень на ринку освітніх послуг” – роблять висновок учені, вивчаючи питання визначення вартості освітніх послуг та формування ефективної цінової політики в державних ЗВО [37, с. 260]. Погоджуємося з думкою науковців щодо впливу на вибір абітурієнта, серед іншого, вартості навчання у відповідному ЗВО. При формуванні привабливої вартості варто враховувати витрати, які очікувано понесе заклад для надання якісної освітньої послуги. Це і оплата праці науково-педагогічних, допоміжних працівників, матеріально-технічна база (аудиторії, лабораторії, бібліотека, сучасне обладнання тощо), комунальні послуги та інше.

Часто раніше державні ЗВО використовували демпінгову цінову стратегію, щоб привернути увагу абітурієнта, проте недоотримували доходи на покриття необхідних витрат для підготовки фахівця. На нашу думку, в процесі формування цінової пропозиції за усіма спеціальностями, за якими здійснюється підготовка фахівців, встановленні остаточної їхньої вартості, окрім врахування витрат на надання освітньої послуги, варто керуватися й ситуацією на ринку освітніх послуг, аналізувати його щодо затребуваності конкретного фахівця, враховувати попит та пропозицію за кожною спеціальністю зокрема, зважати на власний ліцензійний обсяг і державне замовлення, а також показники вступу до інших ЗВО.

Українські вчені Н. М. Волосова і Н. Ф. Стеблюк зазначають, що вартість освітньої послуги не може базуватися виключно на калькуляції витрат, а повинна встановлюватися з урахуванням зростаючих потреб споживачів. Величина вартості товару – послуг освіти значною мірою визначається їхньою корисністю, споживчою вартістю, а це виявляється в потребі особистості і суспільства в послугах освіти, які продаються за ринковими цінами [37, с. 260]. Глибше

дослідження даного питання проведемо у третьому розділі роботи (пп. 3.3), проаналізувавши вплив обов'язкового встановлення мінімального розміру плати за навчання у ЗВО на результати вступної кампанії, а отже формування фінансового потенціалу.

Застосування індикативної собівартості викликало й критику з боку окремих ЗВО, учасників освітнього процесу, а саме, що не відповідає реальному стану платоспроможності населення, недоступність вищої освіти для незаможних громадян, а також загроза закриття ЗВО в регіонах. Одним із способів вирішення даної проблеми, на нашу думку, є ширше застосування освітнього кредитування. Використання механізму освітнього кредиту дасть змогу забезпечити рівний доступ різним верствам суспільства до здобуття вищої освіти незалежно від їхнього соціально-економічного статусу.

Впровадження освітнього кредитування в Україні почалося ще з 2000-х років, проте широкого використання воно так і не набуло. На сьогодні державна цільова підтримка для здобуття вищої освіти надається у вигляді пільгових довгострокових кредитів для здобуття освіти на підставі нової Постанови Кабінету Міністрів України № 673 від 29 серпня 2018 р. “Про затвердження Порядку пільгового кредитування для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти”. Як бачимо у Додатку В, використання можливостей кредитування освіти має нерівномірний характер. До 2010 року кредитування активно використовувалося здобувачами вищої освіти, а в період 2011 – 2018 років (за виключенням 2013 року) програма не діяла. Після розроблення зазначеної вище Постанови та впровадження її в дію, кредитування відновилося, проте використовується здобувачами помірними темпами.

На основі проведених досліджень сформулюємо стратегію управління фінансовим потенціалом державного ЗВО, яка охоплюватиме усі процеси в комплексі – формування, нарощування, використання та контроль, а саме:

- діагностування і прогнозування фінансового потенціалу ЗВО;
- стратегічне та поточне планування діяльності, включаючи аналіз;
- застосування відповідних моделей фінансування;



– реалізація етапів системи бюджетування. Усі ці пункти стратегії є взаємозв'язаними та взаємодоповнюючими.

Аналізуючи визначені науковцями принципи управління фінансовими ресурсами [64], можна цілком застосовувати їх для управління фінансовим потенціалом ЗВО. До них відносять: диверсифікація, ефективність, збалансованість, інтегрованість, інформаційна прозорість, комплексність, контроль, концентрація, моніторинг, оптимальність, орієнтація, своєчасність, системність, стратегічна узгодженість, цільова спрямованість.

Сьогодні в Україні впровадження урядом законодавчих актів, новаторські методи фінансування та підходи до фінансового управління ЗВО сприяють розвитку університетської освіти і науки, збереженню наукового, науково-педагогічного потенціалу, покращенню фінансового та матеріально-технічного забезпечення ЗВО. В умовах трансформаційних змін, розвитку нової моделі економічної системи – економіки знань, переміщення інтелекту і наукових знань в центр основних чинників стійкого економічного зростання, забезпечення надання якісних освітніх послуг й підвищення рівня університетської науки, наближення до кращих світових практик є ключовим завданням модерного ЗВО України. Для забезпечення реалізації цього завдання та інших поставлених цілей закладу необхідно володіти високим фінансовим потенціалом й ефективним менеджментом, а також стратегічною візією власного розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження науково-теоретичних основ фінансового потенціалу ЗВО та теоретико-методологічних аспектів його реалізації в системі стратегічного управління вищою освітою сформульовано такі висновки:

1. Доведено, що в контексті трансформаційних змін і розширення фінансової автономії ЗВО значно посилюється роль розвитку фінансового потенціалу СВО України, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності управління. Узагальнення теоретико-методологічних підходів до розуміння

сутності поняття “фінансовий потенціал” дало змогу аргументувати доцільність наукового вивчення проблем його формування і нарощування відповідно до стратегічних цілей в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності ЗВО України.

2. Удосконалено дефініцію фінансового потенціалу ЗВО й запропоновано розуміти як сукупність фінансових ресурсів, що формуються в результаті активізації його взаємовідносин з іншими суб’єктами економіки, і спроможність щодо їхньої мобілізації, обсяги та ефективне використання яких дають змогу досягати цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності.

3. Встановлено, що основою формування фінансового потенціалу ЗВО є фінансові ресурси, які є його складовими й поділяються на наявні, залучені і потенційно можливі. Водночас процес формування складових фінансового потенціалу ЗВО неможливий без залучення усіх видів його капіталу (людського, соціального, інтелектуального, управлінського, технічного й технологічного) та врахування чинників внутрішнього і зовнішнього ринкового середовища. Запропоновано авторське тлумачення поняття “фінансові ресурси ЗВО” це – готівкові та/або безготівкові кошти, акумульовані закладом за рахунок диверсифікованих джерел фінансування, якими він може розпоряджатися у своїй діяльності.

4. З’ясовано роль фінансової автономії в процесі розвитку фінансового потенціалу ЗВО, що полягає у її спрямованості на забезпечення горизонтальної і вертикальної бюджетної конкуренції, покращенні якості надання освітніх послуг й конкурентоспроможності вітчизняних навчальних закладів. Виділено особливості функціонування фінансового потенціалу державного ЗВО України, а саме: такий заклад, як бюджетна установа, є неприбутковим, що зменшує можливості нарощування фінансового потенціалу від провадження його діяльності; наявні фінансові ресурси, отримані з державного/місцевого бюджетів, що складають значну частку у формуванні фінансового потенціалу ЗВО, мають цільове призначення; інтелектуальний капітал та академічна

репутація – фактори впливу на формування фінансового потенціалу закладів освіти; обмеженість фінансових ресурсів на усіх рівнях державного управління, що спрямовуються на освіту і науку загалом.

5. Запропоновано модель формування фінансового потенціалу ЗВО з позиції системного і ресурсно-цільового підходів, що об'єднує його цілі (фінансова стійкість, стабільна діяльність, сталий розвиток), спрямовані на реалізацію видів діяльності, підґрунтям для досягнення яких є фінансові ресурси, що складають фінансовий потенціал, на стан якого впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори мінливого ринкового конкурентного середовища.

6. Виокремлено методи бюджетного фінансування ЗВО, зокрема кошторисно-нормативний, результативний, програмно-цільовий та запропоновано навчальним закладам у своїй діяльності використовувати організаційно-методичні підходи щодо фінансування ЗВО, а саме використання витратного методу, що передбачає визначення економічно обґрунтованої вартості платної послуги, забезпечує зростання власних надходжень й враховує принцип безбитковості діяльності ЗВО.

7. Сформульовано науково-методичні підходи до оцінювання ефективності процесів формування і використання фінансового потенціалу ЗВО через бюджетування, як інструмент фінансового менеджменту. Запропоновано етапи реалізації системи бюджетування, що включають в себе процес підготовки, розроблення, затвердження і виконання бюджету, на основі фінансового планування та аналізу, а також контролю за його реалізацією з подальшим коригуванням діяльності закладу.

8. Доведено, що ефективний розвиток вищої освіти та науки в Україні потребує послідовного продовження реформ у цій сфері, а також стабільного державного забезпечення і пошуку нових джерел фінансування ЗВО, що дасть змогу бути їм інноваційними, підприємницькими, конкурентоспроможними на глобальному ринку освітньо-наукових послуг.

Основні результати дослідження, що висвітлені в першому розділі опубліковані у наукових працях авторки [97; 184; 185; 186; 187; 188; 189; 196].

## РОЗДІЛ 2

### ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Сучасні тенденції та особливості фінансування вітчизняної системи вищої освіти

Конкуентоспроможність сфери вищої освіти значною мірою залежить від фінансового потенціалу ЗВО, обсягів їхнього фінансування та здатності диверсифікувати джерела надходжень. В умовах глобалізованого світу, інтеграції України в європейський і світовий простір освітньо-наукова галузь відіграє значущу роль у цьому процесі, а наявність освічених та висококваліфікованих фахівців, інновацій й винаходів забезпечують економічний розвиток країни. В період становлення незалежності нашої держави СВО перебуває у процесі реформування і зазнає змін із врахуванням актуальних світових тенденцій та європейських стандартів. Одним з основних меседжів змін є спрямованість на досягнення кінцевих результатів.

В сучасних умовах роль освіти і науки як чинників соціально-економічного розвитку країни постійно зростає. Підтверджує це й стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України, місія якого полягає в розробленні і здійсненні державної політики, що гарантує підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору і розвиток науки як джерела економічного зростання й невід'ємної складової національної культури та освіти [216].

Як вважають іноземні вчені освіта є однією з найважливіших складових людського капіталу і стійким фактором економічного зростання [268; 283; 291]. Підтверджує це й інший науковець, аргументуючи, що вища освіта відіграє провідну роль у досягненні країнами їхнього соціально-економічного розвитку та в створенні конкурентоспроможної, кваліфікованої робочої сили у всьому

світі, а потреба в ній у поєднанні з дефіцитом фінансових ресурсів зумовила той факт, що уряди вирішили фінансувати вищу освіту [282]. Як зазначають болгарські вчені, вища освіта є головним фактором конкурентоспроможності країн й підвищує конкуренцію та інновації на внутрішніх ринках [285]. Водночас румунські дослідники державні ЗВО розглядають як організації, які мають значний вплив на економічний розвиток і прогрес цивілізації [303]. Дослідивши роль людського капіталу та інноваційного потенціалу в економічному зростанні азійських країн, вчені дійшли висновку, що як людський капітал, так й інноваційний потенціал є життєво важливими для стимулювання економічного зростання та забезпечується навчанням у ЗВО і державними витратами на освіту [280]. Лавриненко Л. М. зазначає, що розвиток освіти у будь-якій країні в більшості визначає не тільки рівень розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, але й створює умови для здійснення науково-технічного і соціально-економічного прогресу. Освітній фактор став розглядатися як важливе джерело підвищення конкурентоспроможності країни, її стабільності й процвітання [109, с. 298]. Цілком згодні із науковими поглядами перелічених фахівців, відтак детальніше проаналізуємо специфіку фінансування вітчизняних ЗВО.

Фінансування державних ЗВО України здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення послуг з підготовки фахівців, виконання науково-дослідних робіт та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, з дотриманням принципів цільового й ефективного використання коштів, публічності і прозорості у прийнятті рішень; комунальних ЗВО – за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших джерел надходжень; приватних – за рахунок приватних інвестицій й інших можливих джерел фінансування.

В Україні станом на 2019 рік на один мільйон населення припадало 13,9 ЗВО, у тому числі 6,3 університетів, що є досить високим показником охоплення мережею ЗВО. Вищий цей показник у Польщі – 9,2 університетів (та прирівняні до них ЗВО), у Німеччині і Великій Британії навпаки нижчий – 4,3 та 3,7 університетів відповідно.

Розглядаючи динаміку змін кількості ЗВО в Україні на основі інформації Додатку Д, зауважуємо тенденцію до звуження мережі ЗВО. За останні десять років зменшення кількості ЗВО склало 25,8 % (з 854 до 634), зокрема ідентичні тенденції спостерігаються як серед ЗВО I-II р. а. (заклади фахової передвищої освіти) – коледжі, технікуми, ВПУ, так і серед ЗВО III-IV р. а. (університети, академії, інститути). Бачимо (рис. 2.1), що зменшення кількості ЗВО відбувається як приватної форми власності, так і державної, комунальної, а у 2021 році кількість ЗВО державної, комунальної форми власності становила 508, що на 158 (23,7 %) менше, ніж у 2010 році. У той же час кількість приватних ЗВО зменшилося на 33,0 % – 62 ЗВО.

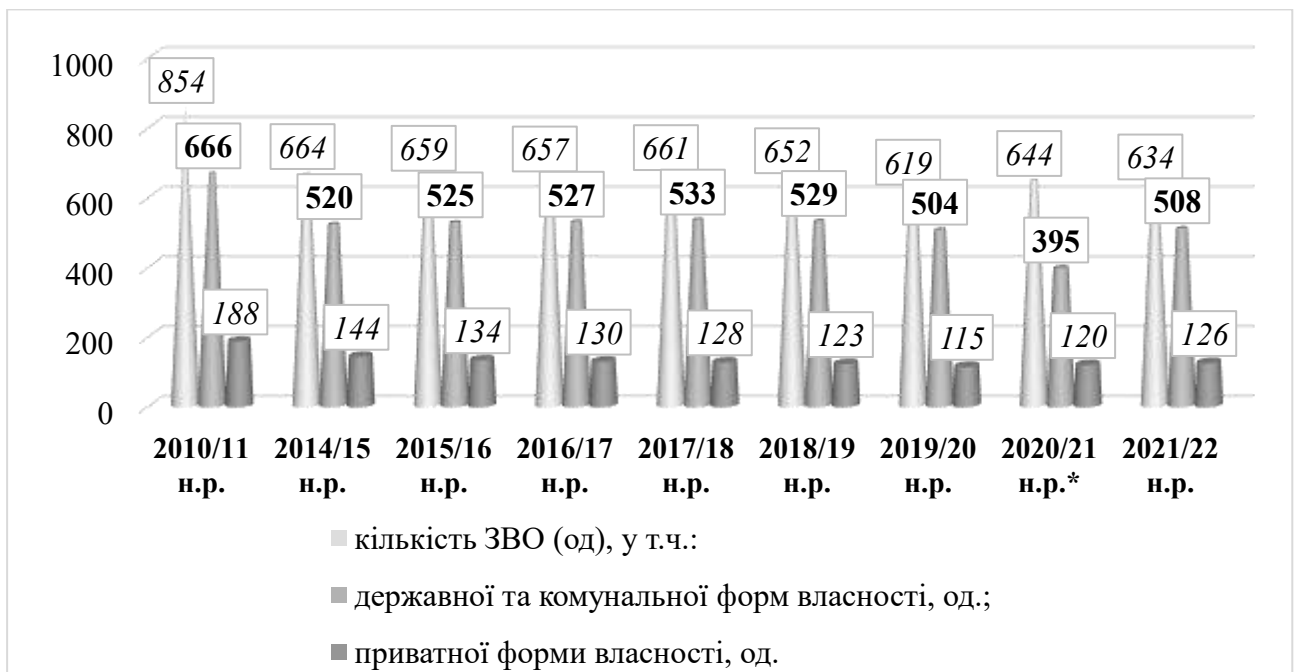


Рис. 2.1. Кількість ЗВО України за формами власності (2010-2021 рр.)

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [33; 34; 142; 143; 144; 145]

\* Примітка. Кількість ЗВО у розподілі на форми власності не включає заклади фахової передвищої освіти у зв'язку із відсутністю статистичних даних.

Зауважимо, кількість ЗВО в Україні державної та комунальної форми власності є суттєво вищою за приватну, що відображено на рис. 2.1. Так, їхня частка в загальній кількості впродовж останнього десятиліття в середньому

складала 77,5 % (коливалась по роках від 75 до 81 %), зокрема, у 2021/2022 навчальному році становила 80 %, тому провідна роль фінансування освіти і науки нашої країни належить державі. Проте, на сьогодні, усі інституції СВО функціонують як суб'єкти господарювання, та надають платні послуги в межах своїх можливостей. Це і надання платних освітніх послуг, і виконання наукових досліджень на замовлення фізичних або юридичних осіб, домогосподарств, інших додаткових платних послуг відповідно до законодавства країни.

Враховуючи практичні потреби ринку праці країни, окремих регіонів, вимоги роботодавців до підготовки фахівців, які володіють певним набором компетентностей та наскрізних вмінь, можна зазначити, що підготовка здобувачів за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста потребує суттєвої модернізації. Тому у 2020 році ЗВО I-II рівнів акредитації продовжили свою діяльність як заклади фахової передвищої освіти (ЗФПО) і почали готувати фахівців освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра, де більшість навчального часу відводиться на здобуття практичних знань.

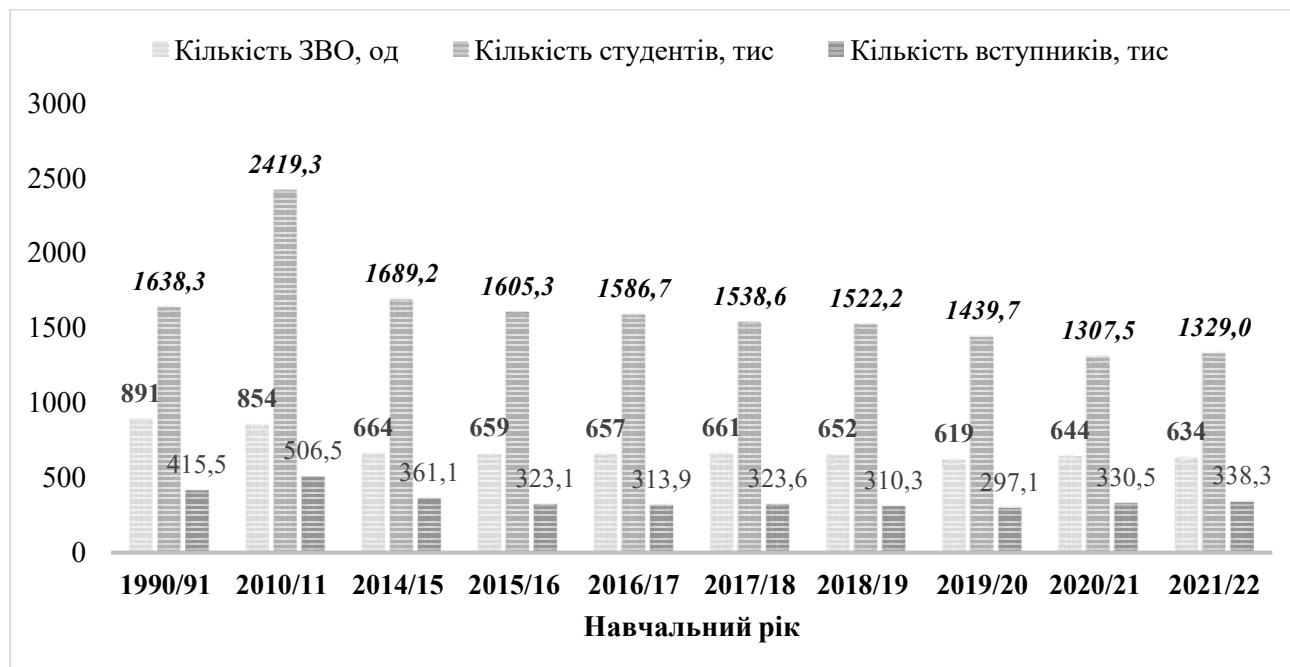
Реформи вищої освіти, які запроваджуються урядом на сьогодні, передбачають подальшу оптимізацію ЗВО, їхнє об'єднання та укрупнення. Уже запроваджене з 2020 року так зване "формульне фінансування" ЗВО спонукає їх бути кращими або об'єднуватися із сильнішими. На нашу думку, така реорганізація української вищої освіти призведе до покращення якості послуг, що надають вітчизняні ЗВО, через суттєвішу державну підтримку. За рахунок скорочення управлінських видатків в результаті оптимізованої мережі навчальних закладів, держава буде мати більше можливостей фінансувати меншу кількість ЗВО, але тих, що матимуть високий науково-інноваційний, фінансовий, матеріально-технічний потенціал.

Ще одним фактором зменшення кількості ЗВО є демографічна ситуація в країні й розширення можливостей студентської молоді здобувати освіту за кордоном. За даними аналітичного центру CEDOS у 2016/2017 навчальному році 77424 особи з українським громадянством навчалися у закордонних університетах, що склало близько 8% від загальної кількості тих, хто вчиться на

денних програмах вищої освіти, а в 2017/2018 навчальному році щонайменше 83000 осіб, тобто зросла до 8,5%. Загалом впродовж останніх дев'яти років їхня кількість зросла більш ніж утричі і продовжується відтік студентської молоді закордон [178; 212].

Глобальним фактором подальшого виїзду української молоді на навчання за межі країни, а також відсутність іноземних студентів у вітчизняних ЗВО стало широкомасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року, що матиме, на наш погляд, негативний вплив, зокрема на систему вищої освіти на тривалий період часу.

Як бачимо на рис. 2.2. за період 1990-2021 років в Україні кількість вступників до ЗВО різних типів зменшилася на 18,6 %, а порівняно з 2010 роком – на 33,2 %, проте з 2014 року спостерігається стабільність цього показника. Щодо контингенту студентів, які навчаються у ЗВО України, починаючи з 2010 року, продовжується поступове зменшення і їхня чисельність у 2021/2022 н. р. становить 1329,0 тис., що на 45 % менше ніж у 2010/2011 н. р.



**Рис. 2.2. Кількість ЗВО України та чисельний склад студентів за період 1990-2021 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [33; 34; 142; 143; 144; 145]



Нерівномірну динаміку змін контингенту здобувачів вищої освіти можна спостерігати на рис. 2.3. Видно, що з 2010 року по 2016 рік частка студентів ЗВО, що навчалися за кошти державного бюджету та місцевих бюджетів зростала і досягла у 2016 році 50,8 %, натомість з 2017 року триває тенденція зростання кількості студентів, що здобувають вищу освіту за кошти фізичних та юридичних осіб. Їхня частка за останні три навчальні роки складає близько 54 % від загальної кількості здобувачів в Україні.

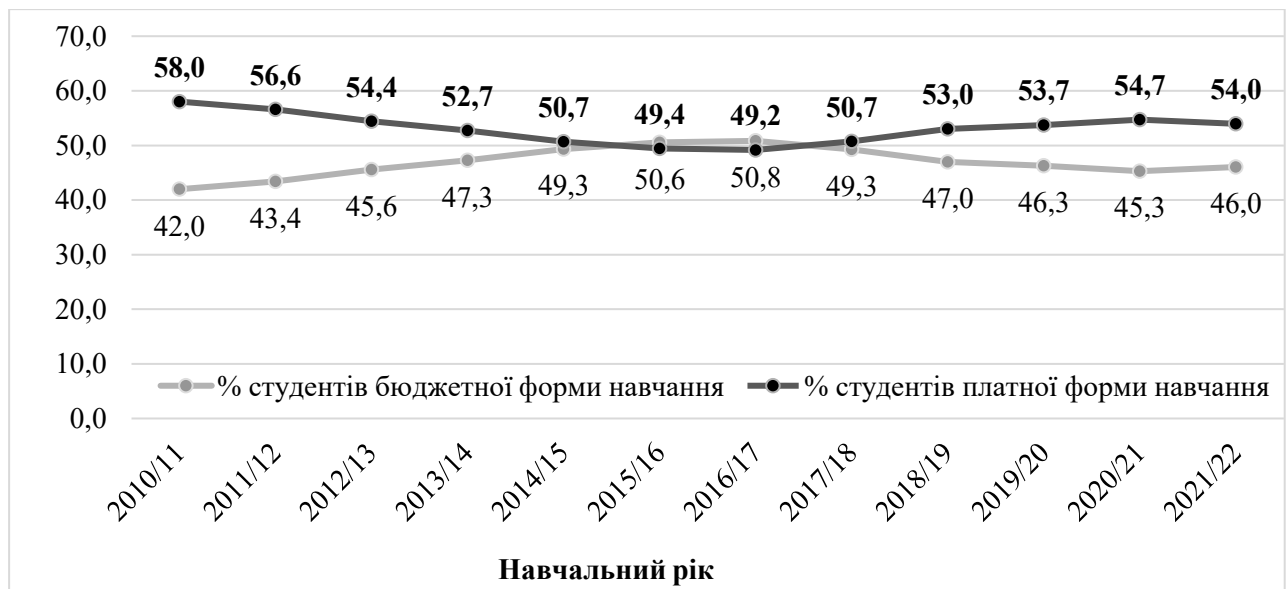


Рис. 2.3. Частка студентів ЗВО за формою навчання (2010-2021 рр.)

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [33; 34; 142; 143; 144; 145]

Використовуючи Рейтинг національних систем вищої освіти (U21 Rankings of National Higher Education Systems) [300], що вимірює досягнення країн світу у сфері вищої освіти за версією міжнародної мережі університетів Universitas 21, проаналізуємо стан вищої освіти України на світовому рівні. Зазначений вище рейтинг передбачає дослідження 50 національних систем вищої освіти з усіх континентів за 24 показниками, які формують чотири групи – ресурси (20%), середовище (20%), зв'язки (20%), результат, продуктивність (40%). Цей рейтинг комплексно визначає критерії оцінки СВО та тенденції її розвитку в умовах сьогодення.

Ресурси, зокрема, враховують такі показники як загальні витрати на ЗВО, в тому числі його державні витрати, річні витрати на одного студента (еквівалент денної форми) в паритеті купівельної спроможності в доларах США, витрати ЗВО на НДДКР як відсоток від ВВП, видатки ЗВО на НДДКР на одну особу населення за купівельною спроможністю в доларах США. Друга група – середовище, що є важливим визначальним фактором результатів, оскільки оцінює сферу, оточення, в якому працюють ЗВО – політика уряду щодо забезпечення рівня фінансової й академічної самостійності ЗВО, сприяння різноманітності і конкуренції між ними, можливість здобути якісну вищу освіту, гендерна політика та інше.

Розглядаючи третю групу показників – зв'язок, то вони відображають рівень міжнародної співпраці і відкритості або замкнутості СВО країни. До них відноситься: питома вага іноземних студентів на вищому рівні освіти, частка статей у співавторстві з міжнародними співробітниками, кількість зовнішніх посилянь, які отримують вебдомени ЗВО у співвідношенні до населення країни. Найвагомішою групою показників є результат, що оцінює пропускну здатність студентів, національний запас випускників та дослідників, якість ЗВО і працевлаштування випускників, продуктивність досліджень, проведених дослідниками ЗВО країни.

Аналізуючи щорічні результати зазначеного вище рейтингу, очевидно, що Україна прагне зайняти середні позиції серед інших країн світу (2012 рік – 25 місце, 2013 – 25, 2014 – 42, 2015 – 41, 2016 – 42, 2017 – 35, 2018 – 38, 2019 – 38, 2020 – 36). В загальному рейтингу наша країна поступається місцем економічно розвиненим країнам світу, зокрема, США, Швейцарії, Великобританії, Канаді, Австралії, Австрії, Японії, Китаю. Проте важливо зазначити, що Україна має значний потенціал для нарощування своєї конкурентоспроможності. Розглянувши оцінки за показниками, що формують місце в рейтингу у 2020 році, то ресурси складають 52,6 % серед інших країн і Україна за цим показником займає 27 місце, витісняючи Іспанію, Польщу, Китай, Італію та ін. Водночас за іншими групами показників: середовище – 70,6 % (39 місце), зв'язки – 40,4 % (38

місце), результат, продуктивність – 28,7 % (42 місце). Отож, щоб займати кращі місця у рейтингу в подальшому важливо звернути увагу на показники, які включені у нього, в інші міжнародні та національні рейтинги і поступово підвищувати їхній рівень.

У контексті дослідження розглянемо основні фінансові показники функціонування СВО України. За результатами аналізу статистичних даних (Додаток Е) можна зазначити, що загальні витрати на вищу освіту у гривнях щорічно зростають. Так, впродовж 2007-2020 років вони збільшились на 51883,5 млн грн (2007 рік – 23166,6 млн грн, 2020 рік – 75050,1 млн грн), проте у % до ВВП країни навпаки знижуються впродовж цих років (2007 рік – 3,2 %, 2020 рік – 1,8 %). Також в зазначений період змінюється у сторону зменшення й обсяг бюджетних витрат на вищу освіту в структурі ВВП країни. Коли в 2007 році вони склали 13395,9 млн грн і 1,9 % від ВВП країни, то у 2020 році при обсязі 55331,0 млн грн відсоток від ВВП становив 1,3. Найвищий показник державних витрат на вищу освіту в цей період був у 2009 та 2010 роках і вони склали 2,4 % від обсягу ВВП країни.

Використовуючи рис. 2.4., розглянемо показники фінансування вищої освіти України з 2007 року по 2020 рік.



**Рис. 2.4. Основні показники фінансування вищої освіти України за період 2007-2020 рр.**

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [62; 135; 136; 201; 200; 214]

В перерахунку у доларовий еквівалент, витрати на вищу освіту зазнають постійних коливань, на що впливає нестабільність гривні, спричинена зовнішніми політичними та економічними факторами, інфляційні процеси. Як видно на рис. 2.4 стрімке падіння витрат на вищу освіту у дол. США, зокрема, й за рахунок державного сектору, розпочалося з 2014 року і тривало наступні три роки. І лише у 2017 та наступних роках почалося незначне зростання цих видатків. Зниження витрат на вищу освіту в дол. США загалом й за рахунок бюджету, зокрема, у 2014 році порівняно із 2013 роком склало 37%, а порівняно з 2018 роком – 57%.

Динаміку змін підходів до фінансування вітчизняної вищої освіти, їхню вагу в розподілі витрат між фінансуючими організаціями (державним та недержавним секторами) за період 2007-2020 роки можна простежити у Додатку Ж. За допомогою рис. 2.5 відобразимо який вплив на фінансове забезпечення СВО мали державний сектор (центральний уряд та обласні бюджети) і недержавний (приватні фірми й корпорації, домашні господарства), починаючи з 2015 року. За даними Державної служби статистики “інший світ” у цьому процесі участі не брав.

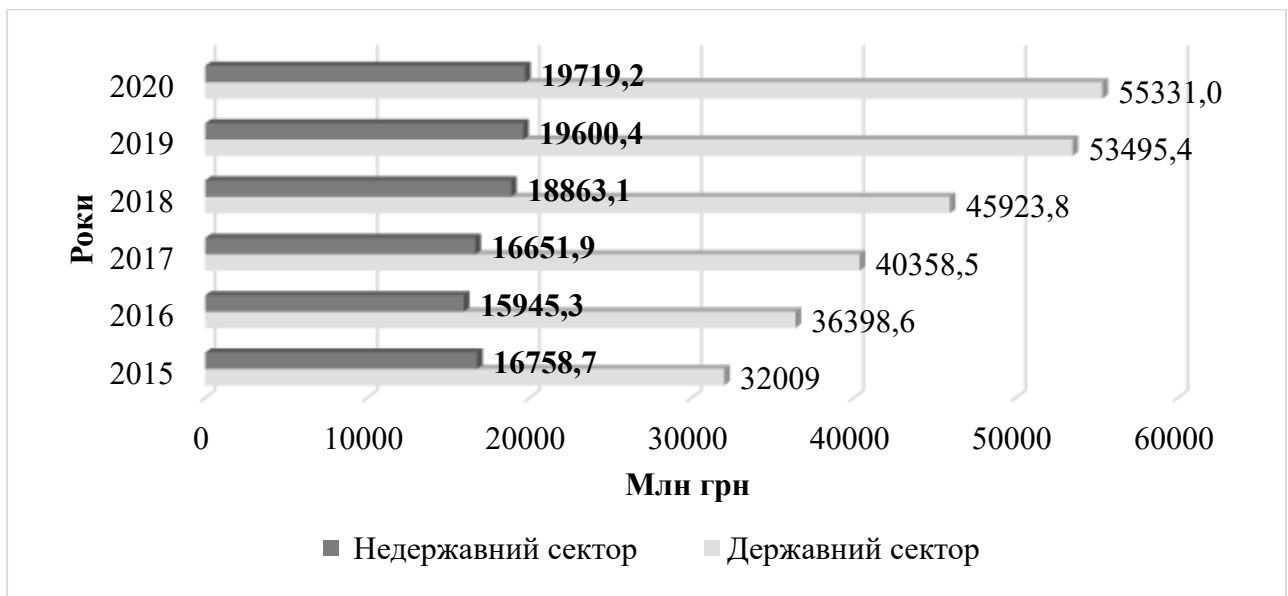
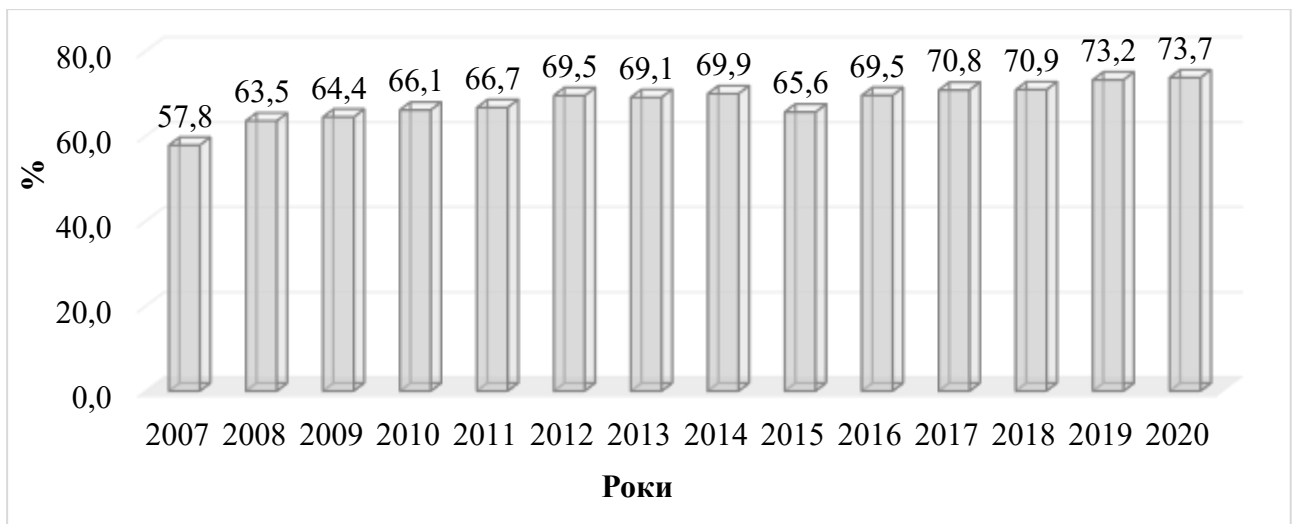


Рис. 2.5. Структура фінансування вищої освіти України (2015-2020 рр.)

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [62; 135; 136; 201; 200; 214]

Аналізуючи дані рис. 2.6, бачимо врівноважену тенденцію до збільшення ваги державного сектору у фінансуванні вітчизняної вищої освіти, а також можна зауважити, що середнє значення цього показника за період 2007-2020 роки становить 67,9 %. Так, у 2007 році відсоток витрат на вищу освіту, що здійснювалися за рахунок державного сектору, складав 57,8 % й поступово підвищувався до 73,7 % у 2020 році. Це ще раз підтверджує роль держави в процесі формування якісної освіти та конкурентоспроможної української науки.



**Рис. 2.6. Динаміка державного фінансування вищої освіти в Україні за період 2007-2020 рр., %**

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [62; 135; 136; 201; 200; 214]

Розглянемо структурно-логічну схему формування фінансового потенціалу освітньої діяльності державного ЗВО України на основі рис. 2.7. Як бачимо, замовниками послуг виступають, в першу чергу, держава, в особі Міністерств та інших центральних органів влади, що здійснює оплату цих послуг через державний, місцеві бюджети, а також фізичні і юридичні особи, домашні господарства тощо. Основою освітньої діяльності й головною метою функціонування кожного ЗВО є підготовка фахівців за рівнями вищої освіти і формування підґрунтя для реалізації цього завдання.



**Рис. 2.7. Структурно-логічна схема формування фінансового потенціалу освітньої діяльності державних ЗВО України**

*Джерело:* побудовано автором

В Законі України “Про наукову і науково-технічну діяльність” зазначено що, рівень розвитку науки і техніки є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту громадян, їхнього духовного та інтелектуального зростання. Цим зумовлена необхідність пріоритетної державної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід’ємної складової національної культури та освіти, створення умов з метою

реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності, забезпечення використання досягнень вітчизняної й світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб. Як стверджує Я. С. Яцків, у більшості країн світу, що досягли успіхів у своєму соціально-економічному розвитку, на певному етапі їхнього історичного розвитку виникала необхідність розвивати власну наукову сферу. Відсутність власної висококласної науки призводить до вкрай негативних наслідків: з одного боку, запозичення результатів іноземних досліджень і розробок стає занадто дорогим на кожному етапі виробництва, оскільки необхідно платити за права на інтелектуальну власність, а з іншого – виникає недостатність компетенцій, адже втрачається можливість оцінити якість та перспективи тих чи інших нововведень [251, с. 13].

Вчені зазначають, що сталий економічний розвиток країни в сучасних умовах неможливий без новітніх наукових досліджень і розробок, формування людського капіталу на основі підвищення якості освіти, зростання наукового потенціалу й технологічного прогресу загалом. Також розвиток науки забезпечується належним рівнем фінансування науково-технічної сфери та ефективним використанням фінансових ресурсів, що значною мірою залежить від механізмів фінансування – застосовуваних форм, методів, інструментів [210, с. 49]. Ляшенко О. М. у своїй праці відображає світовий досвід, який має беззаперечні докази того, що, по-перше, рівень фінансування науки відіграє важливу роль у забезпеченні добробуту держави; по-друге, що нижчий рівень економічного розвитку (так званий рівень “сировинної економіки”), то важливішим є фінансування як фундаментальних, так і прикладних наукових досліджень [116, с. 79]. При цьому в Україні, на наш погляд, є особливо значущою проблема фінансування власне прикладних досліджень та подальша їхня комерціалізація.

Важливою нормою Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” [169] є те, що держава повинна виділяти з бюджету на провадження наукової та науково-технічної діяльності не менше 1,7 % ВВП. Крім цього, у

зазначеному вище Законі передбачено збільшення у перспективі сукупних витрат на науку до 3 % ВВП. Інвестиції в освіту й науку є, безсумнівно, інвестиціями в національну економіку країни, і їхні обсяги повинні динамічно зростати. Аналіз показників фінансування науки (Додаток 3) продемонстрував нестабільність у стратегії її розвитку та фінансуванні наукових досліджень. Так, витрати на виконання науково-дослідних робіт (НДР) за період з 2007 по 2020 роки (рис. 2.8) незначно зростають кожного року, проте з певними коливаннями в напрямі зменшення лише у 2009 та 2014 роках.

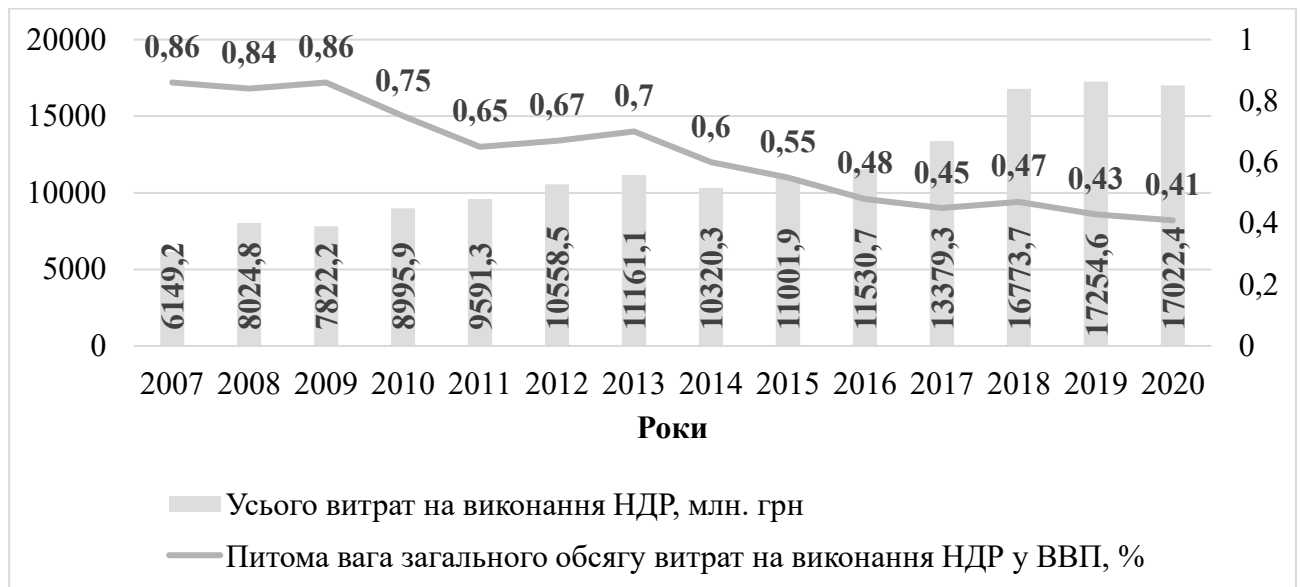


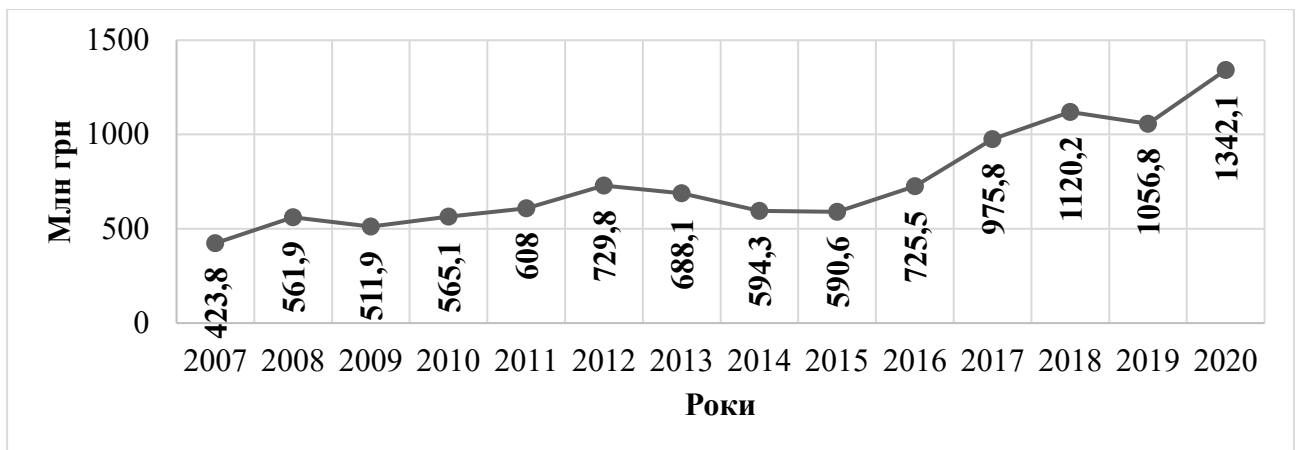
Рис. 2.8. Витрати на виконання НДР в Україні у 2007-2020 рр.

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [129; 130; 131; 132; 133]

Незначне зменшення зазначеного вище показника відбулося і у 2020 році (до 17022,4 млн грн, порівняно із 2019 роком – 17254,6). Щорічне зростання в середньому становить до 10 %, що часто є менше ніж інфляція в країні. Водночас питома вага загального обсягу витрат на НДР у ВВП впродовж досліджуваного періоду не перевищувала 1 % і коливається від 0,86 % в 2007 році до 0,41 % у 2020 році, а загалом зазнає щорічного зменшення. Варто зазначити, що цей показник в країнах ЄС-28 є вищим і має тенденцію до зростання (у 2007 році становив 1,77, у 2019 – 2,14).



Щодо фінансування НДР за сектором вищої освіти, досліджуючи вітчизняні статистичні дані за 2007-2020 роки (Додаток 3), спостерігаємо, що фінансування цього сектору складає лише 5-7 %, а левову частку займає підприємницький сектор. Як бачимо на рис. 2.9, фінансування сектору вищої освіти на виконання НДР ще більш нестабільне ніж загальні показники і простежуються суттєві диспропорції у різні роки, зокрема, щорічне зниження у 2013, 2014 і 2015 роках.



**Рис. 2.9. Витрати на виконання НДР за сектором вищої освіти за період 2007-2020 рр., млн грн**

*Джерело:* складено автором за даними Державної служби статистики України [129; 130; 131; 132; 133]

За рахунок бюджету сектор вищої освіти в частині НДР фінансувався щорічно близько 70 % (у 2007 році – 64,1 %, що є найнижчим показником за весь період, а у 2020 році – 72,1 %). Найбільша частка бюджетних витрат в секторі вищої освіти країни була у 2015 році та складала 74,2 %.

В Україні за останні роки відбулися зміни у підходах до фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності ЗВО. Основним джерелом фінансування університетської науки на сьогодні залишаються кошти державного бюджету, що в основному розподіляються на конкурсній основі. Проте нарощування спеціального фонду, в тому числі залучення інших джерел власних надходжень, має суттєве значення для розвитку ЗВО та їхньої наукової діяльності, зокрема. На рис. 2.10 схематично відображено процес формування

фінансового потенціалу наукової діяльності державних ЗВО України, замовників наукових послуг і їхній перелік.



Рис. 2.10. Структурно-логічна схема формування фінансового потенціалу наукової діяльності державних ЗВО України

Джерело: побудовано автором

Одним з найважливіших завдань при дослідженні конкретних економічних процесів є встановлення їхніх загальних особливостей або тенденцій розвитку, а також прогнозування динаміки процесів. Проведемо дослідження економічних процесів у вітчизняній галузі освіти, загальних особливостей й тенденцій розвитку, за допомогою побудови прогнозів із урахуванням закономірностей, які склалися в попередніх періодах. Для дослідження тенденцій, які мають місце у сфері фінансування вищої освіти, вважаємо за доцільне побудувати математичні моделі для наближення та прогнозування зміни деяких важливих показників, які характеризують стан цієї сфери. Моделювання проведемо за допомогою математичного апарату часових трендів.

Часовим трендом називається залежність

$$y = f(t) + \varepsilon_t, \quad (2.1)$$

де  $f(t)$  – детермінована (невипадкова) компонента процесу (явища);

$\varepsilon_t$  – стохастична (випадкова) компонента процесу.

Тренд відображає тенденцію зміни процесу (явища) в часі. Припускається, що через фактор часу  $t$  можна виразити вплив усіх основних факторів. Реальний механізм впливу на значення рівнів динамічних рядів у даному випадку не враховується. Привертає також увагу ситуація, що найчастіше в макро- й мікроекономічних дослідженнях використовуються такі типи залежностей, що описують рівняння тренду [46; 60]:

- лінійна  $y = a_0 + a_1 t$ ;
- логарифмічна  $y = a_0 + a_1 \ln t$ ;
- гіперболічна  $y = a_0 + a_1 \frac{1}{t}$ ;
- квадратична  $y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$ ;
- кубічна  $y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 + a_3 t^3$ ;
- експоненційна  $y = a_0 e^{at}$ ,

де  $a_0, a_1, a_2, a_3$  – невідомі параметри, які потрібно оцінити.

Невідомі коефіцієнти цих моделей обчислимо за допомогою методу найменших квадратів з використанням пакету MS Excel.

Для перевірки якості (адекватності) побудованих моделей використаємо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (\tilde{y}_t - \bar{y})^2}{\sum_{t=1}^n (y_t - \bar{y})^2}, \quad (2.2)$$

де  $\tilde{y}_t$  – теоретичні значення залежної змінної,  $\bar{y}$  – середнє значення змінної  $Y$ . Чим більше значення цього коефіцієнту наближається до 1, тим краще побудована модель відображає даний процес.

Розрахунок прогнозних значень здійснимо шляхом підстановки у рівняння тренду значення незалежної змінної  $t$ , що відповідає величині горизонту прогнозування, тобто

$$\tilde{y}_{t+p} = f(t_{n+p}), \quad (2.3)$$

де  $p$  – величина горизонту прогнозування (періоди, на які складається прогноз).

Розглянемо показники, що описують стан та фінансування СВО, а саме:

- 1) кількість ЗВО, одиниць;
- 2) кількість ЗВО III – IV р. а. (університети, академії, інститути), одиниць;
- 3) кількість студентів у ЗВО, тис. осіб;
- 4) частка студентів ЗВО бюджетної форми навчання, %;
- 5) частка студентів ЗВО платної форми навчання, %;
- 6) витрати на виконання НДР, млн грн;
- 7) витрати на виконання НДР за сектором вищої освіти, млн грн;
- 8) витрати на вищу освіту, млн грн.

Для кожного з цих показників підібрано часовий тренд, який найкраще описує динаміку процесу, розраховано теоретичні та прогнозні значення досліджуваного показника (на наступні періоди до 2025 року), розраховано коефіцієнт детермінації і наведено графік апроксимації. Результати подано у формі таблиць (табл. 2.1–2.9).

Як бачимо у табл. 2.1 динаміка зміни кількості вітчизняних ЗВО і прогностні значення показують поступове їхнє зменшення, про що свідчить й стратегія розвитку вищої освіти, побудована із врахуванням політичної, демографічної та економічної ситуації в Україні.

Таблиця 2.1

### Часовий тренд для аналізу динаміки зміни кількості ЗВО

у – кількість ЗВО у період з 2007/08 по 2021/22 н. р., одиниць							
Лінійне рівняння тренда $\tilde{y} = 925,88 - 22,718t$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8782$							
Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$	Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
2007/8	1	904	903	2016/17	10	657	699
2008/9	2	881	880	2017/18	11	661	676
2009/10	3	861	858	2018/19	12	652	653
2010/11	4	854	835	2019/20	13	619	631
2011/12	5	846	812	2020/21	14	644	608
2012/13	6	823	790	2021/22	15	634	585
2013/14	7	803	767	2022/23	16		562
2014/15	8	664	744	2023/24	17		540
2015/16	9	659	721	2024/25	18		517

● Реальні значення      — Теоретичні значення

Джерело: розраховано автором

Тенденція зниження також спостерігається і для ЗВО III–IV р. а. (університети, академії, інститути тощо), що відображено за допомогою

табл. 2.2. Проте, однозначно можна стверджувати, що в певний період часу у країні буде досягнуто оптимальної чисельності ЗВО, що сприятиме ефективному їхньому фінансовому забезпеченню і розвитку, а отже формуванню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Таблиця 2.2

### Часовий тренд для аналізу динаміки зміни кількості ЗВО III – IV р. а.

у – кількість ЗВО III – IV р. а. (університети, академії, інститути) у період з 2007/08 по 2019/20 н. р., одиниць							
Лінійне рівняння тренда $\tilde{y} = 369,15 - 7,56t$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,843$							
Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$	Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
2007/8	1	351	362	2016/17	10	287	294
2008/9	2	353	354	2017/18	11	289	286
2009/10	3	350	346	2018/19	12	282	278
2010/11	4	349	339	2019/20	13	281	271
2011/12	5	345	331	2020/21	14		263
2012/13	6	334	324	2021/22	15		256
2013/14	7	325	316	2022/23	16		248
2014/15	8	277	309	2023/24	17		241
2015/16	9	288	301	2024/25	18		233

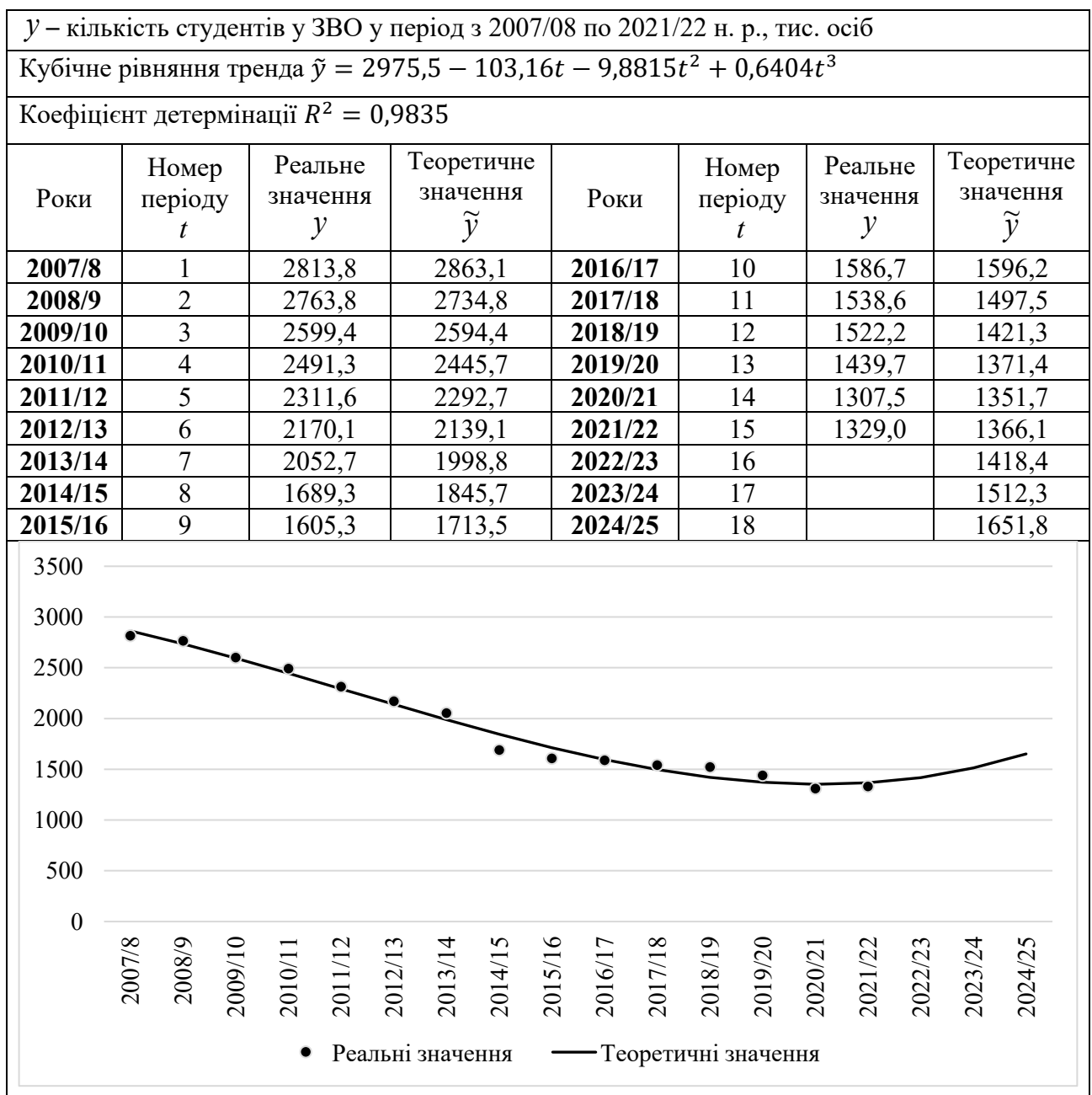
● Реальні значення      — Теоретичні значення

Джерело: розраховано автором

Взаємозв'язаним показником, який безпосередньо впливає на існування ЗВО, динаміку зміни їхньої кількості є контингент здобувачів вищої освіти, зокрема студентів. При розрахунку часового тренду (табл. 2.3) динаміки зміни кількості студентів на наступні періоди спостерігаємо коливання схильні до незначного зменшення їхньої кількості, а в кінцевих періодах стабілізацію показника.

Таблиця 2.3

### Часовий тренд для аналізу динаміки зміни кількості студентів у ЗВО



Джерело: розраховано автором

Вважаємо за доцільне дослідити також залежність кількості студентів у ЗВО від народжуваності у відповідних роках (17 років назад), оскільки демографічна ситуація в країні однозначно впливає на кількість вступників. Щоб прослідкувати зв'язок між цими показниками побудуємо просту лінійну регресійну модель. Рівняння регресії, коефіцієнт детермінації, розраховані теоретичні та прогнозні значення кількості студентів ЗВО подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Лінійна регресійна модель залежності кількості студентів ЗВО від кількості народжених (17 років тому)**

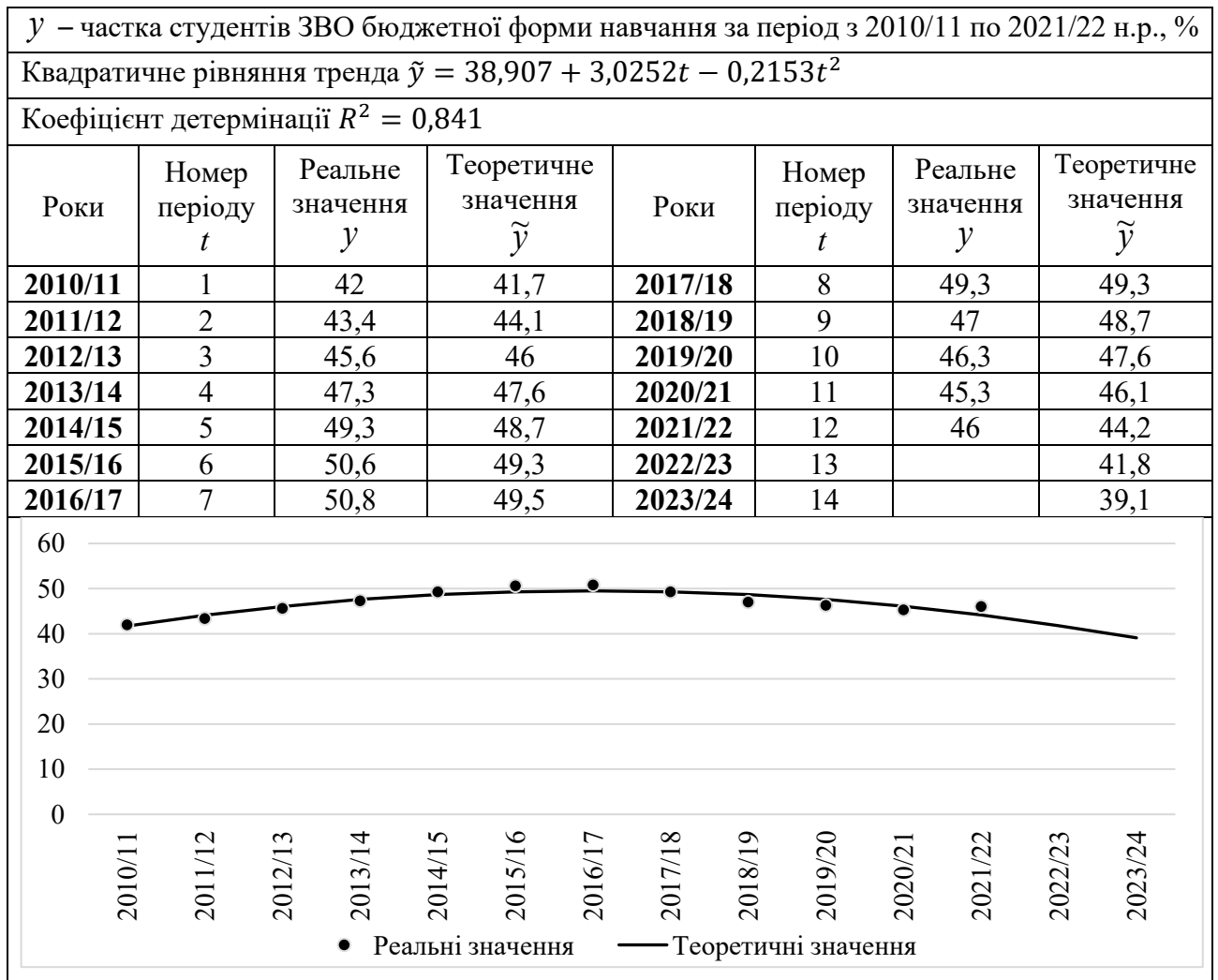
$x$ – кількість народжених у період з 1990 р. по 2007 р., тис. осіб							
$y$ – кількість студентів у ЗВО у період з 2007/08 по 2021/22 н. р., тис. осіб							
Лінійне рівняння регресії $\hat{y} = -661,576 + 5,465x$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9209$							
Роки	Кількість народжених $x$	Кількість студентів у ЗВО		Роки	Кількість народжених $x$	Кількість студентів у ЗВО	
		Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$			Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
<b>2007/8</b>	657,2	2813,8	2929,8	<b>2016/17</b>	389,2	1586,7	1465,3
<b>2008/9</b>	630,8	2763,8	2785,5	<b>2017/18</b>	385,1	1538,6	1442,9
<b>2009/10</b>	596,8	2599,4	2599,7	<b>2018/19</b>	376,5	1522,2	1395,9
<b>2010/11</b>	557,5	2491,3	2385,0	<b>2019/20</b>	390,7	1439,7	1473,5
<b>2011/12</b>	521,6	2311,6	2188,8	<b>2020/21</b>	408,6	1307,5	1571,3
<b>2012/13</b>	492,9	2170,1	2032,0	<b>2021/22</b>	427,3	1329,0	1673,5
<b>2013/14</b>	467,2	2052,7	1891,5	<b>2022/23</b>	426,1		1666,9
<b>2014/15</b>	442,6	1689,3	1757,1	<b>2023/24</b>	460,4		1854,4
<b>2015/16</b>	419,2	1605,3	1629,2	<b>2024/25</b>	472,7		1921,6

*Джерело: розраховано автором*

Як бачимо у зазначеній вище таблиці позитивна динаміка народжуваності, яка впливає на прогнозні роки, сприятиме підвищенню рівня кількості здобувачів освіти у сучасних вітчизняних ЗВО. Проте варто звернути увагу на зміну підходів до фінансування здобуття вищої освіти і побудувати часові тренди для аналізу частки студентів бюджетної та платної форм навчання (табл. 2.5, 2.6).



Таблиця 2.5

**Часовий тренд для аналізу частки студентів бюджетної форми навчання**

Джерело: розраховано автором

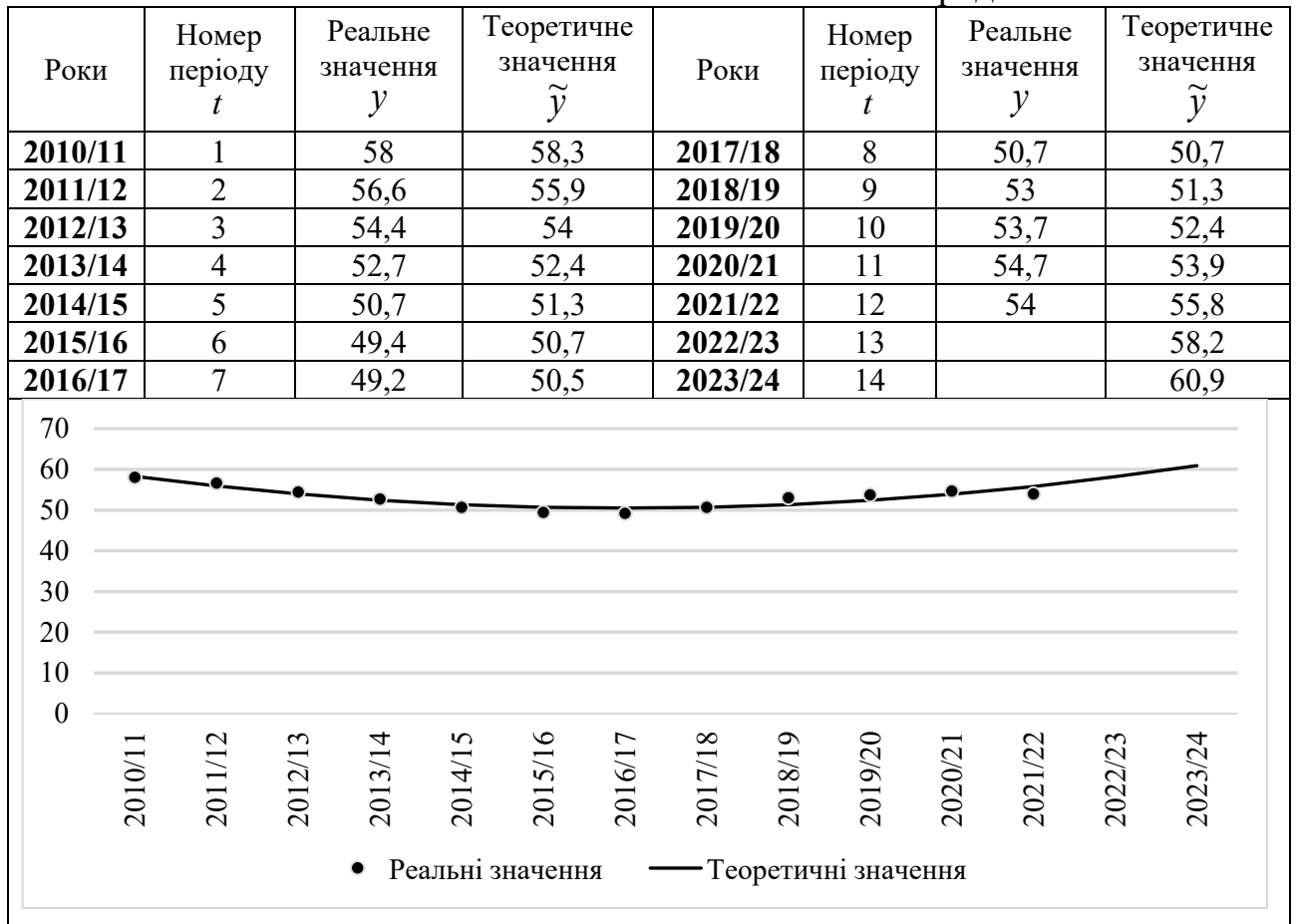
Спостерігаємо останніми роками поступове зменшення частки студентів, як за фактичними, так і прогнозними показниками, котрі навчаються за державним замовленням на здобуття вищої освіти, а відповідно підвищення відсотків тих, котрі здобувають освіту за кошти фізичних та юридичних осіб.

Таблиця 2.6

**Часовий тренд для аналізу частки студентів платної форми навчання**

у – частка студентів ЗВО платної форми навчання за період з 2010/11 по 2021/22 н. р., %	
Квадратичне рівняння тренда $\tilde{y} = 61,093 - 3,0252t + 0,2153t^2$	
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,841$	

Продовження табл. 2.6



Джерело: розраховано автором

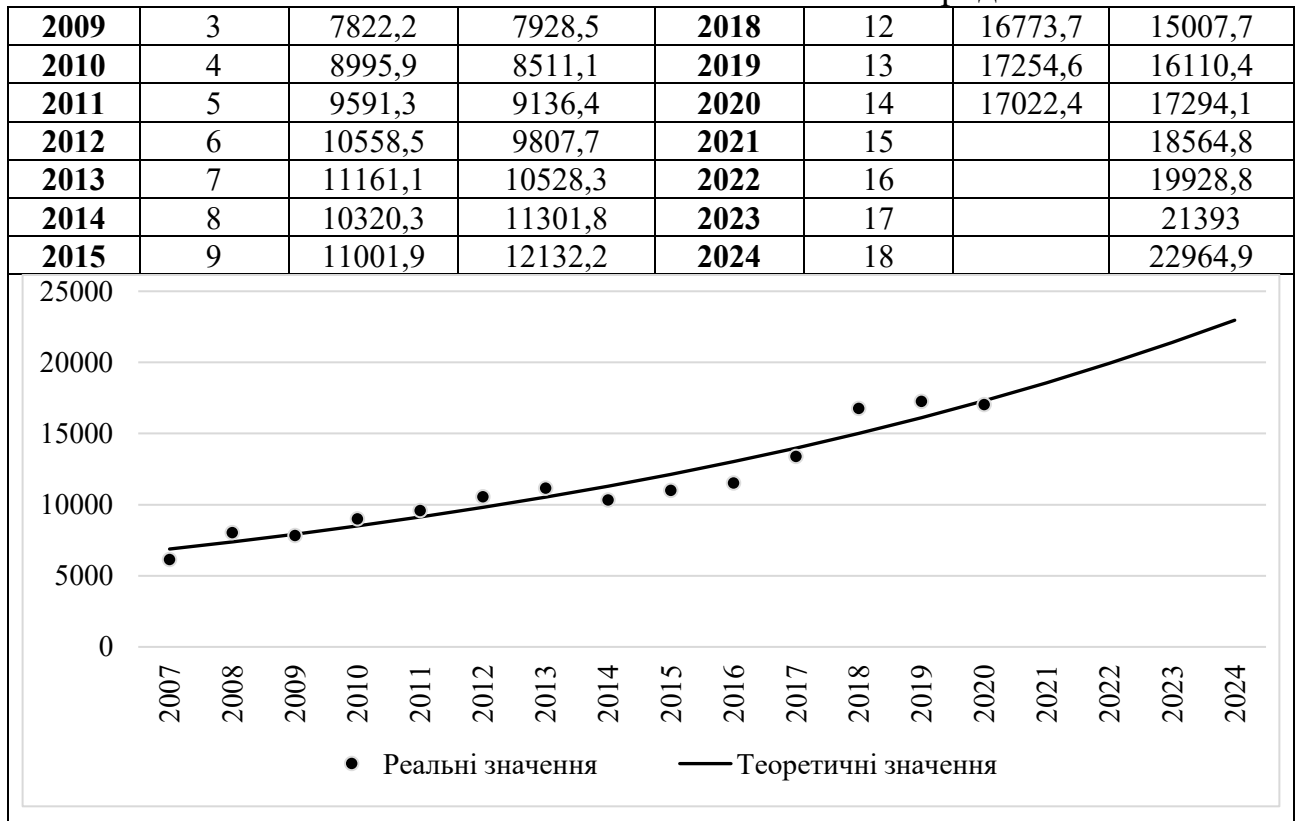
Прогнозуючи витрати на виконання науково-дослідних робіт в Україні (табл. 2.7), можемо зауважити пропорційне незначне їхнє збільшення кожного наступного року, що матиме позитивний вплив на науково-технологічний прогрес за умови стабільної національної валюти.

Таблиця 2.7

### Часовий тренд для аналізу витрат на виконання НДР

у – витрати на виконання НДР за період з 2007 по 2020 рр., млн грн							
Експоненційне рівняння тренда $\tilde{y} = 6409,9e^{0,0709t}$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9302$							
Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$	Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
<b>2007</b>	1	6149,2	6880,3	<b>2016</b>	10	11530,7	13023,6
<b>2008</b>	2	8024,8	7385,8	<b>2017</b>	11	13379,3	13980,5

Продовження табл. 2.7



Джерело: розраховано автором

Аналогічну позитивну тенденцію спостерігаємо й у прогнозованих витратах на виконання НДР за сектором вищої освіти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Часовий тренд для аналізу витрат на виконання НДР за сектором вищої освіти

у – витрати на виконання НДР за сектором вищої освіти за період з 2007 по 2020 рр., млн грн							
Квадратичне рівняння тренда $\tilde{y} = 552,2 - 28,794t + 5,7t^2$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8792$							
Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$	Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
<b>2007</b>	1	423,8	529,1	<b>2016</b>	10	725,5	834,4
<b>2008</b>	2	561,9	517,4	<b>2017</b>	11	975,8	925,3
<b>2009</b>	3	511,9	517,1	<b>2018</b>	12	1120,2	1027,6
<b>2010</b>	4	565,1	528,2	<b>2019</b>	13	1056,8	1141,3
<b>2011</b>	5	608	550,8	<b>2020</b>	14	1342,1	1266,5
<b>2012</b>	6	729,8	584,7	<b>2021</b>	15		1403,0
<b>2013</b>	7	688,1	630,0	<b>2022</b>	16		1550,9

Продовження табл. 2.8



Джерело: розраховано автором

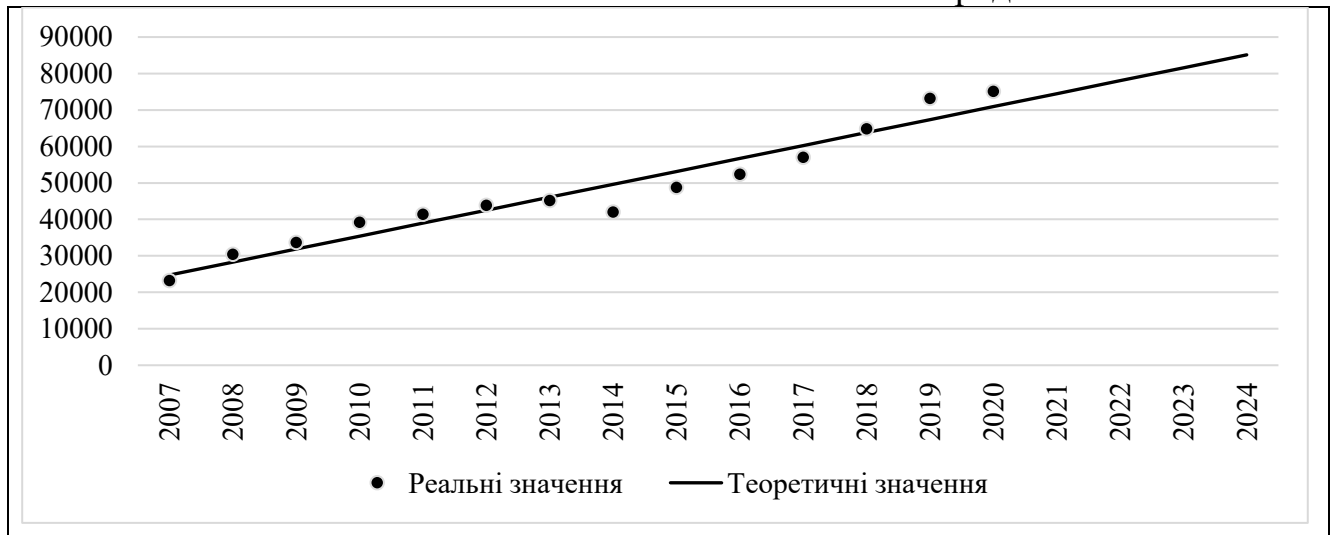
Розглядаючи часовий тренд, побудований з метою прогнозу витрат на вищу освіту в Україні, очікуємо поступальний рух до їхнього зростання, що мав б відбуватися за умови стабільної політичної та економічної ситуації в державі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Часовий тренд для аналізу витрат на вищу освіту

у – витрати на вищу освіту за період з 2007 по 2020 рр., млн грн							
Лінійне рівняння тренда $\tilde{y} = 21192 + 3552,5t$							
Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9379$							
Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$	Роки	Номер періоду $t$	Реальне значення $y$	Теоретичне значення $\tilde{y}$
<b>2007</b>	1	23166,6	24744,2	<b>2016</b>	10	52343,9	56714
<b>2008</b>	2	30355,8	28296,4	<b>2017</b>	11	57010,4	60266,2
<b>2009</b>	3	33672,6	31848,6	<b>2018</b>	12	64786,9	63818,4
<b>2010</b>	4	39152,3	35400,8	<b>2019</b>	13	73095,8	67370,6
<b>2011</b>	5	41335,6	38953	<b>2020</b>	14	75050,1	70922,8
<b>2012</b>	6	43840,8	42505,2	<b>2021</b>	15		74475
<b>2013</b>	7	45108,4	46057,4	<b>2022</b>	16		78027,2
<b>2014</b>	8	42011,4	49609,6	<b>2023</b>	17		81579,4
<b>2015</b>	9	48767,7	53161,8	<b>2024</b>	18		85131,6

Продовження табл. 2.9



*Джерело:* розраховано автором

Таким чином, використання часових трендів для дослідження процесів дає можливість визначати основні тенденції розвитку явища та побудувати прогнози на наступні періоди. Проте, варто зауважити, що глобальні виклики сьогодення, зокрема пандемія COVID-19, воєнні дії на території України, спричинені вторгненням російської федерації, будуть мати суттєвий негативний вплив на розраховані нами прогнозні значення показників.

Вагомими показниками рівня фінансового забезпечення СВО країни є витрати у розрахунку на один ЗВО та витрати у розрахунку на одного студента (Додаток Ж). Аналізуючи ці показники в Україні у дол. США впродовж 2007-2020 років, характерними є періодичні спади і зростання, на що, передусім, впливає політична ситуація, а відповідно нестабільність економіки країни й поступова втрата міцності національної валюти, інфляційні процеси.

Розглянемо загальні витрати на один ЗВО (рис. 2.11), які у 2007 році склали 5,1 млн дол. США, в 2013 році – 7,0 млн дол. США, проте у 2014 році цей показник знизився і склав 5,3 млн дол. США, а в 2016 році – 3,1. Надалі відбувалось мінімальне його підвищення і в 2020 році витрати країни на один ЗВО становили 5,4 млн дол. США. Подібні тенденції спостерігаємо й щодо бюджетних витрат у розрахунку на один ЗВО державної та комунальної форми власності (рис. 2.11).

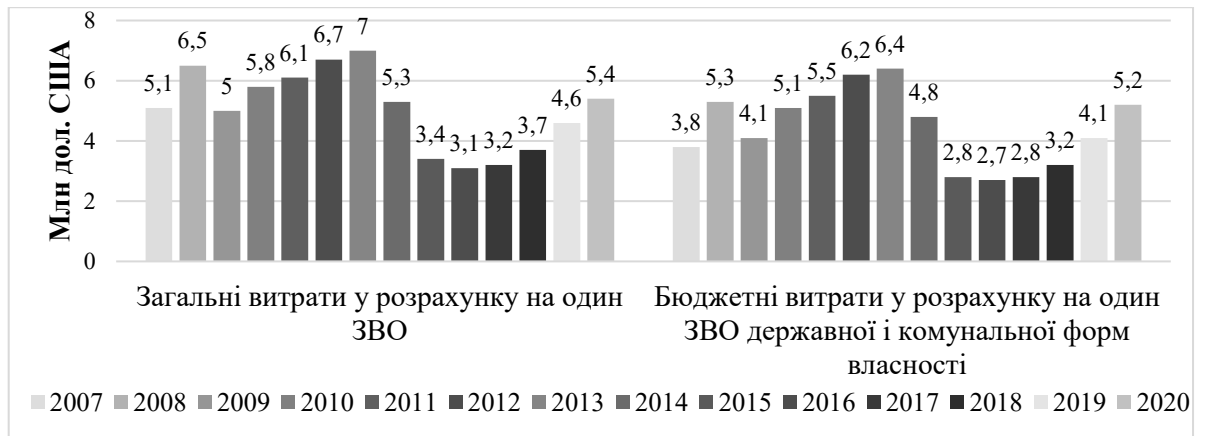
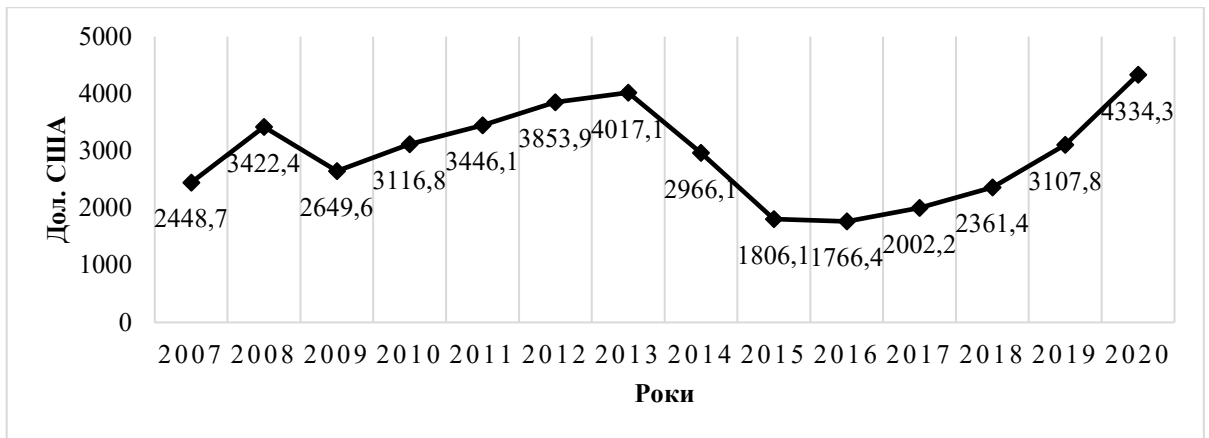


Рис. 2.11. Витрати країни на один ЗВО (2007-2020 рр.), млн дол. США

*Джерело:* побудовано автором

Розглядаючи бюджетні витрати у розрахунку на один ЗВО державної і комунальної форм власності, то коливання відбувалося впродовж всього зазначеного вище періоду і, порівнюючи 2020 рік з 2013 роком, ці видатки зменшилися, а в 2016 році був найнижчий показник – 2,7 млн дол. США на один державний ЗВО. Важливо зазначити, що суттєвий вплив на підвищення видатків на один вітчизняний ЗВО, в більшій частині, має тенденція зменшення їхньої кількості.

Бюджетні витрати у розрахунку на одного студента, що навчаються за кошти державного і місцевих бюджетів органів державної влади не є високими та з 2014 року зазнали суттєвого зниження, незважаючи, що одночасно і відбувалось поступове зменшення контингенту студентів й кількості ЗВО (рис. 2.12). Коли у 2007 році ці витрати склали 2448,7 дол. США при 702 державних та комунальних ЗВО, то у 2018 році, при функціонуванні 529 ЗВО дані витрати становили 2361,4 дол. США, в 2019 – 3107,8 дол. США (504 ЗВО), а у 2020 – 4334,3 дол. США (395 ЗВО). Результати проведеного аналізу свідчать, що в 2014-2016 роках відбулось стрімке падіння бюджетних витрат у розрахунку на одного студента, що навчалися за кошти державного та місцевих бюджетів. В 2016 році ці видатки знизилися порівняно з 2013 роком на 2250,7 дол. США, що склало 56 %, а з 2017 року почалось незначне щорічне підвищення даного показника.



**Рис. 2.12. Бюджетні витрати України у розрахунку на одного студента, котрий навчається за кошти державного та місцевих бюджетів за період 2007-2020 рр., дол. США**

*Джерело:* побудовано автором

Підсумовуючи статистичні показники, які проаналізовані вище, можна зробити висновок, що на сьогодні вагомим джерелом фінансового забезпечення освіти і науки в нашій державі є бюджетне фінансування. Хоча, порівнюючи його із іншими країнами світу, очевидно, що рівень бюджетного фінансування СВО є досить низьким і потребує суттєвого покращення. Водночас, аналізуючи відсоток державних витрат на вищу освіту у ВВП, розуміємо, що це питання носить глобальний характер й залежить від рівня економіки України загалом. Причинами нестабільного фінансування вищої освіти і науки, зокрема його зниження у 2014, 2015 роках, були політична та економічна криза в країні, військовий конфлікт на Сході й анексія Криму, девальвація гривні від 8 грн/дол. США у 2013 році до 26-27 грн/дол. США в 2021 році, інфляційні процеси. Не менш негативний вплив в подальшому матиме і зміна курсу національної валюти в жовтні 2022 року до 40 грн/дол. США. Важливо також зазначити, що з 2014 року усі статистичні показники, які використовуються в нашому дослідженні, розглянуто без урахування тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим.

Оскільки система української вищої освіти перебуває в процесі реформування, модернізації та розвитку, а ЗВО знаходяться у конкурентному

середовищі й змушені підвищувати свої якісні показники і фінансові можливості, важливим є пошук ефективних шляхів покращення фінансового забезпечення вищої школи. Основними напрямками поліпшення фінансування освіти в Україні М. Г. Олієвська виділяє [140, с. 18]: підвищення ефективності державних витрат для забезпечення потреб громадян у якісній освіті шляхом фінансування освітніх послуг; визначення критеріїв розподілу резерву та нерозподілених видатків освітньої субвенції; збільшення фінансування освіти і науки за рахунок додаткових трансфертів місцевим бюджетам; зміна стипендійного забезпечення. Доцільно зменшити кількість отримувачів стипендій і при цьому збільшити стипендії для її отримувачів; стипендії повинні отримувати лише найуспішніші (академічні стипендії) та соціально незахищені (соціальні стипендії) студенти; при цьому логічним було б запровадження стипендій для студентів-контрактників, які мають високий рейтинг успішності; модернізація системи фінансування науки та підвищення ефективності діяльності наукових установ (у тому числі визначення реального наукового потенціалу установ, забезпечення уникнення дублювання в проведенні наукових досліджень, проведення міжнародного аудиту наукової системи та державної атестації наукових установ); для залучення коштів роботодавців, спонсорів та меценатів, а також мотивування працівників підвищувати професійний рівень доцільно звільнити від оподаткування податком на доходи фізичних осіб суми, сплачені будь-якою юридичною або фізичною особою на користь вітчизняних навчальних закладів за підготовку або перепідготовку студента або працівника.

Проаналізувавши ситуацію у галузі вітчизняної вищої освіти щодо її фінансування, можна відзначити, що, незважаючи на зусилля, докладені урядом, для реформування національної освітньої системи досі залишається багато прогалин та недоліків, що перешкоджає її динамічному розвитку. Серед них ми зазначаємо: низький рівень державних витрат на вищу освіту й науку, зниження кількості здобувачів вищої освіти, зростаюча розбіжність між обсягом видатків на одного студента з державного бюджету та платою за навчання. Проте, на нашу думку, перспективи розвитку вітчизняної вищої освіти загалом та її



фінансування зокрема, зумовлює динаміка трансформаційних змін, що відбуваються у вищій школі України і є позитивними, а подальше реформування підходів фінансування СВО з метою створення передумов щодо підвищення якості освіти та інноваційного розвитку й економічної безпеки країни є беззаперечною необхідністю сьогодення і потребує:

- закріпити за освітньо-науковою галуззю статус однієї із пріоритетних у відповідних нормативних документах стратегічного характеру;

- осучаснити перелік пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок для покращення рейтингових позицій вітчизняних ЗВО у глобальному освітньо-науковому просторі, а також стимулювати бізнес до активної співпраці із університетською наукою;

- привести у відповідність нормативно-правову базу, а саме внести відповідні корективи у всі підзаконні акти – постанови, накази тощо. Це сприятиме врегульованій роботі усіх інституцій, що формують СВО, особливо в умовах подальшої євроінтеграції у зв'язку із необхідністю адаптації відповідних норм законодавства до вимог ЄС;

- поступово підвищувати бюджетні витрати на одного здобувача вищої освіти, оскільки, порівнюючи цей показник з іншими країнами світу, в Україні він досить низький. Ці витрати можна збільшувати двома шляхами: перший, це планування у Державному бюджеті більшого відсотку видатків на вищу освіту, а другий – зменшення контингенту здобувачів ступеневої вищої освіти, що навчаються за кошти державного / місцевих бюджетів. Для цього необхідно визначати реальну потребу в підготовці фахівців конкретних ступенів кваліфікації, проводячи аналіз ринку праці та приймаючи замовлення від вітчизняних суб'єктів господарювання, підприємств, установ тощо, відповідно до цього формувати державне, регіональне замовлення;

- розраховувати щорічно науково-обґрунтовану вартість підготовки одного фахівця відповідної галузі знань (наприклад архітектура та будівництво, гуманітарні науки, культура і мистецтво, освіта/педагогіка, охорона здоров'я, право, природничі науки, транспорт та ін.), що дасть змогу здійснювати

ефективне фінансування кожного ЗВО, який, відповідно, надаватиме якісну освітню послугу;

- надавати підтримку ЗВО у відкритті нових сучасних освітніх програм, що забезпечуватиме підготовку фахівців, котрі необхідні країні за вимогою часу, але натомість закривати ті освітні програми, які втратили свою актуальність та не є конкурентоспроможними;

- удосконалювати практику розподілу бюджетного фінансування між ЗВО України, враховуючи тип закладу, специфіку діяльності, стан матеріально-технічної бази;

- активно використовувати на рівні держави інноваційні інструменти конкурсного відбору (наукові, освітні, інвестиційні проекти тощо);

- сприяти диверсифікації джерел фінансування вищої освіти й науки, що дасть змогу розширювати можливості як ЗВО, так і головних розпорядників коштів, а також здійснювати підтримку розвитку наукових досліджень (фундаментальних і прикладних) за рахунок кооперації держави з виробництвом, підприємництвом, бізнесом тощо;

- розширювати фінансову автономію ЗВО, в частині власних коштів, зокрема, надходження від господарської діяльності, оренди, реалізації грантів, спонсорських внесків, а саме не класифікувати їх як бюджетні, що дасть закладам можливість оперативніше виконувати поставлені перед ними завдання;

- у зв'язку із тим, що майно ЗВО державної форми власності закріплене за ними на правах господарського відання і перебуває у власності головного розпорядника, вважаємо за доцільне здійснювати перерозподіл навчальних корпусів, лабораторних комплексів, студентських гуртожитків між ними у відповідності до динаміки змін їхнього контингенту здобувачів вищої освіти та потреб в цьому сьогодні.

Реалізація запропонованих рекомендацій і заходів дасть змогу більш ефективно використовувати потенціал вітчизняних ЗВО, поліпшити якість освітнього процесу та наукових досліджень й підвищити їхню конкурентоспроможність в сучасних умовах господарювання.

## **2.2. Індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу ЗВО як підгрунтя реалізації стратегії розвитку вищої освіти України**

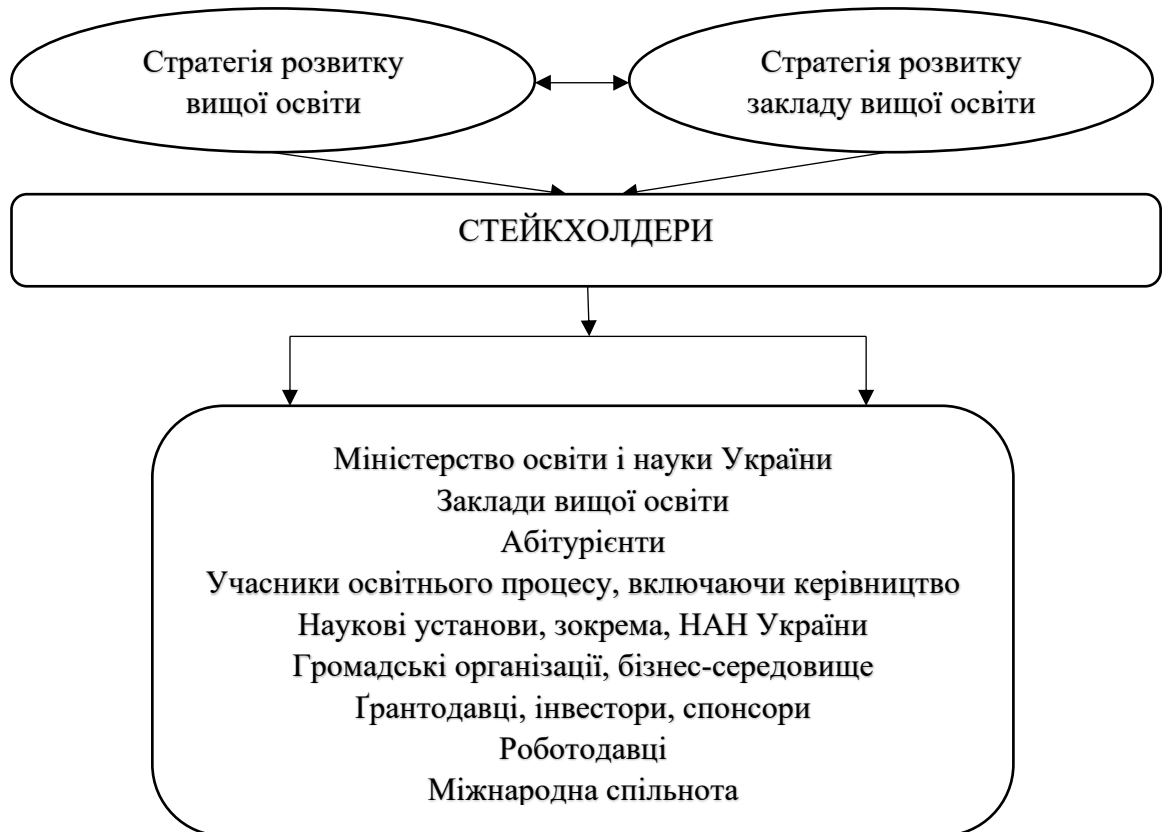
Для забезпечення якості освіти, розвитку науки, ефективного функціонування ЗВО та високих місць у міжнародних, національних рейтингах Міністерству освіти і науки України, як профільному в системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій, а також ЗВО, які формують СВО, важливо ставити стратегічні, тактичні й поточні цілі, що досягаються за допомогою виконання кількісно вимірюваних заходів. На сьогодні актуальним є формування стратегії розвитку на певний період та визначення оціночних показників, що необхідні для аналізу і порівняння результатів діяльності.

Щодо визначення стратегії розвитку установи І. Денисюк пропонує зазначити, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії управління, містить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів та правил діяльності, які забезпечують упевнений рух установи, її зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції й підвищує здатність виживання на ринку [56, с. 114]. Хацер М. В. визначає стратегію як генеральну комплексну програму дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їхнього досягнення [234, с. 110]. На наш погляд, такі тлумачення найбільш узагальнено дають змогу додержуватись класичного розуміння поняття “стратегії”, зокрема з урахуванням позицій зазначених вище науковців.

Розглядаємо стратегію розвитку як один із основних документів суб'єкта господарювання, так звану дорожню карту, що забезпечує довготермінове планування і визначення майбутніх перспектив, пріоритетних завдань та напрямів розвитку усіх видів діяльності установи, застосування якої сприяє

покращенню іміджу й досягненню стійких конкурентних переваг на ринку послуг. Наявність в установі чіткої, обґрунтованої (що відповідає ситуації в державі і враховує фактори зовнішнього й внутрішнього впливу) стратегії розвитку дасть змогу досягати цілей швидше та ефективніше.

Вважаємо, що при формуванні стратегії розвитку на певний період часу необхідно узагальнити свої цінності, сформулювати місію, візію, основні цілі та залучити усіх зацікавлених сторін. На даному етапі важливим є й аналіз виконаних і невиконаних завдань, що були заплановані попередньою стратегією та визначення факторів, які мали вплив на недосягнення поставлених цілей. Наступним кроком у цьому процесі є формування конкретних показників діяльності, яких необхідно досягнути в зазначений період. З огляду на це розглянемо стейкхолдерів стратегій вищої освіти й вітчизняних ЗВО, які можуть брати участь у її розробленні та використовувати в процесі моніторингу, рейтингування, оцінки, вибору щодо навчання та/або фінансування (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Зацікавлені сторони у розробці та реалізації стратегії розвитку вищої освіти**

*Джерело: розроблено автором*

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [217] визначає стратегічні й операційні цілі та завдання спрямовані на забезпечення місії вищої освіти – забезпечення сталого інноваційного розвитку України через підготовку висококваліфікованих фахівців, створення і поширення знань, формування інтелектуального, соціального та духовного капіталу суспільства, готового до викликів майбутнього – досягнення її бачення, розв’язання проблем, протистояння ризикам і викликам на основі найбільш повного використання можливостей й створення підґрунтя подальшого розвитку вищої освіти країни. Проаналізуємо усі сформовані цілі і завдання, що поставлені у Стратегії, та індикатори спрямовані на нарощування фінансового потенціалу СВО України.

*Стратегічна ціль 1. Покращення системи управління освітою і забезпечення автономії ЗВО.* Першочерговим завданням, власне є унормування та запровадження контрактів із керівниками ЗВО, що містять цільові показники діяльності закладу, а також співпраця із зовнішніми стейкхолдерами. Не менш важливими завданнями – створення системи прозорого й об’єктивного національного рейтингування ЗВО і впровадження їхньої фінансової автономії щодо права самостійно розпоряджатися коштами, визначати внутрішню систему та рівень оплати праці, вільно залучати благодійні внески й інвестиції, при цьому залишаючись неприбутковою організацією з усіма наявними податковими пільгами. Розроблення критеріїв збалансованості регіональних мереж ЗВО із вітчизняним ринком праці, демографічними тенденціями, галузевими особливостями регіонів, ще одне завдання, що забезпечить можливість проведення обґрунтованої оптимізації їхньої кількості і як наслідок ефективного фінансового забезпечення.

Що стосується фінансової стабілізації діяльності всіх ЗВО України, то концептуальними завданнями, на нашу думку, є удосконалення формули їхнього фінансування і методики визначення індикативної собівартості навчання, механізму фінансування та комерціалізації університетської науки, забезпечення прав інтелектуальної власності й створення умов для заохочення бізнесу до

інвестицій у розвиток освіти і науки, зокрема, податкових в частині реальних стимулів, а не простої декларації намірів такого стимулювання.

*Стратегічна ціль 2. Забезпечення збалансованості ринку праці фахівців з вищою освітою.* Таке завдання як вивчення та прогнозування потреб ринку праці, моніторинг попиту і пропозиції на ринку фахівців з вищою освітою за спеціальностями (освітніми програмами), вважаємо, сприятиме обґрунтованому формуванню державного замовлення й цільовому спрямуванню коштів на підготовку затребуваних фахівців. В той же час співпраця ЗВО із державними інституціями, бізнесом, роботодавцями та іншими стейкхолдерами дасть змогу забезпечити актуальність освітніх програм, практичну підготовку здобувачів вищої освіти, їхнє працевлаштування.

*Стратегічна ціль 3. Забезпечення якості і доступності вищої освіти для різних верств населення.* Удосконалення системи зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, контроль за дотриманням принципів академічної доброчесності призведе до зменшення кількості абітурієнтів, які виїжджають на навчання за кордон й підвищить рівень працевлаштування випускників ЗВО.

Не менш впливовим на розвиток СВО завданням є матеріально-технічне забезпечення і модернізація лабораторної бази ЗВО на світовому рівні. Такими заходами, що розширяють можливості науковців та їхню конкурентоспроможність у світовій науці є подальший розвиток Центрів колективного користування науковим обладнанням, створення ключових лабораторій, забезпечення доступу ЗВО до електронних бібліотек, бібліометричних баз даних, баз статистичної інформації, світових патентних бібліотек. Водночас започаткування програми державної підтримки перетворення гуртожитків на повноцінні кампуси ЗВО, розширення їхніх прав щодо фінансування сучасного утримання гуртожитків сприятиме задоволеності здобувачів вищої освіти й приваблюватиме абітурієнта.

Важливим завданням в умовах сьогодення є розширення бюджетних можливостей творчої молоді щодо здобуття вищої освіти та їхнього

професійного зростання шляхом індивідуального кредитування із залученням державних гарантій.

*Стратегічна ціль 4. Інтеграція науки, освіти та бізнесу для забезпечення економічного зростання країни.* Розвиток наукових шкіл ЗВО за допомогою розширення обсягів фінансування через участь в конкурсах МОН, Національного фонду досліджень України, міжнародних грантах, прямої взаємодії з потенційними замовниками науково-технічної продукції та послуг, а також податкове стимулювання виконання НДДКР на замовлення суб'єктів господарювання. Удосконалення правовідносин із авторами у сфері інтелектуальної, творчої діяльності й унормування комерціалізації нематеріальних активів ЗВО через їхнє включення до фінансового балансу університетів.

*Стратегічна ціль 5. Розвиток кадрового потенціалу ЗВО.* Підвищення статусу викладачів ЗВО, рівня їхньої оплати праці, формування сучасних можливостей особистісного професійного розвитку.

*Стратегічна ціль 6. Розвиток системи безперервної освіти та навчання впродовж життя.*

*Стратегічна ціль 7. Інтеграція у європейський і світовий освітній простір з урахуванням національних інтересів.* Стимулювання участі ЗВО у міжнародних грантових програмах, розширення представництва академічних стартап-клубів, бізнес-інкубаторів, центрів університетів в партнерських програмах стейкхолдерів на міжнародних краудфандингових платформах, розвиток мереж науково-дослідних лабораторій та центрів у співпраці з бізнесом і комерціалізація інтелектуальної власності це ті основні завдання, що забезпечать трансформацію українських ЗВО в світовий простір й диверсифікацію джерел їхнього фінансування. Ці ж можливості дає і активне залучення іноземних студентів до навчання в Україні, а також розроблення та впровадження в освітній процес програм подвійних дипломів.

За допомогою рис. 2.14 проведемо узагальнення фінансових індикаторів, що передбачені Стратегією розвитку вищої освіти України.

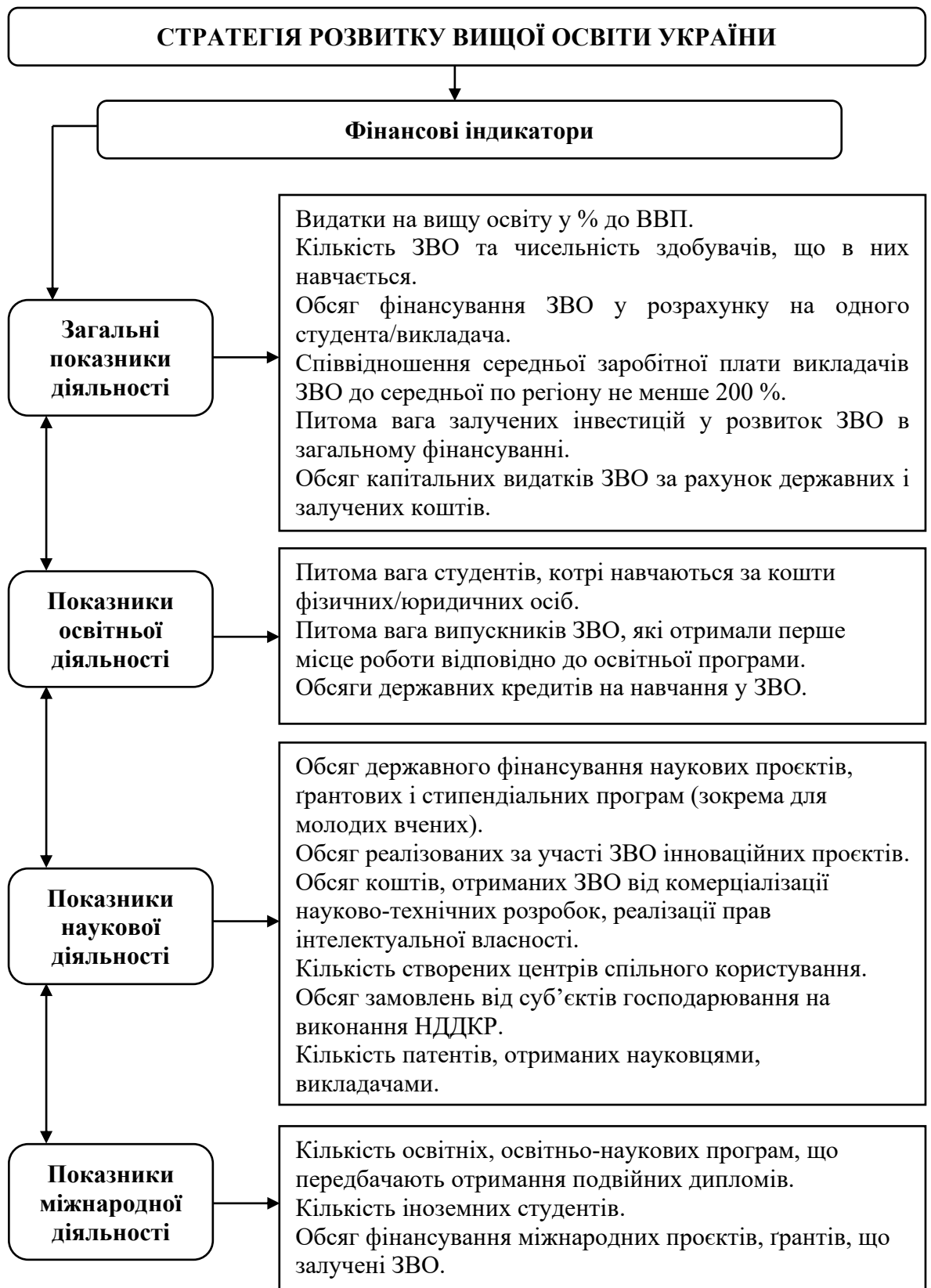


Рис. 2.14. Фінансові показники Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки

Джерело: узагальнено автором на основі [217]



Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р від 23 лютого 2022 р. схвалено нову Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [172], яка розроблена з урахуванням SWOT-аналізу національної СВО, орієнтована на період входження України до ЄС і передусім створенню сучасної ефективної СВО, розширенню автономії ЗВО, зокрема фінансової. У Стратегії визначено основні пріоритети СВО, стратегічні та операційні цілі, які відповідають зобов'язанням України згідно із Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.

На відміну від попередньої Стратегії у новій стратегічних цілей визначено п'ять, які спрямовані, зокрема, на прозорість й відкритість управління, наділення широкою інституційною автономією, тісний зв'язок освіти з наукою, економікою, орієнтацію на найвищі результати, пріоритети суспільства і національної економіки, забезпечення конкурентоспроможності СВО на внутрішньому та світовому ринках освітніх послуг. На розвиток фінансового потенціалу ЗВО спрямовані такі завдання:

*Стратегічна ціль 1. Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною.* Забезпечення цілеспрямованого бюджетного фінансування, шляхом розширення бюджетного кредитування здобуття вищої освіти, залучення до процесу банків державного сектору економіки, надання окремим університетам статусу дослідницького, укрупнення ЗВО. Важливим для ефективності функціонування кожного ЗВО є: посилення їхньої автономії (організаційної, фінансової, кадрової), що дасть змогу локально приймати оперативні рішення і організовувати діяльність, проте необхідно активізувати роботу наглядових рад, зокрема із контролю за економічною діяльністю; формування системи моніторингу попиту та пропонування фахівців з вищою освітою відповідно до потреб на ринку праці; запровадження системи антикризового менеджменту у навчальних закладах.

*Стратегічна ціль 2. Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти.* Вагомим для кожного

ЗВО є забезпечення умов розвитку інновацій, ефективного впровадження нових знань і технологій, створення інтелектуальної та інноваційної продукції й послуг, які впроваджуватимуться і надаватимуться у реальному секторі економіки, а також формування довіри бізнесу до результатів дослідницьких та консалтингових робіт, створення правового підґрунтя для розвитку державно-приватного партнерства, асоціацій випускників ЗВО, залучення ними коштів для реалізації громадських проєктів.

*Стратегічна ціль 3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств населення.* Залучення приватних інвестицій в розвиток інфраструктури, навчально-наукового обладнання та освітнього простору ЗВО, їхня модернізація, що дасть змогу підвищити рівень задоволеності студентів, випускників й інших зацікавлених сторін.

*Стратегічна ціль 4. Інтернаціоналізація вищої освіти України.* Прогресивним у розвитку СВО є запровадження грантів: для залучення науково-педагогічних і наукових працівників іноземних ЗВО й наукових установ, відомих громадських діячів для участі в науково-педагогічній і науковій роботі у національних ЗВО; щодо здобуття наукового ступеня, стажування викладачів в Україні або за кордоном; на проведення міжнародних наукових конференцій в Україні, а також фінансування наукових робіт. Не менш важливим є створення умов щодо залучення іноземних студентів до навчання в українських ЗВО. Невід'ємним процесом отримання наукових результатів та наукових публікацій високого рівня є мотивування праці викладачів.

*Стратегічна ціль 5. Привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри.* Одним із завдань, що спонукає до розвитку ЗВО є формування людського капіталу, створення (надання) ними інтелектуальних та інноваційних продуктів (послуг) і просування етичних принципів.

Як бачимо аналізовані Стратегії розвитку вищої освіти тісно пов'язані із ЗВО, цілеспрямовані на їхню діяльність, а тому для їх успішної реалізації необхідно і кожному з них, використовуючи дані Стратегій, формувати свої.

Також, як зазначалося у підпункті 1.3 дисертації, в процесі бюджетування одним із завдань є формування цілей, а саме підготовка стратегічного плану розвитку закладу, в цілому, факультетів, інститутів, кафедр, інших структурних підрозділів, зокрема, що дасть змогу визначити напрями діяльності та необхідні засоби для реалізації поставленої мети.

Одним із основних завдань в процесі формування стратегії розвитку є визначення ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPI). Це низка кількісних показників, що визначають результативність усіх видів діяльності закладу і використовуються для вимірювання фактичної ефективності роботи та дають змогу оцінити можливість досягнення поставлених основних цілей. На нашу думку, це дієвий інструмент управління установою і підвищення прозорості роботи. На сьогодні питання застосування KPI актуальне для усіх сфер та галузей економіки, державного й приватного секторів, установ, структурних підрозділів, видів діяльності, проєктів, працівників тощо [194, с. 52].

Бернар Марр (B. Marr) KPI бачить життєво важливим навігаційним інструментом, що використовується менеджерами для того, щоб зрозуміти, чи успішно їхній бізнес провадиться, чи ні. Правильний набір індикаторів буде висвітлювати ефективність та виділяти області, які потребують уваги [255]. Водночас Девід Парменер (D. Parmenter) тлумачить KPI як набір показників, що відображають ті аспекти організаційної діяльності, які є найбільш важливими для сьогоднішнього і завтрашнього успіху [260]. Як зазначають українські вчені система показників ефективності може стати інструментом досягнення вищих фінансових результатів та фактором успіху для реалізації стратегії [236, с. 165].

Досліджуючи питання розвитку показників ефективності діяльності ЗВО в Хорватії, вчені стверджують, що заклади зобов'язані вимірювати і відстежувати результати своєї діяльності. Вони повинні визначити KPI відповідно до стандартів та керівних принципів забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти й визначених стратегічних цілей. Відстеження результативності є

важливим для програмного фінансування вищої освіти і моніторингу ефективності цілей програми обраного закладу й вищої освіти загалом [257].

З метою надання допомоги коледжам та університетам краще управляти, аналізувати і розуміти свої дані Ерік Спіар (E. Spear) заснував Precision Campus, що зосереджений виключно на рішеннях для вищої освіти. Він пропонує 29 KPI для ЗВО [263], які розподіляє на п'ять таких категорій: успіх студентів, прийом та реєстрація, викладачі й співробітники, послуги і ресурси, фінансові показники. До останньої категорії він відносить – витрати на навчання: оцінка вартості викладачів, що працюють неповний та повний робочий день, а також відстеження витрат, накопичених студентами впродовж семестру або щороку; адміністративні витрати на одного студента: розуміння, скільки заклад витрачає на адміністративні послуги на кожного студента; бюджети програм і відділів: проведення аналізу бюджетів за термінами, семестрами або роками й порівняння з фактичними витратами; доходи, гранти і фінансування: пожертви випускників, ендаументи, гранти на дослідження, зусилля щодо збору коштів, федеральні фонди й інші грошові вигоди; відсотки фінансової допомоги студентам: відстеження кількості студентів, котрі отримують стипендії або державну допомогу.

В контексті австралійської вищої освіти дослідники констатують, що управління ефективністю й заходи (включаючи KPI) додають складних вимог для академічної роботи, незважаючи на відсутність доказів того, що вони доречні у секторі вищої освіти. Сьогодні системи управління ефективністю та її ключові показники підривають творче, рефлексивне і критичне мислення. Принципи управління освітою повинні замінити постійно зростаючий акцент, який робиться на кількісні заходи та бюрократичні вимоги у вищій освіті [275].

Водночас українська дослідниця Г. В. Серєда зауважує, що іноземні університети, на відміну від вітчизняних, більш активно використовують KPI, як для внутрішніх (управління ефективністю), так і для зовнішніх цілей (залучення здобувачів та науково-педагогічних фахівців, фінансування досліджень, зміцнення міжнародної співпраці тощо) [206, с. 94].

Формування стратегії розвитку та її реалізація стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності ЗВО. При цьому важливо мати інформацію про очікувані аспекти майбутнього стану закладу з метою розроблення управлінських рішень, спрямованих на досягнення його цільового стану. За своїм змістом бачення майбутнього стану ЗВО передує формуванню стратегії, яка включає оцінку не лише його потенціалу, а й змін зовнішнього середовища. Сучасні стратегії навчальних закладів повинні не лише визначати напрями їхнього розвитку, а й повністю відповідати концепції держави у сфері розвитку освіти [219, с. 15-16].

Проте дослідниці О. Ю. Кушлик та Г. С. Степанюк стверджують, що розроблена стратегія ЗВО не завжди гарантує її успішну реалізацію, а відсутність конкретних цілей, завдань та відповідної системи КРІ формує ризики не досягти ключових індикаторів стратегічного розвитку і знижує управлінські можливості керівництва з координації стратегічної й операційної діяльності [108, с. 67].

Так, особливістю СВО, на відміну від інших суб'єктів господарювання, є некомерційний характер функціонування. Тому КРІ цілеспрямовані на основні види діяльності, забезпечення яких формує імідж університету і його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. В умовах сьогодення не менш пріоритетним завданням кожного ЗВО є також формування фінансового потенціалу високого рівня, що розширює його можливості та забезпечує фінансову стійкість і сталий розвиток [194, с. 53].

Стратегію і перспективні напрями розвитку діяльності ЗВО визначає Вчена рада, колегіальний орган управління, а також можуть брати участь у цьому процесі члени Наглядової ради, функціями якої є й контроль за її виконанням. Стратегія розвитку ЗВО публікується на офіційному вебсайті, що забезпечує прозорість управління й інформаційну відкритість для усіх зацікавлених сторін. Щоб визначити очікувані індикатори формування і використання фінансового потенціалу ЗВО, проаналізуємо стратегії розвитку окремих університетів України (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Індикатори фінансового потенціалу у забезпеченні стратегій розвитку

## ЗВО України

Університет / роки стратегії	Розділи стратегії	Цілі / Завдання / КРІ
Київський національний університет імені Тараса Шевченка <u>2018-2025</u>	1.Освітній процес. 2.Дослідження та інновації. 3.Міжнародне співробітництво. 4.Інформатизація. 5.Формування суспільних цінностей. 6.Розвиток людського потенціалу. 7.Управління університетом. 8.Створення, реконструкція та утримання основних фондів. 9. <b>Фінансове забезпечення.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наповнення бюджету.</li> <li>• Прозоро розподіляти кошти між факультетами / інститутами.</li> <li>• Визначити критерії обчислення вартості підготовки кадрів за державним замовленням.</li> <li>• Розробити програму енергозбереження.</li> <li>• Налагодити ефективну систему співробітництва з бізнесом.</li> </ul>
НТУУ “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського” <u>2020-2025</u>	1.Система забезпечення якості освіти. 2.Навчальна робота. 3.Наукова робота. 4.Навчально-виховна робота. 5.Міжнародна діяльність. 6.Інформатизація університету. 7.Соціальне забезпечення. 8.Господарська робота. 9.Безпека та охорона університету. 10. <b>Фінансово-економічна діяльність.</b> 11.Антикорупційна політика.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення єдиної мережі комплексу показників бухгалтерського та штатного обліку для планування та звітності.</li> <li>• Оптимізація штатного розпису.</li> <li>• Об’єктивний розподіл фонду заробітної плати.</li> <li>• Збільшення надходжень до бюджету університету.</li> <li>• Встановлення конкурентоспроможних цін на платні послуги.</li> <li>• Створити фонд розвитку університету за рахунок консолідації фінансових ресурсів усіх структурних підрозділів.</li> <li>• Забезпечити прозоре управління коштами Радою з питань розвитку.</li> </ul>
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського <u>2017-2027</u>	1.Освітня діяльність. 2.Інноваційний розвиток науки і технологій. 3.Процеси інтернаціоналізації. 4.Виховання студентської молоді та розвиток студентського самоврядування. 5.Академічна доброчесність. 6. <b>Збереження матеріально-технічної бази та підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності.</b> 7.Енергетична політика. 8.Удосконалення управлінської системи та запобігання корупції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контрактна система найму і оплати праці науково-педагогічних працівників.</li> <li>• Система стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників.</li> <li>• Критерії обчислення вартості підготовки фахівців.</li> <li>• Ендавмент.</li> <li>• Оптимізація штатного розпису.</li> <li>• Збільшення кількості іноземних здобувачів вищої освіти.</li> <li>• Залучення спонсорських коштів.</li> <li>• Збільшення обсягів наданих орендованих площ.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.10

<p>Криворізький національний університет</p> <p><u>2020-2025</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освітня діяльність.</li> <li>2. Наукова діяльність.</li> <li>3. Міжнародна діяльність.</li> <li>4. Інтернаціоналізація.</li> <li>5. Становлення Університету як одного з лідерів дуальної освіти в Україні.</li> <li>6. Діджиталізація.</li> <li>7. Інфраструктура та матеріально-технічна база.</li> <li>8. Забезпечення якісного менеджменту.</li> <li>9. Розвиток студентського самоврядування.</li> <li>10. <b>Фінансова діяльність і соціальний захист.</b></li> <li>11. Безпечність освітнього середовища для життя та здоров'я здобувачів вищої освіти.</li> <li>12. Організація освітнього процесу для осіб з особливими освітніми потребами.</li> <li>13. Інтеграція з суспільством.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозора система фінансового та ресурсного планування, управління та звітності.</li> <li>• Система прозорого моніторингу розподілу та використання фінансових ресурсів.</li> <li>• Фіксований відсоток від усіх фінансових надходжень для розвитку інформатизаційної складової.</li> <li>• Постійний моніторинг зовнішнього фінансово-економічного середовища та кон'юнктури ринку, за результатами якого проводити системний аналіз джерел та перспектив отримання надходжень.</li> <li>• Диверсифікація надходжень.</li> <li>• Прозора та ефективна система стимулювання, соціальної підтримки працівників і студентів.</li> </ul>
<p>Львівський національний університет імені Івана Франка</p> <p><u>2021-2025</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освіта.</li> <li>2. Наука.</li> <li>3. Міжнародна діяльність.</li> <li>4. Інформатизація та управління.</li> <li>5. Корпоративна культура.</li> <li>6. Соціальна сфера та матеріально-технічна база.</li> <li>7. <b>Фінансове забезпечення.</b></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень оплати праці працівників Університету.</li> <li>• Пошук альтернативних джерел фінансування.</li> <li>• Розширити спектр надання платних додаткових освітніх і наукових, експертних, консультаційних послуг структурними підрозділами Університету.</li> <li>• Збільшення частки фінансування наукової діяльності у сукупних надходженнях.</li> <li>• Університетський фонд розвитку науки, сформований з грантових, донорських і позабюджетних фінансових надходжень.</li> <li>• Комерціалізація інтелектуальної власності.</li> <li>• Збільшення кількості студентів-іноземців.</li> <li>• Нова модель співпраці з випускниками Університету.</li> </ul>
<p>Мукачівський державний університет</p> <p><u>2020-2025</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення якості освітніх послуг. Розвиток освітньої діяльності.</li> <li>2. Організаційна робота.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Матеріальне і моральне заохочення науковців та науково-педагогічних працівників за чіткими критеріями.</li> <li>• Розподіл коштів між факультетами з урахуванням їхніх потреб.</li> </ul>

Продовження табл. 2.10

	<p>3. Виховна робота та молодіжна політика.</p> <p>4. Модернізація науково-дослідної роботи.</p> <p>5. Підготовка кадрів вищої кваліфікації. Аспірантура.</p> <p>6. Розширення і поглиблення міжнародної співпраці.</p> <p>7. Інформатизація та комп'ютеризація.</p> <p>8. <b>Фінансова політика університету та розвиток матеріально-технічної бази.</b></p> <p>9. Управління університетом.</p>	
<p>ДВНЗ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника</p> <p><u>2020-2027</u></p>	<p>1. Освіта впродовж життя.</p> <p>2. Наука і бізнес.</p> <p>3. Міжнародні університетські консорціуми.</p> <p>4. Студентський простір.</p> <p>5. Добробут і розвиток викладачів і працівників.</p> <p>6. Енергозбереження та модернізація інфраструктури.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлення механізму фінансового забезпечення викладачів і працівників.</li> <li>• Зосередження коштів на утримання та розвиток матеріально-технічної бази.</li> </ul>
<p>Сумський державний університет</p> <p><u>2020-2026</u></p>	<p>1. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Академічна доброчесність.</p> <p>2. Освітня діяльність.</p> <p>3. Науково-дослідна діяльність: генерація нових знань, трансфер технологій.</p> <p>4. Інтеграція в міжнародний науково-освітній простір.</p> <p>5. "Третя місія" – трансфер знань та послуг.</p> <p>6. <b>Інтелектуальне та ресурсне забезпечення. Структурне вдосконалення.</b></p> <p><i>6.4. Ефективні фінансово-економічні механізми та підприємство.</i></p> <p>7. Менеджмент якості діяльності.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсяг доходу за рахунок усіх джерел фінансування і кожного зокрема.</li> <li>• Питома вага фінансових надходжень за результатами інноваційної діяльності.</li> <li>• Залучення коштів від істотного посилення грантової діяльності.</li> <li>• Залучення інвестиційних джерел.</li> <li>• Залучення коштів меценатів, благодійників, випускників, інших стейкхолдерів до університетського ендавменту.</li> <li>• Комерціалізація інтелектуальної власності дослідників.</li> <li>• Розвиток матеріальної бази шляхом закупівлі та введення в експлуатацію навчального та наукового обладнання.</li> <li>• Стимулювання якості діяльності співробітників, мотивації досягнення поставлених цілей та кореляції винагороди з результатами їхнього досягнення.</li> <li>• Вдосконалення методики обчислення вартості підготовки фахівців.</li> </ul>



## Продовження табл. 2.10

<p>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</p> <p><u>2019-2025</u></p>	<p>1. Університетська наука. 2. Освітня діяльність. 3. Університет у глобальному науково-освітньому просторі. 4. Інфраструктура. 5. Університетський менеджмент.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальний обсяг фінансування науки за рахунок усіх джерел.</li> <li>• Співвідношення фінансування науки за рахунок державного бюджету та інших джерел.</li> <li>• Комерціалізовані наукові розробки.</li> <li>• Об'єм фактичних надходжень за міжнародними проєктами.</li> <li>• Збільшення кількості іноземних студентів.</li> </ul>
<p>НТУ “Харківський політехнічний інститут”</p> <p><u>2019-2025</u></p>	<p>1. В галузі освіти. 2. В галузі науки. 3. В галузі кадрової політики. 4. В галузі методичної роботи. 5. В галузі інформаційних технологій. 6. В галузі міжнародної діяльності. 7. В галузі розвитку матеріальної бази. 8. В галузі виховної, спортивно-масової роботи та соціального захисту. 9. <b>В галузі фінансування діяльності університету.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення надходжень до спеціального фонду (міжнародні гранти, іноземні студенти, співпраця з випускниками).</li> <li>• Отримувати фінансові надходження на розвиток матеріальної бази за рахунок ДПП, лізингових програм.</li> <li>• Спрямовувати фінансові ресурси на студентів, викладачів, науковців, їх соціальний захист та покращення умов праці (надбавки, премії, допомоги тощо).</li> </ul>
<p>Херсонський державний університет</p> <p><u>2018-2023</u></p>	<p>1. Якість освітнього процесу і модернізація програм. 2. Наукова робота. 3. Покращення іміджу університету і створення творчого соціогуманітарного середовища. 4. Міжнародні зв'язки та комунікаційні технології. 5. <b>Фінансове забезпечення і розвиток матеріально-технічної бази.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка надходжень до спеціального фонду у загальному бюджеті.</li> <li>• Частка здобувачів, що навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб з усієї кількості здобувачів.</li> <li>• Відношення вартості контракту до бюджетного фінансування.</li> <li>• Частка спонсорських коштів, залучених для ремонту і побудови інфраструктурних об'єктів.</li> <li>• Кількість отриманих грантів та проєктів.</li> <li>• Створення мотиваційного середовища для розвитку освіти і науки у-ту.</li> <li>• Оптимізація та осучаснення штатного розпису університету.</li> </ul>
<p>Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича</p> <p><u>2019-2026</u></p>	<p>1. Освітній процес. 2. Наука та інновації. 3. Міжнародне співробітництво. 4. Суспільна роль університету. 5. Управління університетом. 6. Створення та утримання основних фондів. 7. <b>Фінанси університету.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення комплексу заходів для наповнення бюджету.</li> <li>• Прозорий розподіл коштів між факультетами/інститутами.</li> <li>• Визначення критеріїв обчислення вартості підготовки кадрів.</li> <li>• Налагодження системи співпраці з бізнесом, випускниками.</li> </ul>

*Джерело:* складено автором за даними вебсайтів університетів

Бачимо, що усі стратегії ЗВО були затверджені до прийняття нової Стратегії розвитку вищої освіти в Україні, проте, аналізуючи їхню структуру та індикатори розвитку фінансового потенціалу, багато завдань є співставними. Практично у всіх досліджуваних університетів виокремлено розділ, що стосується фінансів, проте цільові індикатори, що формують фінансовий потенціал відображаються і в інших розділах стратегії.

Розглядаючи цілі, завдання, індикатори розвитку фінансового потенціалу, які у своїх стратегіях ставлять окремі провідні університети різних регіонів України, можемо спостерігати, що часто акценти вітчизняних ЗВО робляться на публічність й прозорість у провадженні фінансової діяльності, розроблення методик проведення розрахунків, оптимізацію штатного розпису, підвищення рівня оплати праці. Водночас, актуальним для усіх, як і в іноземних ЗВО, є диверсифікація джерел фінансування, наповнення бюджету, що формує фінансовий потенціал й забезпечує інноваційний розвиток. За допомогою вебсайтів окремих світових університетів розглянемо фінансові КРІ, які визначені ними в процесі діяльності, формування стратегій розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Ключові фінансові показники ефективності, виокремлені іноземними університетами

Університет / країна / роки стратегії	КРІ (ключові показники ефективності)
Durham University, Великобританія 2017-2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Річний дохід.</li> <li>• Частка річного доходу від благодійності.</li> <li>• Випускники з якими є зв'язок.</li> </ul>
University of Essex, Великобританія 2019-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інституційний профіцит готівки повинен становити щонайменше 5,5% на рік.</li> <li>• Ліквідність: мінімальна вимога щодо доступу до готівки для фінансування витрат, що визначається оцінкою мінімальних ліквідних фондів на основі ризику.</li> <li>• Витрати на обслуговування боргу: мінімальне співвідношення заробітку до оподаткування прибутку.</li> </ul>
University of Oxford, США 2018-2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсифікація джерел доходу та інвестицій, у тому числі шляхом партнерства з приватним сектором, комерційної діяльності, благодійності та широти джерел фінансування досліджень.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.11

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збирати кошти на підтримку найкращих студентів, інвестувати в персонал та їхню роботу, а також забезпечувати нові ресурси й інфраструктуру.</li> <li>• Програма капітальних інвестицій у нерухомість та ІТ.</li> </ul>
Northeastern Illinois University, Chicago, США 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вартість навчання як відсоток середнього рівня по штату країни.</li> <li>• Ендавмент.</li> <li>• Додаткові надходження.</li> <li>• Членство в асоціації випускників.</li> </ul>
Radford University, США 2018-2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолідація, побудова та просування, всебічний економічний розвиток, охоплення та безперервна освіта.</li> <li>• Заснування та ведення бізнес-інкубатора, сприяти новим стартапам.</li> <li>• Фандрайзинг, участь випускників.</li> </ul>
University of Toronto, Канада 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Річні досягнення у зборі коштів за певний час.</li> <li>• Річні досягнення у зборі коштів за секторами.</li> <li>• Центральні адміністративні витрати у відсотках від загальних операційних витрат.</li> <li>• Загальний дохід на студента.</li> <li>• Ендавмент на одного студента.</li> <li>• Коефіцієнт боргового навантаження.</li> <li>• Коефіцієнт життєздатності.</li> </ul>
University of Waterloo Канада 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операційний дохід за джерелами.</li> <li>• Фінансова підтримка аспірантів.</li> <li>• Пожертви випускників.</li> <li>• Внески приватного сектору.</li> <li>• Внески донорських округів.</li> <li>• Внески за призначенням подарунка.</li> </ul>
University of Basel, Швейцарія 2022-2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширити і професіоналізувати свою діяльність із збору коштів, залучити додаткові інвестиції від фондів, приватних осіб та компаній, зміцнити співпрацю з промисловістю, отримати достатню фінансову підтримку з боку федерального уряду.</li> </ul>
Vilnius University, Литва 2021-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансове зростання за рахунок диверсифікації доходів.</li> <li>• Зміна доходу від НДДКР на 25% – широкий спектр співпраці між наукою та бізнесом, державним сектором, комерціалізація науки і створення інноваційних стартапів, збільшення пропозиції науково-дослідних послуг, створених в університеті.</li> <li>• Створення комплексного центру навчання впродовж усього життя.</li> </ul>
Jagiellonian University, Польща 2021-2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка довгострокового інвестиційного і фінансового плану.</li> <li>• Впровадження стратегічного управління.</li> <li>• Підвищення фінансової автономії.</li> <li>• Підвищена інтенсивність співпраці з навколишнім середовищем – збільшення доходів від введених в експлуатацію будівельних робіт, експертиз, дослідницьких служб, комерціалізація збільшення доходу від пожертв та кількості донорів; збільшення кількості випускників, що підтримують контакт з університетом.</li> </ul>
University of Gdańsk, Польща 2020-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення механізмів отримання фінансових ресурсів від зовнішніх донорів.</li> <li>• Здійснення заходів, що сприяють збільшенню бюджетних дотацій.</li> <li>• Розроблення методу оптимізації поточних витрат.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.11

The University of Hong Kong, Китай	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід від досліджень одного науково-педагогічного працівника.</li> <li>• Відсоток доходу від пожертв.</li> </ul>
University of Ghana, Гана 2014-2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління інституційним розвитком.</li> <li>• Легко доступна інформація про перспективи на різних рівнях.</li> <li>• Регулярна звітність.</li> <li>• Студенти вносять не більше 60% від загального бюджету.</li> <li>• Вклад випускників у фінансові ресурси.</li> </ul>
University of Pretoria, ПАР 2011-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відношення активів до пасивів.</li> <li>• Доопрацювання довгострокового плану капіталу.</li> <li>• Співвідношення короткострокових коштів до короткострокових зобов'язань.</li> <li>• Відсоток реального збільшення обсягу фінансування досліджень.</li> <li>• Затвердження інтегрованих звітів.</li> </ul>

*Джерело:* складено автором за даними вебсайтів університетів

Аналізуючи КРІ наведених вище університетів різних країн світу, які є невід'ємною частиною розроблених ними стратегій, варто зазначити, що, незважаючи на їхнє місце розташування, спостерігається незмінна актуальність показників в частині фінансової стійкості закладу. Так, найпопулярнішим індикатором фінансової ефективності ЗВО є диверсифікація джерел фінансування, шляхом провадження фандрайзингової кампанії, створення ендавмент-фондів, а також залучення донорів, благодійників, інвесторів та їхніх випускників.

Вважаємо, що досягнення поставлених цілей значно залежне від університетського менеджменту й стратегічного управління, а отже, цілком послідовними реформами українського уряду є запровадження так званого “КРІ ректорів”. При укладенні контракту Міністерством із обраним керівником ЗВО визначаються цільові показники діяльності закладу, досягнення яких він повинен забезпечити, перебуваючи на посаді керівника, механізми перевірки досягнення таких цільових показників, а також терміни для їхнього досягнення. На думку С. В. Бабака, керівники ЗВО матимуть більше стимулів ставати ефективними менеджерами у своїх закладах та покращувати якість програм і вищої освіти загалом, а ефективність керівника частково дасть можливість отримати краще фінансування університету [6].

Як передбачено Законом України “Про вищу освіту” щорічний звіт керівника ЗВО повинен містити інформацію про рівень досягнення цільових показників діяльності закладу, визначених контрактом, станом на 31 грудня звітного року і вноситися до Єдиної державної електронної бази з питань освіти та оприлюднюватися в Реєстрі суб’єктів освітньої діяльності цієї бази й на офіційному вебсайті ЗВО.

Важливо, на нашу думку, дотримуватися в процесі управління послідовності реалізації стратегічних цілей, незалежно від зміни керівництва. Кожна спроба реалізації нової стратегії як держави, так і ЗВО зіткнеться із структурними та правовими невідповідностями, особистими й фінансовими питаннями. Відсутність такої послідовності дій робить установи майже некерованими, а досягнення цілей неможливим. Водночас доцільно зауважити, що недостатньо лише сформулювати і затвердити стратегію розвитку на будь-якому рівні, а необхідно здійснювати поточний моніторинг й оцінювання її виконання та реалізації. Лише тоді, при чітко визначених цілях і їхньому досягненню, успішність провадження діяльності та конкурентоспроможність на ринку може бути гарантована.

### **2.3. Діагностування фінансового потенціалу закладів вищої освіти та аналіз ефективності його використання**

В умовах глобалізаційних економічних процесів вагомим і дієвим фактором успіху будь-якого ЗВО є поєднання запровадження інноваційних підходів та використання усталених принципів й інструментів в управлінні. Цілеспрямованість і зваженість в діях керівництва щодо ефективної організації фінансово-господарської діяльності ЗВО полягає в наявності у нього ґрунтовної інформації, яка потребує фахового опрацювання, аналізу та контролю, а також правильного її використання.

З огляду на сьогоднішній день для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності є об’єктивно необхідним неухильне зростання фінансового

потенціалу ЗВО, про що наголошено в підпункті 1.1 роботи. На нашу думку, важливу роль в забезпеченні ефективного управління, а також нарощуванні усіх видів потенціалу, відіграє вчасне та оперативне проведення ґрунтовного діагностування фінансового потенціалу ЗВО, що є основою формування фінансових, економічних й інших даних та ключовим етапом стратегічного аналізу і планування.

У своєму дослідженні С. С. Черниш діагностику визначає як повну систему, яка включає методологічні основи економічного аналізу, господарського обліку, різноманітні концепції, підходи та механізми встановлення слабких сторін підприємства, а основною цільовою установкою діагностики фінансового стану є його оцінка і виявлення резервів стабілізації, поліпшення та зростання. Засобом реалізації даної установки є організація раціональної фінансово-економічної політики [238, с. 112].

Водночас на думку Гадзевич О. І. діагностикою фінансово-господарської діяльності є визначення оціночних ознак, вибір методів їхнього виміру і характеристика цих ознак за визначеними принципами, оцінка виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятих значень [41]. Як зазначають дослідники, при оцінюванні фінансового потенціалу суб'єкта господарювання беруться до уваги показники ефективності використання існуючих фінансових ресурсів та стратегічні напрямки розвитку, а також необхідно враховувати фактори, які чинять вплив на формування і використання фінансового потенціалу [21, с. 164-165].

Левченко Н. М. у своєму дослідженні [111, с. 115] виділяє спрощені та розгорнуті прийоми діагностики фінансового потенціалу установи. До спрощених авторка відносить: горизонтальний аналіз (порівняння показників фінансової звітності з попереднім періодом), вертикальний або структурний (відсоткове визначення впливу різних факторів на фінансовий потенціал) й аналіз за допомогою коефіцієнтів, який визначає співвідношення між окремими фінансовими показниками. В переліку розгорнутих прийомів зазначає такі аналізи: трендовий (порівняння показників поточного і попередніх періодів з

визначенням тренду як тенденції їхньої динаміки розвитку, позбавленої впливу індивідуальних особливостей порівнюваних періодів); порівняльний (внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності, а також міжгосподарський аналіз показників фінансового потенціалу установи порівняно із конкурентами та середньогалузевими показниками); факторний (визначення впливу забезпеченості та ефективності використання фінансового потенціалу на результативні показники діяльності установи і її фінансовий стан).

На погляд вітчизняних дослідників, фінансова діагностика господарюючого суб'єкта передбачає систематичну і всебічну оцінку його діяльності та використовує різноманітні методи аналізу. Вони вважають, що вагоме значення діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання полягає у її призначенні для виконання низки завдань й виділяють основні із них: окреслення стану діяльності підприємства; здійснення прогнозу його фінансового стану; виявлення факторів, що можуть або вже вплинули на фінансові параметри господарюючого суб'єкта; ідентифікація ймовірних шляхів поліпшення або регенерації стану функціонування підприємства; звуження інформаційної нерозмірності між особами, котрі відповідають за прийняття фінансових рішень, та об'єктом управління [114, с. 67].

З огляду на висвітлене вище концептуальне розуміння поняття “діагностики” основною метою діагностування фінансового потенціалу ЗВО, вважаємо виявлення рівня впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси формування і реалізації фінансового потенціалу, фінансової стійкості та безпеки, сильних і слабких сторін діяльності й прогнозування змін, контроль та оцінювання можливостей і ризиків, швидке реагування на негативні результати, їхнє коригування. Такі дії менеджера дадуть змогу виробити необхідну стратегію поведінки й розвитку, сформувані виважені прогнози, врахувавши тенденції, визначити способи підвищення ефективності роботи для досягнення поставлених цілей, а також сприятимуть зростанню стійкості до ризикових факторів.

Під діагностуванням фінансового потенціалу ЗВО пропонуємо розуміти комплексний, системний аналіз та інтегральне оцінювання фінансових показників діяльності, ефективності управлінських рішень, процесів формування і використання фінансових ресурсів закладу, що дасть змогу вчасно ідентифікувати відхилення фактичних показників (індикаторів) від їхніх прогнозних значень, моніторити параметри фінансового потенціалу й оперативно вносити корективи у межах системи менеджменту ЗВО, враховуючи поточні проблеми і передбачені стратегічні орієнтири розвитку, а також сприятиме зростанню стійкості до ризикових факторів.

Важливо зазначити, що здатність організувати і проводити систематичне діагностування фінансового потенціалу ЗВО є підґрунтям ефективного фінансового менеджменту й економічної безпеки. Як стверджує І. С. Стеців, економічна безпека ЗВО залежить від спроможності керівництва попередити та уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки негативних явищ, що впливають на їхню діяльність, як суб'єкта економіки, а аналіз та оцінка досягнутого рівня економічної безпеки закладу неможлива без використання інформації про витрати діяльності і не лише загалом, але й у розрізі структурних підрозділів (факультетів, спеціальностей, курсів тощо) [215, с. 220-221].

Схематичне відображення алгоритму діагностування фінансового потенціалу ЗВО, що на рис. 2.15, дає можливість визначити його: об'єкти – це активи (матеріальні, нематеріальні), фінансові ресурси, джерела їхнього формування, як фактичні, так і потенційно доступні, тренди змін показників; методи – спостереження, групування, облік, аналіз, а також оцінювання; зацікавлені сторони – здобувачі вищої освіти, працівники, управлінський персонал, зовнішні стейкхолдери; мету – досягнення цілей розвитку закладу. Процес діагностування фінансового потенціалу ЗВО беззаперечно повинен враховувати вплив внутрішнього і зовнішнього середовища, здійснюючи систематичне їхнє оцінювання.





Рис. 2.15. Алгоритм діагностування фінансового потенціалу ЗВО

Джерело: побудовано автором

Індикатором реалізації успішної фінансово-економічної політики й стратегічного управління ЗВО є інформаційне забезпечення, яке побудоване на фактичних показниках діяльності, макроекономічних та статистичних даних, показниках освітньо-наукового ринку, що передбачено для аналізу в процесі діагностування фінансового потенціалу. Комплексне діагностування фінансового потенціалу, а отже фінансового стану, фінансової стійкості, економічної безпеки ЗВО дає можливість виявити проблемні місця, неефективні витрати або управлінські рішення й оперативно усувати їх, враховуючи сучасні глобальні процеси і тенденції.

Запропоновані в пп. 1.3 дисертаційної роботи інструменти управління – бюджетування, аналіз, зокрема PEST- та SWOT-аналіз, є окремими методами діагностування фінансового потенціалу. За допомогою технології SWOT-аналізу можна встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами навчального закладу. Такий аналіз ґрунтується на запропонованому підході, який дає змогу одночасно провести оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища ЗВО, виявити загрози та можливості.

Погоджуємось із З. В. Рябковою, котра рекомендує дотримуватися таких положень: 1) SWOT-аналіз – це аналітичний інструментарій для визначення стратегії розвитку навчального закладу; 2) він є суб'єктивним, але його не треба ускладнювати, необхідно виділяти об'єктивно головні тенденції; 3) при здійсненні аналізу доцільно враховувати ключові фактори успіху і можливі напрями розвитку навчального закладу; 4) для здійснення SWOT-аналізу необхідно вибрати основні тенденції (показники), що суттєво впливають на розвиток навчального закладу й створення його позитивного іміджу, а також розглядаються й основні можливості та загрози; 5) оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) здійснюється тільки у порівнянні з очікуваннями споживачів освітніх послуг та діяльністю подібних навчальних закладів; 6) оцінка можливостей і загроз відбувається на основі їхнього ступеня впливу та взаємовпливу на розвиток закладу;

7) обов'язково необхідно проводити ранжування показників (факторів); 8) усі виділені показники (фактори) необхідно оформити у зведену таблицю [183].

На наш погляд, проведення ЗВО таких ґрунтовних аналізів як PEST і SWOT має свої переваги та недоліки. До основних переваг їхнього використання пропонуємо віднести: гнучкість цих методів, яка полягає у можливості вибору чинників, що підлягають аналізу, відповідно до поставлених цілей, а також простота використання – не вимагає спеціальних знань і вузькопрофільної освіти. Недоліками вважаємо їхню трудомісткість, оскільки необхідно зібрати великий обсяг інформації із різних сфер, а також суб'єктивність результатів – вони, як правило, залежать від бачення і знань людини, котра його здійснює. Проведення цих аналізів складається з окремих кроків, а саме: збір та оброблення первинної інформації; складання результатів в матрицю – найпростішу таблицю, специфічну для кожного методу; прямий або перехресний аналіз складників матриці; висновок про стан діяльності і рекомендації для його подальшого розвитку; формування стратегії й поетапне втілення цілей, ідей у практику.

Водночас перевагами SWOT-аналізу ЗВО вітчизняні дослідники розглядають: систематизацію знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення його конкурентних переваг і формування стратегічних пріоритетів подальшого розвитку, періодична діагностика ринку освітніх послуг та ресурсів ЗВО. Також позитивною якістю цього інструмента визначають його простоту і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників та фахівців різних структурних підрозділів ЗВО [31, с. 149].

За допомогою табл. 2.12 визначимо, на нашу думку, основні елементи SWOT-аналізу ЗВО, але лише ті, які залежать від його діяльності або бездіяльності. Зовнішні чинники, глобальні ризики, що визначає політична, економічна, соціальна, демографічна ситуації в державі, законодавча база, міграційні процеси є більш складними і не залежать від ефективності функціонування ЗВО, проте часто формують його траєкторію руху й перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.12

### Схема SWOT-аналізу закладу вищої освіти

<i>Потенційно сильні і слабкі сторони / чинники формування фінансового потенціалу ЗВО</i>	
<i>Внутрішні фактори</i>	
<p><b>(S) Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• центральне розташування ЗВО;</li> <li>• провідне місце ЗВО у рейтингах;</li> <li>• впізнаваність: бренд, історія, символіка, місія і ціль, академічне середовище;</li> <li>• наявність наукових шкіл;</li> <li>• високоякісний кадровий потенціал;</li> <li>• налагоджена міжнародна співпраця;</li> <li>• наявність сучасної матеріально-технічної бази та передових технологій;</li> <li>• широкий спектр актуальних освітніх програм для усіх рівнів вищої освіти;</li> <li>• відомі, успішні випускники.</li> </ul>	<p><b>(W) Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• незначна частка державного замовлення на підготовку фахівців;</li> <li>• відсутність іноземних студентів;</li> <li>• недостатній рівень бюджетного та позабюджетного фінансування;</li> <li>• слабка мотивація учасників освітнього процесу;</li> <li>• низький рівень інтелектуального, інноваційного, маркетингового потенціалів;</li> <li>• низька ефективність науки;</li> <li>• погане інформаційне забезпечення.</li> </ul>
<i>Потенційні можливості і загрози у формуванні фінансового потенціалу ЗВО</i>	
<i>Зовнішні фактори</i>	
<p><b>(O) Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вивчення потреб споживачів й відкриття нових спеціальностей;</li> <li>• збільшення обсягів державного замовлення;</li> <li>• формування переліку платних послуг;</li> <li>• заснування інноваційних структур;</li> <li>• участь у різних освітніх та наукових проектах;</li> <li>• інтеграція в світовий освітньо-науковий простір;</li> <li>• диверсифікація джерел фінансування;</li> <li>• співпраця з роботодавцями, випускниками, меценатами.</li> </ul>	<p><b>(T) Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність конкурентних ЗВО, у тому числі іноземних;</li> <li>• відтік студентської молоді та кадрового потенціалу за кордон;</li> <li>• непрозора структура управління;</li> <li>• низька якість освітніх послуг;</li> <li>• застарілість спеціальностей, матеріальної та інфраструктурної бази;</li> <li>• відсутність науки та інновацій;</li> <li>• відсутність фандрайзингу.</li> </ul>

*Джерело:* побудовано автором

Наголосимо, що проводячи SWOT-аналіз діяльності ЗВО, як виробника продукції та послуг, В. Д. Дюдіним і Д. А. Ломоносовим [66, с. 34] запропоновано використовувати такі методи й джерела інформації, а саме:

1) методи – анкетування, опитування, дослідження річних звітів, аналіз статистичних даних про діяльність ЗВО;

2) джерела інформації – звітність планово-фінансового відділу, фінансова звітність ЗВО, інформація наукової частини, відділу кадрів, річні звіти факультетів та кафедр.

У нашому дослідженні розподілимо державні ЗВО України, які мають різне відомче підпорядкування, за типом діяльності. Аналізуючи дані цих ЗВО і розподіляючи їх за типами, зауважимо, що нормативно-правовими документами України не передбачено показників класифікації університетів. Форма власності закладу, його відомче підпорядкування та тип вважаємо окремими факторами, що впливають на рівень фінансового потенціалу ЗВО.

Таблиця 2.13

**Показники діяльності ЗВО різних типів, які здійснювали підготовку кадрів за державним замовленням у 2018 / 2019 роках**

№ з/п	Тип ЗВО	Кількість ЗВО	Відсоток студентів, які навчаються за державним замовленням у загальній кількості, %	Середня кількість студентів, які навчаються за денною формою навчання за державним замовленням, на одного науково-педагогічного працівника	Середня розрахункова вартість навчання одного студента за державним замовленням, грн
1	<b>Класичний</b> (Додаток К)	30 / 32	53,50 / 49,94	7,00 / 6,96	39613,01 / 48032,49
2	<b>Технічний</b> (Додаток Л)	20 / 21	60,47 / 57,55	6,71 / 6,67	43736,90 / 53293,77
3	<b>Профільний</b>	126 / 118	52,13 / 48,81	6,71 / 6,88	50757,85 / 60711,36
	у тому числі:				
3.1	Аграрний	22 / 20	54,82 / 52,39	7,28 / 7,57	45617,94 / 55254,60
3.2	Гуманітарний	3 / 3	54,60 / 50,15	7,28 / 7,05	36102,50 / 46125,49
3.3	Економічний	18 / 17	41,94 / 40,30	7,98 / 8,80	46862,45 / 50231,72
3.4	Медичний	14 / 14	32,20 / 31,28	5,95 / 8,19	37812,45 / 40789,69

Продовження табл. 2.13

3.5	Мистецький	15 / 10	65,45 / 64,81	4,12 / 3,42	89144,32 / 115205,33
3.6	Педагогічний	17 / 18	59,13 / 55,95	6,49 / 6,12	41586,83 / 52359,48
3.7	Авіаційний, морський, будівельний, транспорту	24 / 23	53,77 / 49,18	6,71 / 6,43	50581,53 / 66541,97
3.8	Технологічний	7 / 6	53,90 / 51,31	6,61 / 6,79	48107,49 / 66279,19
3.9	Юридичний	2 / 2	49,53 / 46,91	8,87 / 8,78	45913,40 / 59434,65
3.10	Фізичного виховання і спорту	4 / 4	59,69 / 52,10	4,45 / 4,44	56003,03 / 71743,90
	<b>Всього</b>	<b>176 / 170</b>	<b>53,25 / 50,14</b>	<b>6,55 / 6,87</b>	<b>48423,49 / 57371,66</b>

*Джерело:* складено автором за даними Міністерства фінансів України [32]

Оцінюючи дані табл. 2.13, зокрема середню розрахункову вартість навчання одного студента за державним замовленням бачимо, що більшість профільних ЗВО є високозатратними і потребують вагоміших витрат на підготовку фахівця ніж багатогалузеві. Також, здійснюючи загальну оцінку показників діяльності ЗВО, можемо спостерігати значний відсоток їхньої бюджетної підтримки, що є важливим фактором для формування їхнього фінансового потенціалу. Якщо говорити про загальні показники 2020 року [32], то за даними 166 ЗВО середні видатки на одного студента, котрий навчався за державним замовленням склали 62961,44 грн, а частка таких студентів становила 48,3 % від загальної кількості. Як і в попередні роки найвищі витрати у профільних ЗВО, зокрема авіаційних, мистецьких, фізичного виховання і спорту. Вони перевищують середні у 2-5 разів. Середня кількість студентів, які навчалися на денній формі навчання за державним замовленням, склала 6,4, що припадає на одного науково-педагогічного працівника у 2020 році. Проаналізувавши показники діяльності ЗВО за три роки, можна зробити висновок щодо таких щорічних тенденцій як зменшення їхньої кількості,

зниження частки студентів, котрі навчаються за державним замовленням, пропорційне підвищення державних витрат на підготовку фахівців за кожним типом закладу.

Для діагностування фінансового потенціалу ЗВО України за критеріями / складовими/ показниками застосуємо економічні та математичні методи дослідження, зокрема, спостереження – збір інформації; групування, нормування, узагальнення; статистичний та порівняльний аналіз, структурний і горизонтальний. Також використаємо інформаційну базу з таких джерел як офіційні вебсайти Міністерства освіти і науки України – головний розпорядник коштів, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України та досліджуваних ЗВО.

Щоб оцінити вплив рівня фінансового потенціалу кожного закладу на ефективність його діяльності, місце у рейтингах й конкурентоспроможність на ринку проаналізуємо основні показники діяльності окремих класичних ЗВО України. Ці показники визначають масштаб закладу, вміння залучати додаткові джерела фінансування та розширювати свою діяльність в умовах сьогодення.

Основними джерелами інформації, за допомогою якої буде здійснена оцінка та визначена ефективність діяльності ЗВО, використовуючи існуючі показники ефективності, пропонуємо фінансову звітність, штатний розпис і звіт ректора за відповідні роки. Для аналізу використаємо дані 2015-2021 років. Наголосимо, що у Законі “Про вищу освіту”, який був прийнятий в 2014 році, однією із важливих норм є зобов’язання ЗВО публікувати на своїх офіційних вебсайтах зазначені вище документи.

Моніторинг офіційних вебсайтів тридцяти класичних ЗВО України, державних за формою власності, на основі наявності фактичної інформації дає можливість провести діагностування фінансового потенціалу семи університетів, які розмістимо за їхнім місцем у рейтингу Топ 200 у 2020 і 2021 роках (табл. 2.14). Відібрані університети за своїм місцем знаходження функціонують у різних регіонах країни, що є важливим у процесі діагностування діяльності ЗВО.

Таблиця 2.14

### Перелік досліджуваних державних класичних університетів

№ з/п	Університет	Місце в рейтингу Топ 200 у 2020 / 2021 роках
1	Сумський державний університет (СумДУ)	3 / 5
2	Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ)	8 / 6
3	Державний вищий навчальний заклад “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (ПНУ)	31 / 18
4	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського (КрНУ)	38 / 42
5	Криворізький національний університет (КНУ)	40 / 50
6	Херсонський державний університет (ХДУ)	55 / 62
7	Мукачівський державний університет (МДУ)	157 / 164

*Джерело:* складено автором

З точки зору повноти і достовірності інформації, частково відсутніми виявилися дані щодо розподілу за формами навчання здобувачів вищої освіти, а також відомості про розподіл надходжень університету з урахуванням їхніх видів діяльності. Ускладнює процедуру порівняльного аналізу й відсутність консолідованої інформації про персонал ЗВО, кількість здобувачів, оскільки звіти ректора сформовані в довільній формі, а штатні розписи публікують на поточний рік та відображають заплановану кількість ставок працівників. Щодо інформації про результати наукової діяльності, для уніфікації інформації серед ЗВО, на нашу думку, доцільним є публікація на офіційному вебсайті щорічного звіту “Показники наукової та науково-технічної діяльності”, який подається у Міністерство освіти і науки України через систему Наука в університетах.

Розглядаючи показник контингенту студентів за період з 2015 року по 2021 рік (Додаток М), можемо однозначно стверджувати, що він відображає масштаб діяльності університету. Розподілимо їх на чотири групи до 5000 здобувачів – 2 університети, від 5000 до 10000 – 2, від 10000 до 20000 – також 2 і більше 20000 – 1. У проаналізованому періоді спостерігаємо рівномірну тенденцію зміни контингенту до поступового зниження. Лише в ЛНУ



контингент не зменшується, а у 2021 році в порівнянні із 2015 коефіцієнт його зростання склав 1,09.

Щодо Криворізького національного університету варто зазначити, що суттєва зміна до зниження у 2016 році всіх аналізованих показників відбулася у зв'язку із його реорганізацією шляхом від'єднання з його складу: Криворізького педагогічного інституту з утворенням на його базі Державного вищого навчального закладу “Криворізький державний педагогічний університет”; Криворізького економічного інституту та приєднання його як відокремленого структурного підрозділу до Державного вищого навчального закладу “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”; Криворізького металургійного інституту і приєднання його як відокремленого структурного підрозділу до Національної металургійної академії України [180].

На рис. 2.16 спостерігаємо основні показники діяльності ЗВО у 2021 році (кількість здобувачів вищої освіти і штатних одиниць).

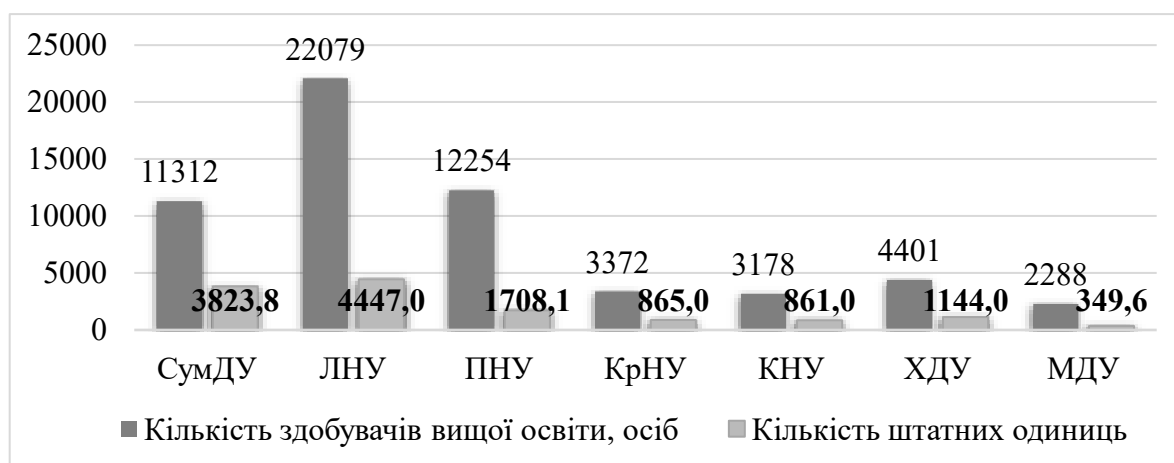


Рис. 2.16. Основні показники діяльності університетів у 2021 році

*Джерело:* побудовано автором за даними офіційних вебсайтів [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Показниками, котрі відображають фінансовий потенціал університетів є їхні активи та сукупні надходження (Додаток М), а також можливості, які використовує заклад, зокрема залучення додаткових джерел фінансування. Для повної характеристики порівняємо ці показники між університетами (рис. 2.17) та як вони змінювалися впродовж досліджуваного періоду.

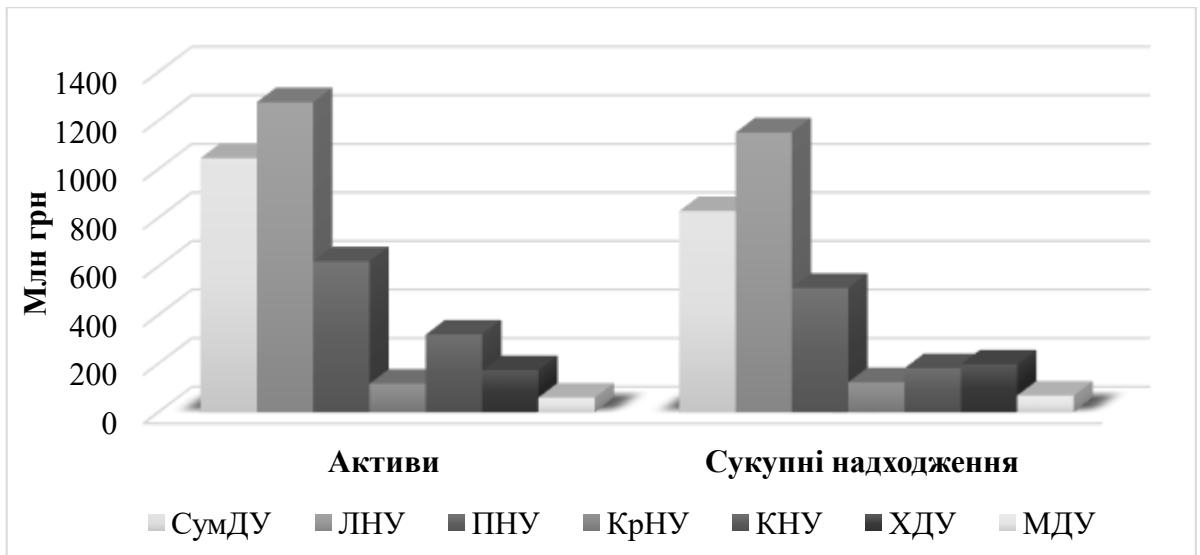


Рис. 2.17. **Наявний фінансовий потенціал університетів (2021 рік)**

*Джерело:* побудовано автором за даними офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Якщо аналізувати приріст сукупних надходжень по роках (рис. 2.18), то в усіх ЗВО, окрім КНУ, він становить в середньому 10-20 % за кожен наступний рік порівняно з попереднім. Досить позитивна динаміка спостерігається у СумДУ, ЛНУ та ПНУ і коефіцієнт росту сукупних надходжень у 2021 році порівняно з 2015 роком становив 2,6, а в МДУ, КрНУ, ХДУ – близько 1,7.

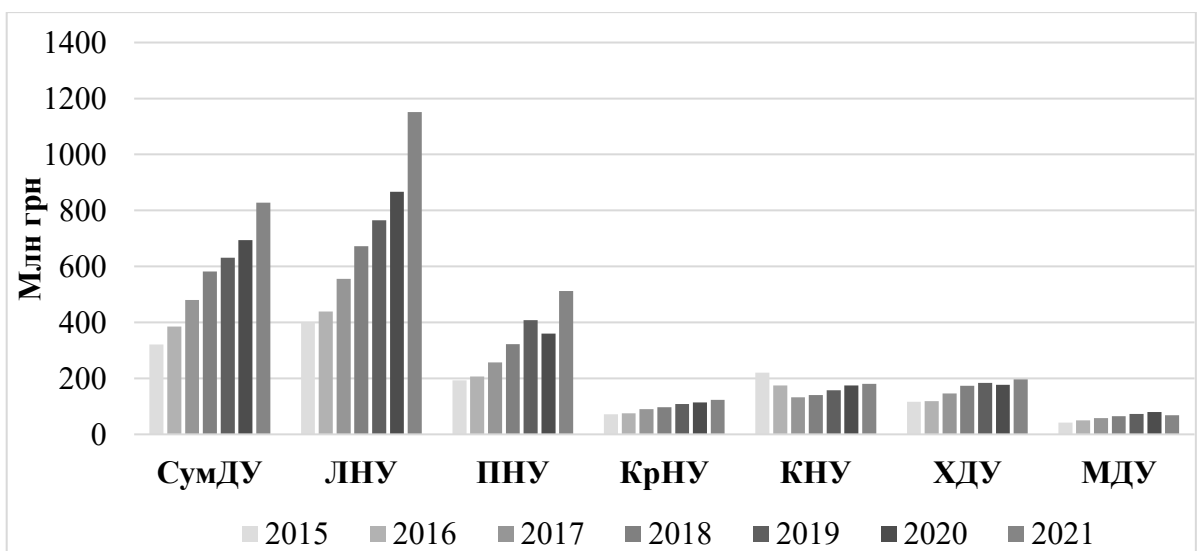


Рис. 2.18. **Сукупні надходження університетів за період 2015-2021 рр.**

*Джерело:* побудовано автором за даними офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Для ґрунтового діагностування діяльності закладу необхідним є аналіз показників в динаміці, що дає змогу спостерігати тенденції розвитку і прогнозувати наступні кроки, а також виявляти залежності і приймати гнучкі управлінські рішення щодо зміни траєкторії руху або вибору напрямів роботи.

Однозначно на формування рівня зазначеного вище показника має вплив розвинена фандрайзингова діяльність, яка, передусім, дасть змогу розширити додаткові види діяльності та залучити нові джерела їхнього фінансування і розвитку університету, а також сформувати його академічну репутацію. Як бачимо на рис. 2.19 коефіцієнти зростання залучення додаткових джерел фінансування є позитивними, а в ПНУ він суттєво вищий ніж в інших досліджуваних ЗВО. У даного показника нема рівномірної динаміки зростання і спостерігаються коливання між роками, проте у всіх університетах зауважуємо тенденцію до активного залучення освітніх, наукових, інвестиційних проєктів, грантів тощо. Важливо звернути увагу, участь у таких проєктах розширює не лише фінансові можливості ЗВО, а й підвищує їхню конкурентоспроможність та забезпечує впізнаваність на світовому ринку освітньо-наукових послуг, посилює позиції у рейтингах.

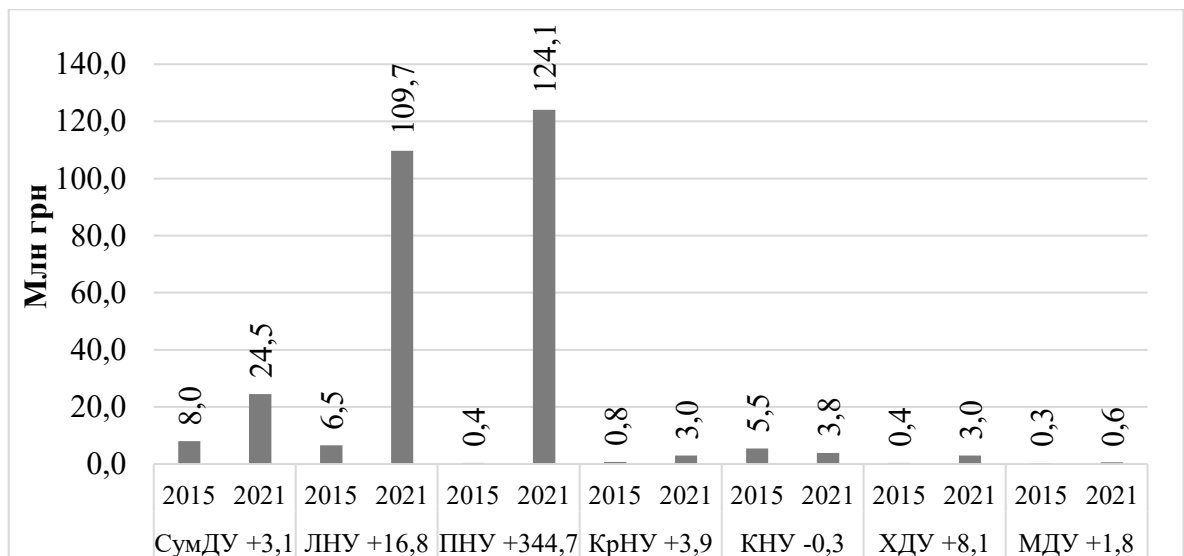


Рис. 2.19. Залучені кошти від проєктної діяльності у 2015, 2021 роках та коефіцієнт приросту

Джерело: побудовано автором за даними офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Якщо розглянути співвідношення обсягів залучених коштів до сукупних надходжень за період 2015-2021 роки, то найвище усереднене значення даного показника становить 8,6 % в ПНУ. В ЛНУ цей показник складає 5 %, а в СумДУ й ХДУ – 2,5 та 2,4 відповідно. Найнижчий % надходжень від виконання проєктів, грантів у МДУ – 1,2, у КрНУ й КНУ він незначно вищий і становить 1,7.

Щоб оцінити повноту фінансового потенціалу досліджуваних університетів проаналізуємо ще один показник, а саме частку спеціального фонду у сукупних надходженнях. Використовуючи рис. 2.20, бачимо, що небюджетні джерела фінансування в більшості університетів становлять близько 30 %, лише в СумДУ й ПНУ цей відсоток сягає 40-55. Здійснивши аналіз фінансової звітності університетів за останні сім років, можна стверджувати, що основним джерелом формування фінансового потенціалу ЗВО України є державний бюджет. Загалом фінансування з державного бюджету складає понад 50 %, а в більшості університетів сягає 70 % і спрямоване на підготовку фахівців за державним замовленням, їхнє стипендіальне забезпечення та підтримку наукових досліджень.

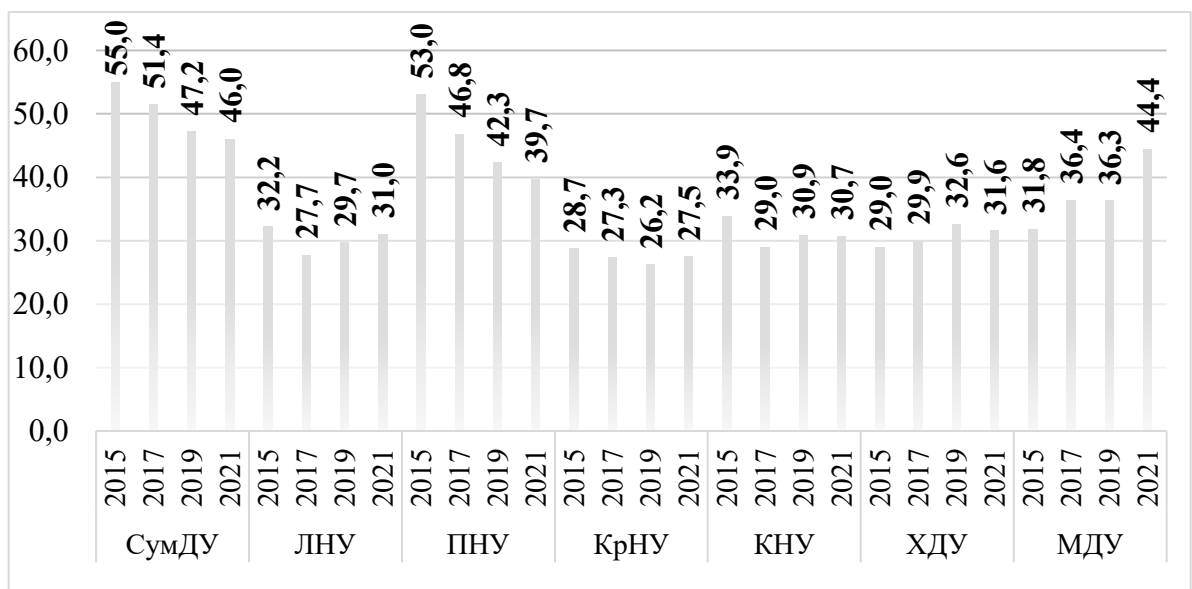


Рис. 2.20. Частка небюджетного фінансування у структурі сукупних надходжень ЗВО (2015-2021 рр.), %

*Джерело:* розраховано автором, використовуючи дані офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Водночас небюджетне фінансування формується із надходжень від провадження основної діяльності, лівова частка яких це платне навчання здобувачів вищої освіти, а також проведення наукових досліджень на замовлення підприємств, організацій, як вітчизняних, так і міжнародних, забезпечення господарської діяльності, здавання вільних приміщень в оренду, реалізація майна. Як бачимо, динаміка залучення небюджетного фінансування у СумДУ, ПНУ впродовж досліджуваного періоду іде на зменшення, МДУ незначно підвищує цей показник, а в ЛНУ, КрНУ й КНУ відбуваються незначні коливання по роках.

У вітчизняних реаліях не можна залишати поза увагою надходження від платного навчання здобувачів вищої освіти, що є пріоритетним завданням кожного ЗВО – забезпечувати надання якісної освітньої послуги. Вагому роль у цьому процесі відіграє цінова політика закладу й профорієнтаційна робота. За допомогою рис. 2.21 проаналізуємо дану сферу діяльності. Спостерігаємо в усіх ЗВО динаміку нарощування даного джерела доходів, що закономірно із процесами інфляції, ростом витрат та підтверджує наявність чіткої стратегії розвитку у кожного з них.

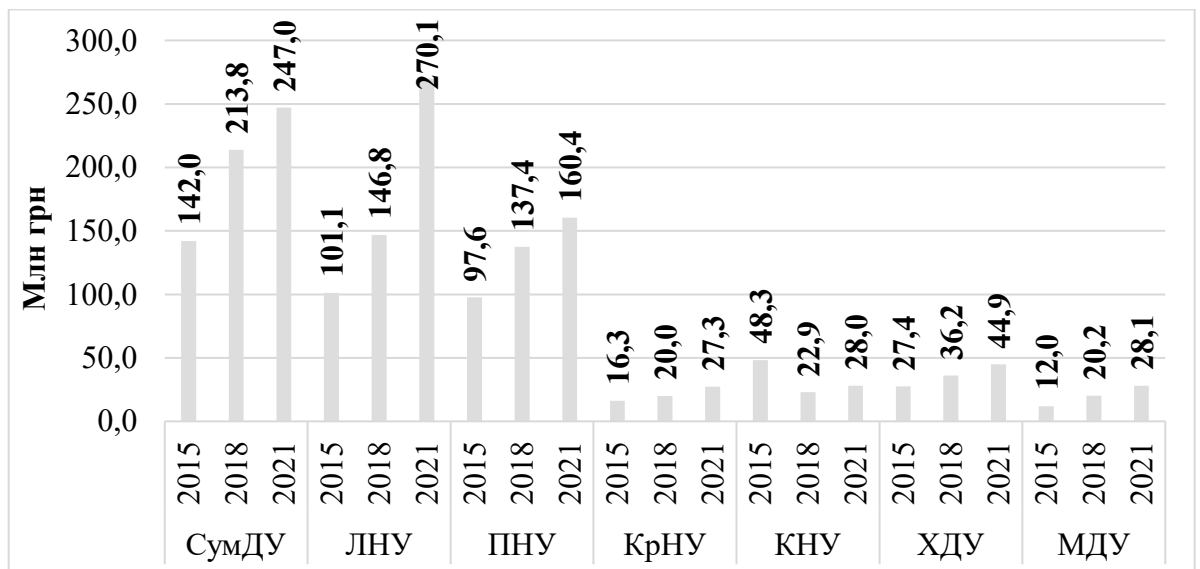


Рис. 2.21. Надходження спеціального фонду від освітньої діяльності ЗВО за період 2015-2021 рр.

*Джерело:* розраховано автором, використовуючи дані офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Щодо надходжень від провадження наукової діяльності в університетах (рис. 2.22), починаючи з 2015 року, спостерігається щорічна тенденція до зростання, окрім ХДУ й МДУ, і найпрогресивніше це відбувається у ПНУ – в 2021 році порівняно із 2015 роком коефіцієнт зростання становив 12,4, що зумовлено активною участю у наукових проєктах, як національних, так і міжнародних. Позитивна динаміка у цьому напрямі роботи є і в ЛНУ та СумДУ – коефіцієнти росту 6,4 й 5,7 відповідно, а в КНУ – 1,6, КрНУ – 1,5.

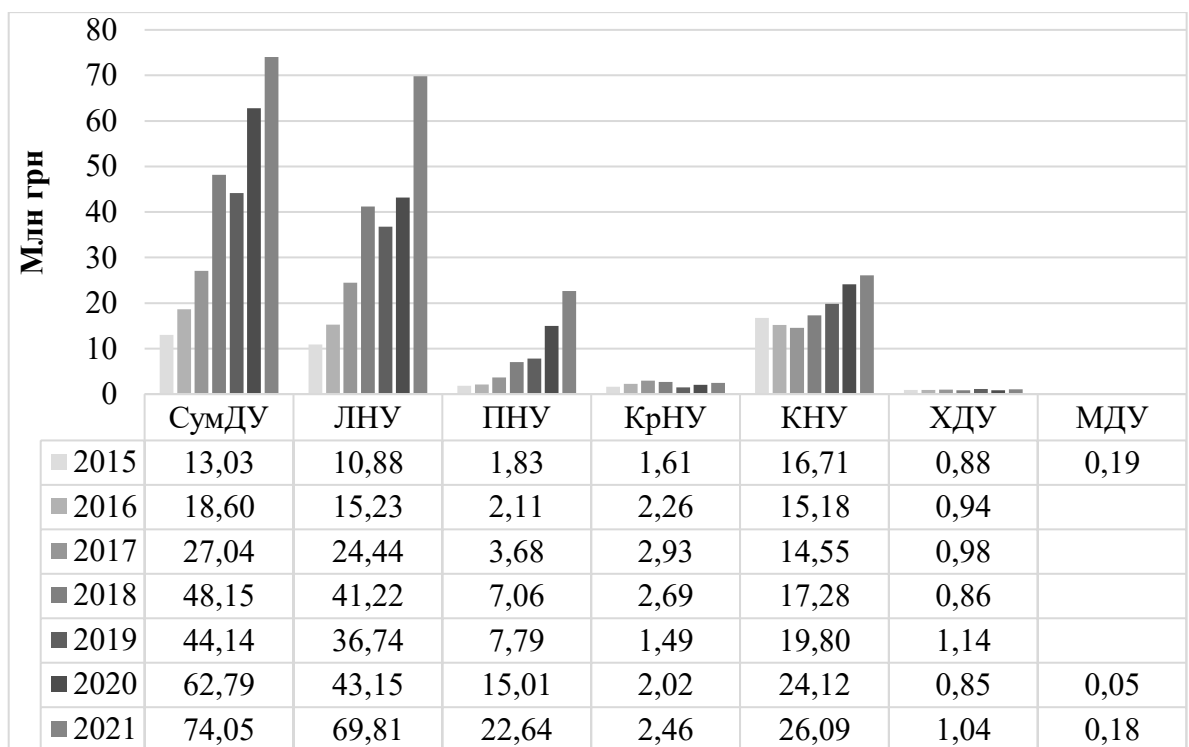


Рис. 2.22. Надходження від наукової діяльності ЗВО (2015-2021 рр.)

*Джерело:* розраховано автором, використовуючи дані офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Як бачимо, останні роки досліджуваного періоду були сприятливими для розвитку науки і цьому передували певні новації у цій сфері. Вперше у 2021 році запроваджено фінансову підтримку пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок (базове фінансування науки), що здійснювалося за результатами державної атестації ЗВО в частині провадження ними наукової діяльності. Окремі аналізовані нами університети отримали фінансування на ці заходи, зокрема СумДУ у сумі 5358,1 тис. грн, ЛНУ

– 4668,3 тис. грн, КрНУ – 2461,4 тис. грн, ХДУ – 39,4 тис. грн. У 2022 році обсяг фінансування, що розподілений між усіма ЗВО складає 20250 тис. грн і це лише 20,2 % від обсягу, що був виділений на ці заходи у попередньому році (100000 тис. грн), в тому числі для СумДУ передбачено – 1402,9 тис. грн, ЛНУ – 988,3 тис. грн, КрНУ – 491,2 тис. грн, ХДУ – 3,1 тис. грн, а решта досліджуваних університетів не отримали базового фінансування.

Як бачимо на рис. 2.23 частка надходжень від наукової діяльності у структурі сукупних надходжень в усіх різна, суттєво вища серед семи досліджуваних є в КНУ, менше 1 % в МДУ й ХДУ.

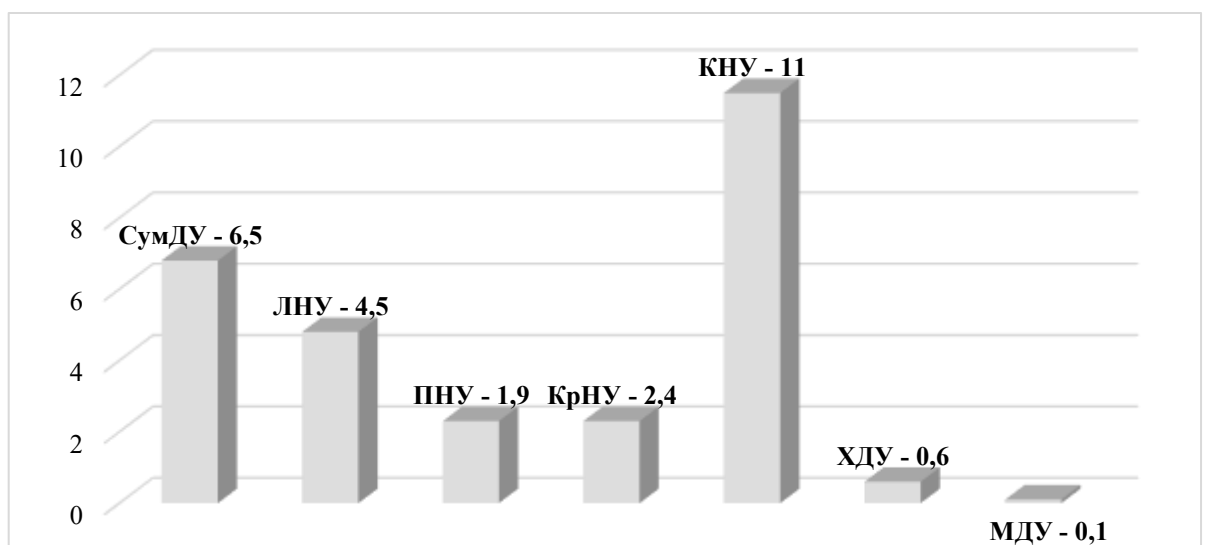


Рис. 2.23. Середня частка надходжень від наукової діяльності у структурі сукупних надходжень ЗВО за період 2015-2021 рр., %

*Джерело:* розраховано автором, використовуючи дані офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Не менш вагомим для розвитку ЗВО та нарощування фінансового потенціалу є запровадження із 2020 року їхнього фінансування відповідно до формули розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між ЗВО. Досліджувані університети отримували фінансування (табл. 2.15), виходячи з показників їхньої діяльності (контингент здобувачів вищої освіти, що навчаються за державним замовленням, показники наукової діяльності, місце у міжнародних рейтингах), що окремим з них створило умови для розвитку.

Таблиця 2.15

**Фінансування досліджуваних ЗВО з державного бюджету відповідно до формули розподілу видатків на основі показників їхньої освітньої, наукової та міжнародної діяльності**

ЗВО	Обсяг фінансування видатків споживання (ЗФ) у 2019 р.	% змін	Обсяг фінансування видатків споживання (ЗФ) у 2020 р. за формулою	% змін	Обсяг фінансування видатків споживання (ЗФ) у 2021 р. за формулою	% змін	Обсяг фінансування видатків споживання (ЗФ) у 2022 р. за формулою *
КНУ	61597,5	106,3	65464,2	111,5	70217,6	105,7	74226,1
КрНУ	79331,3	116,5	92423,4	104,5	96968,8	102,3	99190,5
ЛНУ	343895,1	117	402231,5	124,7	527381,2	123,9	653231,8
МДУ	25959,4	95	24661,4	127,7	32202,1	103,7	33390,5
ПНУ	112971,2	110,9	125292,9	121,1	154785,2	113,9	176296,7
СумДУ	167880,0	120	201456,0	121	248395,1	126,7	314630,2
ХДУ	95912,0	97,3	93279,0	116,6	111392,9	95,7	106631,5

*Джерело:* сформовано автором на основі даних МОН України [123]

\* Примітка. Важливо звернути увагу, що у зв'язку із введенням у 2022 році особливого правового режиму воєнного стану на території України, обмеженістю бюджетних фінансових ресурсів, урядом тимчасово призупинено дію постанов Кабінету Міністрів України “Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності” й “Деякі питання запровадження індикативної собівартості”. Відповідно, державні ЗВО отримують у 2022 році лише мінімальне забезпечення видатків споживання і нерегульовану вартість платної освітньої послуги.

Ще одним джерелом надходжень до бюджетів ЗВО у 2021 році стало виконання бюджетної програми “Фонд розвитку закладів фахової передвищої та вищої освіти”, що запроваджена з метою формування нового освітнього простору, здійснення невідкладних аварійно-відбудовних та ремонтних робіт, забезпечення технічних протипожежних заходів, відновлення та розбудови мережі гуртожитків для проживання студентів та ін. Так, на ці заходи для СумДУ було передбачено – 5000,0 тис. грн, ЛНУ – 44000,0 тис. грн, КрНУ – 1000,0 тис. грн, КНУ – 1500,0 тис. грн та МДУ – 605,0 тис. грн

Вивчення відкритих джерел інформації відібраних ЗВО країни, аналіз показників їхньої діяльності дає підстави для висновку – кожен університет на



сьогодні функціонує у конкурентному середовищі, що спонукає їх бути затребуваними на ринку послуг, перманентно займати щоразу вищі місця у рейтингах, нарощувати і диверсифікувати фінансові можливості, шляхом активізації усіх напрямів роботи. Ґрунтовно оцінюючи джерела формування їхнього фінансового потенціалу, зокрема державний, місцевий бюджет, надходження від надання платних освітніх послуг, конкурсне грантове фінансування, можна стверджувати водночас і про те, що вагомий вплив на практиці має академічна репутація ЗВО.

Соціально-економічна ситуація в Україні, світові тенденції та виклики сьогодення спонукають вітчизняні університети бути конкурентоспроможними, а отже зберігати та покращувати свою академічну репутацію й розширювати власний фінансовий потенціал. На наш погляд, ці дві, кардинально різні за своїм значенням, складові функціонування є взаємозв'язаними та невід'ємними в управлінні кожного ЗВО, що прагне розвиватись в умовах нових викликів та адаптації до вимог у глобальному освітньо-науковому просторі.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведеного дослідження сучасних тенденцій та особливостей фінансування системи вищої освіти України, стратегії її розвитку і діагностування ефективності формування й використання фінансового потенціалу вітчизняних університетів можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що одним із пріоритетних завдань уряду країни є розвиток вітчизняної галузі вищої освіти й науки, що дає змогу забезпечити формування економіки знань й зростання національної економіки загалом. Аналіз сучасних тенденцій та основних показників фінансування СВО України, особливостей її розвитку засвідчує, що основним джерелом фінансового забезпечення університетської освіти і науки на сьогодні залишаються кошти держави. Проте залучення недержавних джерел фінансування, особливо враховуючи нестабільність української економіки в умовах воєнного стану та

післявоєнного відновлення, має суттєве значення для розвитку ЗВО та нарощування їхнього фінансового потенціалу.

2. Розроблено структурно-логічні схеми формування фінансового потенціалу за окремими напрямками діяльності державних ЗВО України (освітня і наукова), де визначено замовників – держава в особі міністерств та інших центральних органів влади, суб'єкти господарювання, фізичні особи, домашні господарства, грантодавці, спонсори, а також джерела надходжень фінансових ресурсів за видами послуг.

3. Запропоновано напрями удосконалення фінансування національної СВО, що дасть змогу більш ефективно використовувати потенціал вітчизняних ЗВО, поліпшити якість освітнього процесу та наукових досліджень, зокрема такі як: закріпити за освітньо-науковою галуззю статус однієї із пріоритетних у відповідних нормативних документах стратегічного характеру; осучаснити перелік пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок для покращення рейтингових позицій вітчизняних ЗВО у глобальному освітньо-науковому просторі, а також стимулювати бізнес до активної співпраці із університетською наукою; поступово підвищувати бюджетні витрати на одного здобувача вищої освіти, при цьому розраховувати щорічно науково-обґрунтовану вартість підготовки одного фахівця відповідної галузі знань і забезпечити фінансування; удосконалювати практику розподілу фінансових ресурсів між ЗВО України; активно використовувати на рівні держави інноваційні інструменти конкурсного відбору (наукові, освітні, інвестиційні проекти); сприяти диверсифікації джерел фінансування вищої освіти й науки; розширювати фінансову автономію ЗВО.

4. Акцентовано необхідність затвердження стратегій розвитку галузі освіти та науки, як на рівні держави й профільного міністерства, так і кожного ЗВО й напрямів його роботи. За підсумками дослідження встановлено, окрім формування та затвердження стратегії розвитку на будь-якому рівні важливо здійснювати поточний моніторинг й оцінку її виконання.

5. Виокремлено індикатори фінансового потенціалу у стратегіях

розвитку СВО України, які спрямовані на публічність і прозорість у провадженні фінансової діяльності, розроблення методик проведення розрахунків, оптимізацію штатного розпису, підвищення рівня оплати праці й досягнення фінансової автономії ЗВО. З'ясовано, що актуальним для усіх, як і в зарубіжних ЗВО, є диверсифікація джерел фінансування, наповнення бюджету, що, власне, формує фінансовий потенціал та забезпечує інноваційний розвиток.

6. Сформульовано визначення сутності поняття “діагностування фінансового потенціалу ЗВО” – це комплексний, системний аналіз та інтегральне оцінювання фінансових показників діяльності, ефективності управлінських рішень, процесів формування і використання фінансових ресурсів закладу, що дасть змогу вчасно ідентифікувати відхилення фактичних показників (індикаторів) від їхніх прогнозних значень, моніторити параметри фінансового потенціалу й оперативно вносити корективи у межах системи менеджменту ЗВО, враховуючи поточні проблеми і передбачені стратегічні орієнтири розвитку, а також сприятиме зростанню стійкості до ризикових факторів.

7. Аргументовано, що одним із методів ефективного впливу на формування і використання фінансового потенціалу ЗВО у процесі стратегічного управління є аналіз, зокрема PEST- та SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити внутрішнє середовище закладу й визначити його сильні і слабкі сторони, можливості й загрози, а також ризики, тенденції і події зовнішнього середовища, які необхідно враховувати та оперативно реагувати на них.

8. Доведено, що пріоритетним на сьогодні для кожного ЗВО залишається фандрайзингова діяльність, що сприяє нарощуванню їхнього фінансового потенціалу. Проведене діагностування показників діяльності семи класичних університетів державної форми власності, що розміщені у різних регіонах України та відрізняються масштабом своєї діяльності, дало змогу оцінити ефективність фінансового менеджменту й обґрунтувати ключові напрями покращення результатів діяльності.

Основні результати, одержані у другому розділі, опубліковано в наукових працях авторки [98; 193; 194; 195; 199].

### РОЗДІЛ 3

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

### 3.1. Імплементация зарубіжного досвіду фінансування розвитку системи вищої освіти в Україні

Економічний розвиток країн тісно пов'язаний з наявністю освіченого суспільства і рівнем науково-технічного прогресу, тому серед пріоритетних важливою метою кожного уряду будь-якої держави є побудова на основі світових стандартів якісної й ефективної СВО. Сучасні тенденції зростання світової економіки, глобалізація та цифровізація освіти і науки, впровадження інновацій вимагає нових підходів до підвищення ефективності формування й використання фінансового потенціалу, зокрема вітчизняних ЗВО. Кожна держава на сьогодні знаходиться на певному рівні розвитку освітньо-наукової галузі та по-різному апробує підходи до вирішення питань її фінансування.

У формуванні ефективної СВО кожної країни, її фінансуванні вагомому роль відіграє саме державний сектор. Проте питома вага бюджетної фінансової підтримки освітньо-наукової галузі у ВВП, в державному бюджеті та й у сукупних витратах на цей напрям може значно відрізнятись і великою мірою залежить від соціально-економічного рівня країни. Вплив недержавного сектору на розвиток освіти і науки має залежність, передусім, від співвідношення приватних та державних ЗВО, що у всіх країнах різне, а також від застосовуваних підходів до диверсифікації джерел фінансування.

В умовах глобалізації економіки і євроінтеграційних процесів велику увагу урядів та безпосередньо учасників освітньо-наукового процесу привертає досвід інших країн. Українська влада, починаючи з 2014 року, активно впроваджує реформи в цій галузі, переймаючи європейський досвід, змінює підходи до функціонування і фінансування галузі вищої освіти й науки, загалом, та кожного

ЗВО. Тому отримання результатів міжнародного порівняльного аналізу є вкрай важливим джерелом подальших ефективних реформ і провадження освітньої політики в Україні.

Необхідно зауважити, що з огляду на євроінтеграційні перспективи для України, доцільним може бути досвід країн, які успішно пройшли шлях реформування в галузі вищої освіти з початку постсоціалістичної трансформації, зокрема, це подібна за історичними, етнічними, політичними, релігійними, культурними умовами розвитку сусідня країна Республіка Польща. Практично вже з перших років початку демократизації польського суспільства законодавча база, яка регулює сферу вищої освіти Польщі, перебувала в процесі удосконалення та нормування [192, с. 154]. Діяв Закон “Про вищу освіту” від 1990 року та 2005 року, низка законів, які регулювали окремо наукову діяльність, проте ця країна не зупинилася на досягнутому, а саме 20 липня 2018 року було прийнято Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку”. Як і попередні закони, він спрямований на європейську інтеграцію держави, розширення університетської автономії та подальше дерегулювання.

Важливо наголосити, що цей Закон об’єднав раніше існуючі законодавчі акти, які регулюють правовідносини в сфері вищої освіти і науки, що призвело до зменшення їхньої кількості та обсягу. Недаремно, що цей документ отримав назву Конституція для науки. На офіційному сайті Міністерства науки та вищої освіти Республіки Польщі зазначено – це реформа, якої роками вимагала академічна спільнота, що створює найкращі умови для розвитку польської науки, а також для підготовки майбутніх кадрів. Це перша за останні роки всебічна зміна підходу до наукових досліджень, викладання студентам та управління університетом [276].

Реформи системи вищої освіти в Польщі ще з 2005 року були спрямовані на європейську інтеграцію й розширення автономії ЗВО. Особливо значущим у питанні фінансової автономії, вважаємо те, що державні ЗВО припинили бути бюджетними організаціями і набули статусу публічних установ, а також стали власниками свого майна. Такі заходи сприяли польським університетам

інтегруватися в світовий простір і покращувати свої позиції на європейському ринку освітньо-наукових послуг.

Новий Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку” [286] складається з 15-ти частин, 29 розділів та 470 статей, в той час коли Закон України “Про вищу освіту” має 15 розділів та 79 статей. Важливо зазначити, що в Україні існує три основні закони, які регулюють функціонування СВО – “Про вищу освіту”, “Про освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”. Розглянемо деякі положення польського Закону, які, на наш погляд, комплексно викладені і можуть регулювати діяльність в повному обсязі та порівняємо із регулюванням вказаних відносин у законодавстві нашої країни за трьома основними напрямками діяльності: освітня, наукова, управлінська. Як бачимо (табл. 3.1, 3.2, 3.3) в українському законодавстві Закони регулюють основні положення та здійснюється посилення на підзаконні акти – постанови, накази, що ускладнює роботу всіх учасників освітньо-наукового процесу.

Таблиця 3.1

### Порівняльна характеристика законодавства України та Республіки Польща в сфері освіти

Питання в сфері освіти	Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку”	Законодавство України	
		Закон України “Про вищу освіту”	Інші нормативно-правові акти
Організація освітнього процесу	<u>Част.2 Розд.2</u> <u>Організація освітнього процесу (ст.53-ст.82)</u> Визначає освітні програми, їхнє створення або скасування, форми та терміни навчання, правила вступу і порядок прийому на навчання, умови закінчення навчання, плату за освітні послуги	<u>Розд.2</u> Рівні, ступені та кваліфікації вищої освіти (ст.5-ст.8) <u>Розд.3</u> Ліцензійні умови та стандарти вищої освіти (ст.9-ст.10) <u>Розд.8</u> Доступ до вищої освіти, прийом, відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у ЗВО (ст.44-ст.46)	-Закон України “Про освіту”; -Постанова КМУ № 1187 від 30.12.2015 р. “Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності”; -Постанова КМУ № 191 від 03.03.2020 р. “Деякі питання запровадження індикативної собівартості”

## Продовження табл. 3.1

		<u>Розд.9</u> Організація освітнього процесу (ст.47-ст.51)	
Якість освіти	<u>Част.6 Розд.1</u> <u>Евалюація якості освіти (ст.241-ст.258)</u> Прописує процес проведення програмного оцінювання освітніх програм і комплексної оцінки заходів ЗВО щодо забезпечення якості вищої освіти	<u>Розд.5</u> Забезпечення якості вищої освіти	-Наказ МОН України № 977 від 11.07.2019 р. “Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти”
Здобувачі вищої освіти	<u>Част.2 Розд.3 Права та обов’язки студентів (ст.83-ст.109)</u> Регулює стипендіальне забезпечення студента, його права та обов’язки, студентські кредити	<u>Розд.10</u> Учасники освітнього процесу (ст.61-ст.63) Визначає категорії здобувачів вищої освіти, їхні права та обов’язки	-Постанова КМУ № 882 від 12.07.2004 р. “Питання стипендіального забезпечення” із змінами; -Постанова КМУ № 673 від 29.08.2018 р. “Про затвердження Порядку пільгового кредитування для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти”

*Джерело:* складено автором

Аналізуючи Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку”, можна зазначити, що важливою нормою є існування Інтегрованої системи інформації про вищу освіту і науку (Система POL-on), яку веде Міністр, котрий відповідає за вищу освіту та науку. Ця система акумулює, зокрема, таку інформацію як перелік установ СВО, академічних працівників і документів, пов’язаних з їхнім кар’єрним розвитком, перелік студентів – терміни навчання й отримання професійної кваліфікації, інформацію про професійний розвиток випускників, базу планово-фінансової звітності, в яку включається така інформація як матеріально-фінансові плани державних ЗВО і звіти про їхнє виконання. Щодо установ СВО наявна інформація про джерела надходжень та фінансові

результати діяльності, витрати на наукові дослідження, надходження від студентів, інвестицій, комерціалізації результатів наукової діяльності, а також собівартість навчання за окремими спеціальностями.

Узагальнення інформації в таку Інтегровану систему, на нашу думку, це можливість уряду (на рівні держави) здійснювати моніторинг рівня наукової діяльності, якості освітнього процесу, адаптацію освітніх програм до потреб ринку праці, визначати рівень фінансового забезпечення ЗВО, провадити політику розвитку СВО, маючи комплексне бачення ситуації на всіх рівнях. Водночас кожний керівник ЗВО має доступ до тієї ж акумульованої інформації щодо закладу, який очолює, що аналогічно дасть змогу йому аналізувати основні показники діяльності і своєчасно приймати ефективні управлінські рішення.

Таблиця 3.2

### Порівняльна характеристика законодавства України та Республіки Польща в сфері науки

Питання в сфері науки	Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку”	Законодавство України	
		Закон України “Про вищу освіту”	Інші нормативно-правові акти
Регулювання наукової діяльності	Част.2 Розд.6 <u>Комерціалізація результатів наукової діяльності та ноу-хау</u> (ст.148-ст.159) Част.6 Розд.3 <u>Евалюація якості наукової діяльності</u> (ст.265-ст.274) Оцінка досягнень усіх працівників, що здійснюють наукову діяльність, що дає змогу присвоїти наукову категорію дисциплінам ЗВО	Розд.11 Наукова, науково-технічна, мистецька та інноваційна діяльність у закладах вищої освіти (ст.65-ст.69)	-Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність”; -Закон України “Про авторське право і суміжні права”; -Постанова КМУ від № 652 22.08.2018 р. “Деякі питання проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності”
Підготовка та розвиток наукових кадрів	Част.5 <u>Наукові ступені та вчені звання в системі вищої освіти і науки</u>		-Постанова КМУ № 261 від 23.03.2016 р. “Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора



## Продовження табл. 3.2

	Регулює процес навчання аспірантів, докторантів, їхні стипендії, присудження доктора філософії, доктора габілітованого, присвоєння звання професора		філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)”; -Постанова КМУ № 44 від 12.01.2022 р. “Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії”; -Наказ МОН України № 28/37364 від 13.01.2022 р. “Про затвердження Положення про спеціалізовану вчену раду з присудження наукового ступеня доктора наук”; -Наказ МОН України № 13 від 14.01.2016 р. “Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам”
--	---	--	---

*Джерело:* складено автором

Щодо фінансування системи вищої освіти і науки, важливою нормою є визначення профільним міністерством коефіцієнтів ресурсомісткості дисциплін, які враховують витрати на освітню та наукову діяльність, а саме: собівартість навчання за окремими спеціальностями, зважаючи на особливості умов підготовки фахівця, і собівартість проведення наукової діяльності за галузями, беручи до уваги специфіку досліджень.

В частині Закону “Фінансування системи вищої освіти і науки та фінансова діяльність ЗВО” чітко прописано на які цілі і кому саме виділяються міністерством фінансові ресурси, алгоритм та показники, які впливають на їхній розподіл. Такий підхід забезпечує прозорість в прийнятті рішень й розуміння інституцій, що формують систему вищої освіти й науки, які дії необхідні для отримання позитивного результату.

Таблиця 3.3

## Порівняльна характеристика законодавства України та Республіки

## Польща в сфері управління

Питання в сфері управління	Закон Республіки Польща “Про вищу освіту і науку”	Законодавство України	
		Закон України “Про вищу освіту”	Інші нормативно-правові акти
Управління в сфері вищої освіти	<u>Част.2 Розд.1 Заклади вищої освіти (ст.9-ст.52)</u> Визначає правосуб’єктність ЗВО, основні його завдання, процес створення, функціонування та ліквідації, органи управління ним, типи ЗВО	<u>Розд.4 Управління у сфері вищої освіти (ст.11-ст.15)</u> <u>Розд.6 Заклади вищої освіти (ст.26-ст.33)</u> <u>Розд.7 Управління закладом вищої освіти (ст.34-ст.43)</u>	
Працівники ЗВО	<u>Част.2 Розд.5 Працівники ЗВО (ст.112-ст.147)</u> Визначає категорії працівників, посади академічних (науково-педагогічних, наукових і педагогічних) працівників, їхні права, обов’язки, умови конкурсу, трудових відносин, оплати праці, відпустки, рейтингування	<u>Розд.10 Учасники освітнього процесу (ст.53-ст.59)</u> Визначає посади науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників, порядок їх заміщення, їхні права, обов’язки та гарантії	-Закон України “Про оплату праці” № 108/95-ВР від 24.03.1995 р.; -Постанова КМУ № 1298 від 30.08.2002 р. “Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери”; -Наказ Міністерства освіти України № 102 від 15.04.1994 р. “Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти”; -Постанова КМУ № 346 від 14.04.1997 р. “Про затвердження Порядку надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів керівним працівникам закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково-педагогічним працівникам та науковим працівникам”

## Продовження табл. 3.3

	<p><u>Част.4</u> <u>Дисциплінарна відповідальність</u> <u>(ст.275-ст.322)</u> Регулює відповідальність академічної спільноти (працівник, докторант, аспірант та студент) за дисциплінарне правопорушення, в тому числі і академічна недоброчесність</p>		<p>-Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. зі змінами; -стаття 42 Закону України “Про освіту”</p>
Фінансування СВО	<p><u>Част.12</u> <u>Фінансування системи вищої освіти і науки та фінансова діяльність ЗВО</u> <u>(ст.365-ст.425)</u> Визначає напрями призначення фінансових ресурсів та алгоритм їхнього розподілу між ЗВО, фінансову діяльність та звітність закладів</p>	<p><u>Розд.12</u> <u>Фінансово-економічні відносини у сфері вищої освіти</u> <u>(ст.70-ст.73)</u> Визначає матеріально-технічну базу і правовий режим майна ЗВО, загальні положення їхнього фінансування, формування та розміщення державного замовлення, платні послуги</p>	<p>-Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” (ст. 48 Фінансове забезпечення наукової і науково-технічної діяльності); -Постанова КМУ № 639 від 10.07.2019 р. “Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти”; -Постанова КМУ № 1146 від 24.12.2019 р. “Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності”</p>

*Джерело:* складено автором

Використовуючи дані Центрального статистичного управління Республіки Польща [267], можна здійснити оцінку реформування СВО. З часу прийняття першого Закону про вищу освіту у 1990 році, який був спрямований на демократизацію освіти шляхом відмови від централізованого управління освітою, сприяв розвитку сектору приватної вищої освіти, в той час коли до

цього польським ЗВО притаманна була тільки державна форма власності. Власне, динаміка змін приватних ЗВО була стрімкою і коли в 1991 році відкрили перший, у 1997/1998 н. р. їх було вже 146, а в 2010/2011 – 328. У 2018/2019 н. р. функціонувало загалом 360 університетів (130 державних та 230 приватних), а в 2021/2022 н. р. – 362 університети, хоча щодо приватних спостерігаємо тенденцію зменшення їхньої кількості.

У польській системі вищої освіти існує поділ університетів на академічні і професійні. Академічний університет здійснює наукову діяльність та має науково-дослідницьку категорію А+, А або В+ як мінімум з однієї наукової або художньої дисципліни, здійснює підготовку здобувачів вищої освіти за ступенем бакалавр, магістр, доктор філософії, а також підготовку докторів наук. Професійно-технічний університет – це навчальний заклад, який не відповідає вимогам академічного університету і проводить навчання в основному на здобуття ступеня бакалавр й лише за практичним профілем.

Інформація про основну діяльність університетів характеризується тим, що найвищий показник кількості здобувачів вищої освіти зареєстровано у 2005/2006 н. р. – 1953,8 тис., кожен наступний рік спостерігаємо тенденцію до зменшення їхньої кількості (з 1941,4 тис. в 2006/2007 н. р., 1841,3 тис. – у 2010/2011 н. р., до 1204,0 тис. в 2019/2020 н. р.). У 2020/2021 н. р. відбулося незначне зростання до 1215,3 тис. осіб (69,8% в державних університетах). Витрати на одного студента у державних навчальних закладах є вищі, ніж в приватних, якщо розглядати у середньому по країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Це також має місце і в Польщі, де загальні витрати на початкові та вищі державні заклади становлять 9136 дол. США на одного студента, порівняно з 7730 дол. США на приватні заклади (2018 рік). Республіка Польща в 2018 році витратила 4,4 % свого ВВП на початкові та вищі навчальні заклади, що на 0,5 % нижче середнього показника по ОЕСР, а витрати на вищу освіту у відсотках до ВВП склали 1,2. Водночас державні витрати на одного студента денної форми навчання становлять 11254 дол. США для ЗВО

державної форми власності та 1203 дол. США для приватного ЗВО, а загальні витрати – 13206 дол. США і 4827 дол. США відповідно [267].

В 2019 році Закон про вищу освіту та науку дав можливість запровадити нову форму фінансування діяльності університетів Польщі. Замість коштів на навчання і дослідження у вигляді окремих грантів (BST та DSM) кожний університет отримав фінансування в формі єдиної субсидії на утримання та розвиток викладацького й дослідницького потенціалу. У вигляді субсидій також фінансуються студентські гуртожитки та їдальні. Загалом в цьому році 65% доходів припадало на субсидії і гранти Міністерства науки та вищої освіти.

На основі статистичної інформації Європейської комісії (Eurostat) [266], розглянемо показник питомої ваги витрат на дослідження й експериментальні розробки, виконання науково-дослідних робіт у ВВП окремих країн світу та Центральної і Східної Європи. Аналізуючи ці показники в Польщі і країнах ЄС-28 (Додаток 3), спостерігаємо динаміку щодо зростання (у Польщі в 2007 році частка витрат на НДР у ВВП становила 0,56, а в 2019 – 1,32, у той же час в країнах ЄС-28 – 1,77 та 2,14 відповідно). Як бачимо на рис. 3.1 цей показник у 2019 році коливається від 0,43 в Україні до 3,28 у Японії, а серед країн ЄС – 0,48 в Румунії та 3,18 у Німеччині.

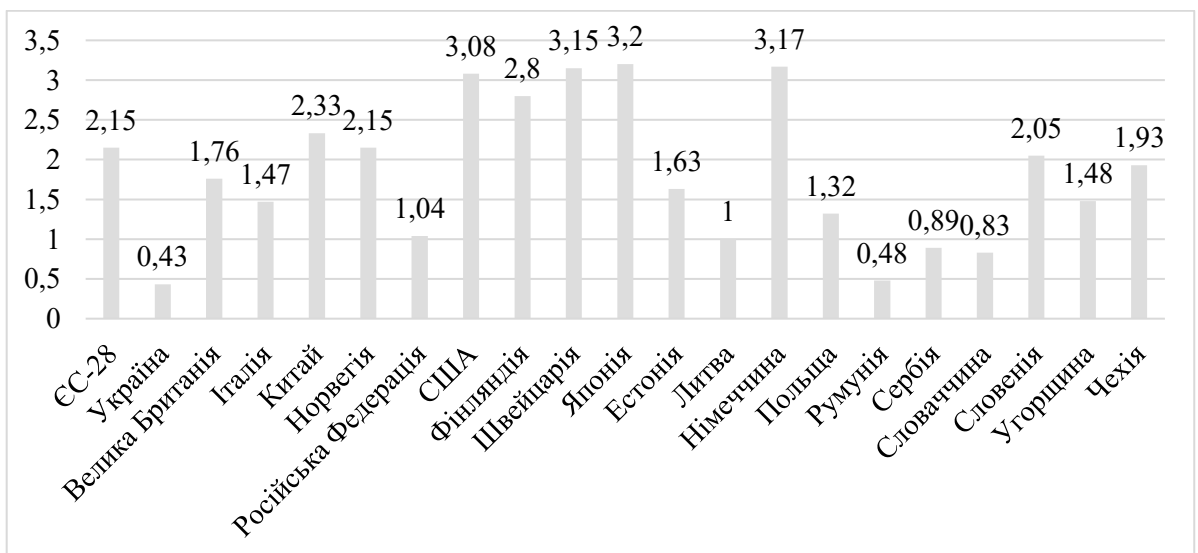


Рис. 3.1. Питома вага витрат на дослідження та експериментальні розробки, виконання науково-дослідних робіт у ВВП в 2019 році, %

Джерело: складено автором на основі даних Eurostat [266]

В ході аналізу, порівнюючи в 2016, 2018 роках витрати на вищу освіту з державних джерел в дол. США та у відсотках до ВВП в окремих країнах світу і Центральної та Східної Європи, а також державне фінансування на одного студента в дол. США (табл. 3.4) можна спостерігати суттєвий дисбаланс. Найбільш показово відображає рівень фінансового забезпечення СВО показник фінансування в розрахунку на одного студента ЗВО, який вказує на результативність вищої освіти в країні. І, на жаль, серед досліджуваних країн світу державне фінансування на одного студента в Україні є серед нижчих показників, коли частка державних витрат на вищу освіту у ВВП є однією з найвищих (вища у Великій Британії, Канаді, Норвегії, Фінляндії, Швеції).

Таблиця 3.4

#### Показники рівня фінансування СВО окремих країн світу у 2016 і 2018 рр.

Країни	Державні витрати на вищу освіту, млн дол. США	Частка державних витрат на вищу освіту у ВВП, %	Державне фінансування на одного студента, що здобуває вищу освіту, constant PPP\$ (дол. США за паритетом купівельної здатності)
<b>Україна</b>	<b>1424,53 / 1688,34</b>	<b>1,53 / 1,29</b>	<b>4551,67 / 4265,98</b>
<b>Країни світу</b>			
Австралія	17110,93 / 16799,94	1,42 / 1,17	8794,49 / 8776,10
Аргентина	6297,22 / 5861,23	1,13 / 1,13	3819,29 / 3672,36
Велика Британія	40710,24 / 38651,87	1,39 / 1,45	16820,73 / 17584,73
Італія	13683,10 / 16188,65	0,73 / 0,77	10151,70 / 10557,59
Канада	25127,79 / 26905,98	1,61 / 1,63	14906,36 / 14202,29
Китай	3100,70 / 3335,86	1,00 / 0,98	13922,13 / 14502,48
Норвегія	7915,56 / 9073,26	2,15 / 2,08	27411,94 / 26578,34
російська федерація	10374,92 / 11947,97	0,81 / 0,72	5461,72 / 5304,42
США	220602,74 / 249144,89	1,21 / 1,27	11362,12 / 12596,98
Фінляндія	4375,54 / 4239,44	1,82 / 1,54	16100,55 / 14301,40
Швейцарія	8910,90 / 9512,39	1,31 / -	25109,99 / 25494,08
Швеція	9711,21 / 9943,60	1,79 / 1,79	22559,03 / 19682,77

Продовження табл. 3.4

<b>Країни Центральної і Східної Європи</b>			
Естонія	336,47 / 359,74	1,39 / 1,18	11772,79 / 9145,24
Литва	353,49 / 424,63	0,82 / 0,79	5482,54 / 6020,59
Німеччина	43604,21 / 50345,24	1,26 / 1,27	18024,15 / 18464,46
Польща	5002,32 / 6224,96	1,06 / 0,75	7222,52 / 8737,19
Румунія	1333,03 / 1816,44	0,71 / 0,75	6741,50 / 7976,82
Сербія	427,55 / 500,73	1,05 / 0,99	4855,79 / 4780,24
Словаччина	746,74 / 799,38	0,83 / 0,76	7676,86 / 8770,05
Словенія	423,24 / 548,12	0,95 / 1,01	8619,96 / 10304,10
Угорщина	954,45 / 1299,21	0,74 / 0,81	7186,95 / 8913,34
Чехія	1373,02 / 2299,08	0,70 / 0,92	7708,98 / 12394,09

*Джерело:* складено автором за даними The UNESCO Institute for Statistics [201; 298]

Сьогодні підходи до фінансування вищої освіти, джерела формування фінансового потенціалу державних ЗВО в усіх країнах складаються по-різному. Як вбачають українські дослідники, у Великобританії фінансування вищої освіти здійснюється в формі грантів, що в основному залежать від показників кількості студентів, трудомісткості та матеріаломісткості їхнього навчання, а також із врахуванням визначених урядом пріоритетів розвитку освіти. У Франції фінансування здійснюється на основі середньотермінових контрактів, що укладаються між державою і ЗВО з погодженням між ними планів та перспектив інституційного розвитку освітньої сфери. Щодо США фінансування вищої освіти в певній пропорції здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, бюджетів штатів й місцевих органів влади, причому найбільшу частку становлять асигнування штатів, оскільки саме в їхній юрисдикції і знаходяться ЗВО. В доходах американських ЗВО найбільша частка припадає на державні асигнування, близько 30 % складають власні кошти, які включають і плату за навчання від студентів, а також пожертвування та подарунки [118].

Велика Британія, як країна, яка постійно нарощує свої сили у сфері вищої освіти, ЗВО якої займають передові позиції у світових рейтингах, виділений бюджет країни розподіляє “за результативністю” – пропорційно до кількості здобувачів вищої освіти й якості наукових досліджень. Вивчаючи статистичні показники фінансування ЗВО цієї країни, можемо стверджувати про зважений підхід до її структури доходів (2019/2020 н. р.), а саме: плата за навчання на основі договору – 51,7 %, дотації фінансового органу (фінансування вищої освіти – це делегована справа кожної адміністрації Великобританії, що по-різному фінансує своїх постачальників вищої освіти) – 13,0 %, гранти на дослідження – 14,8 %, інші джерела – 17,4 %, інвестиційний дохід – 0,9 %, пожертвування й ендавмент – 2,2 %. Якщо порівняти з 2015/2016 н. р., то структура доходів СВО практично незмінна й складає 48,3 %, 14,9 %, 16,9 %, 17,4 %, 0,8 % й 1,7 % відповідно [270].

У Канаді вагомим джерелом фінансування СВО є федеральний уряд, держава, проте залучення недержавних джерел залишається в пріоритеті. Наприклад, за даними Статистичної служби Канади [293] у період 2016-2017 рр. надходження університетів за джерелами, у відсотках від загального доходу становлять: 46,1 % – державні, а 53,9 % – приватні (26,6 плата за навчання студентів, 9,9 % – недержавні гранти та контракти, пожертвування та заповіти, 7,8 % – продажі, 7,4 % – інвестиції, 2,2 % – різне). Аналізуючи доходи університетів і коледжів, що присуджували дипломи, за цей же період спостерігаємо такий розподіл між фінансуючими організаціями: 47,8 % – державні відомства та установи; 31,6 % – плата за навчання та інші збори, включаючи освітнє кредитування; 3,6 % – пожертви фізичних осіб, підприємств, некомерційних організацій; 6,6 % – замовлення (гранти) цих же суб’єктів; 0,1 % – інвестиції, в тому числі ендавмент-фонд (в попередні роки цей показник був суттєво вищим і складав близько 5 %); 10,3 % – інші доходи (продаж послуг, продуктів та інше).

Варто зазначити, що у скандинавських країнах здобуття вищої освіти переважно є безкоштовним, оскільки фінансове забезпечення навчальних



закладів відбувається із державного бюджету. Окрім того, студенти мають змогу отримувати додаткові кредити або гранти, якщо їм це необхідно, для покриття витрат на проживання. У Норвегії, наприклад, фінансування надається у формі блок-гранту, який складається зі стратегічного фінансування та із фінансування, розподіленого відповідно до результатів діяльності ЗВО.

Провівши аналіз фінансових показників Норвегії у 2019 році за допомогою Центрального статистичного бюро [295], спостерігаємо витрати на вищу освіту за так званими виробниками у такій пропорції: 86,9 % – центральний та місцевий уряд; 5,3 % – ринок виробників в галузі освіти; 2,8 % – некомерційні установи, що обслуговують домогосподарства; 1,8 % – інші виробники ринку; 3,2 % – решта світу. Одночасно в Данії 89,3 % – державне фінансування; 0,01% – домогосподарства; 7,19 % – компанії; 3,5 % – іноземні джерела.

Щодо Швеції, то у 2020 році витрати на сектор вищої освіти становили 90,6 млрд шведських крон, а ЗВО витратили 78 млрд. Це відповідає 1,57 % ВВП, який знаходиться на тому ж рівні, що і попереднього року. Джерела фінансування шведських ЗВО характеризуються такою структурою: 86 % – за рахунок коштів державного бюджету, 12,7 % – від приватних джерел (плата за навчання студентів), 1,1 % – прямі асигнування центральних державних органів, відповідальних за вищу освіту, решта – надходження із-за меж країни. У 2019, 2020 роках доходи ЗВО від наукових досліджень і навчання третього циклу складають: 70 % – державні, 6,2 % – муніципалітети й регіони, громадські дослідницькі фонди, 15,4 % – приватні, 7,4 % – іноземні, 1 % – інші [296].

За результатами вивчення досвіду Литви, вступивши до Європейського Союзу, перед нею постала необхідність модернізації СВО, зокрема, досягнення показників ефективності, результативності діяльності, запровадження фінансової автономії, розширення джерел фінансового забезпечення вищої освіти і науки, посилення конкурентоспроможності серед європейських країн тощо. Станом на 2017/2018 н. р. СВО Литви формують 21 університет (14 державної, 7 приватної форми власності) та 22 коледжі (12 державних і 10 приватних). Щодо студентів, то більшість з них навчається у державних ЗВО, а

саме: 81,6 % в коледжах і 95,3 % в університетах. Аналізуючи складові фінансового забезпечення університетів у 2017 році, фінансування генерального уряду становило 58,9 %, 29,1 % – національні фізичні і юридичні особи (в тому числі 71,8 % домогосподарства), 12 % – іноземні джерела [294].

Досліджуючи статистичні дані Республіки Польща щодо складових фінансового потенціалу ЗВО, передусім, спостерігаємо наявність достатньо розгорнутої інформації на офіційному сайті Центрального статистичного офісу про заклади як за державною, так і приватною формою власності. За допомогою табл. 3.5 розглянемо складові доходів державних ЗВО, що формують їхній фінансовий потенціал, і зазначимо вагому участь держави (76,3 %), з яких 67 % спрямовано на дотації для утримання навчально-наукового потенціалу.

Таблиця 3.5

### Фінансування державних ЗВО Республіки Польща у 2020 році

Доходи ЗВО	Сума, злоті	%
дотація на утримання навчально-наукового потенціалу	16240,6	67,0
дотації з державного бюджету	1124,8	4,6
кошти з бюджетів органів місцевого самоврядування	17,7	0,1
плата за надані освітні послуги	1742,2	7,2
кошти на реалізацію проєктів, що фінансуються за рахунок Національного центру досліджень і розвитку	321,4	1,3
кошти на реалізацію проєктів, що фінансуються за рахунок Національного Центру Науки	615,3	2,5
кошти для наукового міжнародного співробітництва	579,5	2,4
реалізація інших робіт та послуг, дослідження і розробки	487,8	2,0
фінансування проєктів і програм, що визначає міністр	196,3	0,8
інші доходи від основної операційної діяльності	1570,3	6,5
доходи від окремих видів економічної діяльності	112,9	0,5
вартість виробництва послуг для власних потреб	76,9	0,3
інші доходи	1153,5	4,8
Всього	24239,2	100

*Джерело:* складено автором за даними Центрального статистичного офісу Польщі [267].

В умовах нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища актуальним для кожного ЗВО України залишається питання про плату за навчання з урахуванням пріоритетів національної безпеки і ринкової кон'юнктури. Плата за навчання допомагає їм подолати розрив між витратами й доходами, які вони отримують з інших джерел. На рівень витрат, у тому числі на заробітну плату наукових і науково-педагогічних працівників, підвищення якості та розвиток цифрового навчання, інвестиції для підтримки інтернаціоналізації освітніх послуг, а також рівень науково-дослідницької діяльності, яку здійснюють працівники, можуть вплинути багато факторів. Сьогодні ЗВО частково покривають свої витрати за рахунок внутрішніх ресурсів, зокрема надходжень із додаткових приватних джерел. Решта покривається за рахунок плати за навчання і державних джерел.

Як стверджують вчені за результатами досліджень в багатьох державах світу (Австрія, Австралія, Бразилія, Велика Британія, Китай, Угорщина, Нова Зеландія та інші) запроваджено плату за навчання у ЗВО. На їхню думку, споживач (студент) більше зацікавлений в якісному навчанні, якщо він оплатить споживання освітніх послуг за рахунок власних коштів, а не користуватиметься ними як безкоштовним суспільним благом. В окремих державах абітурієнти, які набрали певну кількість балів, отримують право на навчання за кошти державного бюджету (в межах визначеного державного замовлення), а інші можуть здобувати освіту на платній основі [137]. В таких країнах як Німеччина, Чеська Республіка, Єгипет плата за навчання відсутня, натомість студенти можуть оплачувати отримання додаткових освітніх послуг (додаткові заняття, навчальні екскурсії тощо). У Швеції, Норвегії, Данії, Фінляндії, Центральній та Східній Європі, окремих державах Африки і Латинської Америки плата за навчання та додаткові послуги відсутня взагалі, ЗВО не мають права отримувати від студентів будь-які кошти. Скандинавські держави (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) реалізують принцип “соціальної держави”, уклавши із суспільством негласну угоду “високі податки – висока якість суспільних послуг”. В інших державах відсутність плати за навчання є механізмом обмеження корупції в

освіті, підтримці високої якості навчання за рахунок індивідуальних здібностей студента, а не його фінансових можливостей [38].

Країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) мають три різні підходи до встановлення плати за навчання та надання прямої фінансової підтримки студентам ЗВО: 1) відсутність плати за навчання та висока фінансова підтримка студентів; 2) висока і плата за навчання, і фінансова підтримка; 3) помірна плата за навчання та цільова фінансова підтримка меншої частки студентів. У табл. 3.6 наведено дані про плату за навчання в країнах ОЕСР з урахуванням освітнього рівня та типу ЗВО.

Таблиця 3.6

**Середньорічна плата за навчання у державних ЗВО деяких країн  
ОЕСР у 2019/2020 н. р., дол. США**

Країни	Частка студентів у недержавних ЗВО	Міжнародні рівні вищої освіти			
		ISCED5 (Вища освіта короткого циклу)	ISCED6 (Рівень бакалавра)	ISCED7 (Рівень магістра)	ISCED8 (Докторський рівень)
Австралія	22	3428	5024	8993	208
Австрія	21	М	952	952	952
Великобританія	А	х(3)	12330	М	М
Данія	0	0	0	0	0
Естонія	8	А	Відсутня плата за навчання для студентів денної форми навчання, які навчаються за програмами естонською мовою		
Ізраїль	12	М	2753	3720	а
Ірландія	3	М	8304	9667	8676
Італія	15	А	2013	2252	522
Канада	М	М	5060	8965	5539
Латвія	24	3221	4768	4953	6493
Литва	10	А	4048	7947	14540
Німеччина	15	М	148	х(3)	х(3)
Норвегія	10	493	0	0	0
США	26	3313	9212	12171	х(4)
Угорщина	5	2540	3834	8096	М
Фінляндія	48	А	0	0	0
Франція	21	0	233	33	520
Чилі	71	3766	8317	11531	9707
Швеція	10	0	0	0	0

*Джерело:* складено автором за даними [262]

Майже в одній третині країн ОЕСР, включаючи Данію, Естонію (для програм, що викладаються естонською мовою), Норвегію, Словацьку Республіку, Туреччину, Фінляндію, Швецію, державні ЗВО не встановлюють своїм громадянам плату за навчання на бакалаврському рівні. У іншій третині країн ОЕСР плата за навчання є помірною, а середня вартість для студентів становить менше 3000 дол. США. У решта країн плата за навчання знаходиться в межах від 3800 дол. США до 8000 дол. США на рік. У Великобританії, де немає державних закладів вищого рівня і всі студенти навчаються в залежних від уряду приватних закладах, плата за навчання перевищує 12000 дол. США.

Непрямі субсидії для студентів ЗВО, такі як повне або часткове звільнення від плати за навчання, можуть становити до 4000 дол. США для студентів, що здобувають освітній ступінь “бакалавр” в державних ЗВО Ірландії, Нової Зеландії та Чилі. Більше 35% студентів, що навчаються за програмою бакалавра або на еквівалентних програмах у Чилі, Франції, Італії та Іспанії отримують звільнення від плати за навчання. Країни ЄС та які входять до Європейської економічної зони (ЄЕЗ) встановлюють однакову плату за навчання як для своїх громадян, так і студентів країн ЄС та ЄЕЗ. Навчання в державних ЗВО Естонії, Іспанії, Італії, Кореї, Чилі, Японії, зазвичай, однакове для національних та іноземних (або не з ЄС/ЄЕЗ) студентів.

Випускники, що здобули ступінь магістра, доктора філософії або еквівалент до них мають кращі можливості працевлаштування та перспективи отримання доходу. Однак, незважаючи на такі переваги, плата за навчання в державних ЗВО для студентів денної форми навчання за цими програмами в більшості країн ОЕСР подібна до плати за навчання на програмах бакалавра. Витрати, які зазнають здобувачі ступеня магістра, доктора філософії, це додаткові роки навчання та втрата доходу через те, що вони не працюють.

В більшості країн, де навчання на рівні бакалавра є безкоштовним, на рівні магістра або доктора також плата не встановлюється. В інших країнах, зокрема в Австрії, Фламандській громаді Бельгії, Італії, Латвії, Нідерландах та Японії, аналогічна плата за навчання в середньому стягується для програм бакалавра та

магістра. Зауважимо, що плата за навчання на магістерських програмах у державних ЗВО на 25-50% вища, ніж на програмах бакалавра в Ізраїлі, Іспанії, Кореї, Новій Зеландії, США, Франції, Чилі, тоді як у Французькій громаді Бельгії, Угорщини та Литві, вони на 95% вищі.

У кількох країнах (Австралія, Фламандська громада Бельгії та Італія) плата за докторські програми є нижчою ніж за навчання на програмах бакалавра й магістра, з метою заохочення зарахування на докторські програми і залучення молодих вчених до розвитку науки. В Австралії, наприклад, середня річна плата за навчання в державних ЗВО для докторських програм майже в 25 разів нижча ніж для програми бакалавра (у 2019/2020 н. р. 208 і 5024 дол. США відповідно), а в Ірландії, Канаді, Кореї, Латвії, США, Франції, Чилі державні ЗВО встановлюють вищу плату за навчання за докторськими програмами, ніж за програмами бакалавра. Литва є єдиною країною, де річне навчання в докторантурі більш ніж утричі перевищує вартість навчання за програмою бакалавра.

Проілюструємо середньорічну плату за навчання в державних ЗВО (2019/2020 н. р.) за усіма ступенями здобуття вищої освіти в різних країнах світу (рис. 3.2).

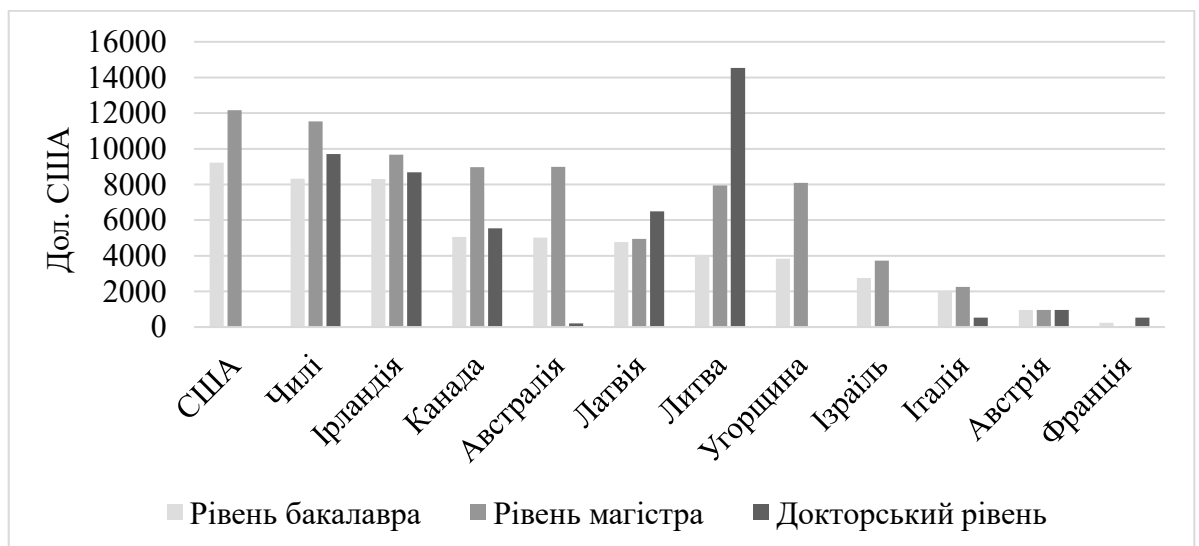


Рис. 3.2. Середньорічна плата за навчання в державних ЗВО окремих країн світу (2019/2020 н. р.), дол. США

Джерело: складено автором на основі даних Eurostat [262]

Аналітики інформаційно-аналітичного видання Education at a Glance (2021) [262] зазначають, що державна підтримка студентів та їхніх сімей може стати способом заохочення участі в освіті, а також опосередковано фінансувати ЗВО. Підтримка студентів надається в багатьох формах, включаючи кредитування, субсидії, сімейні надбавки для студентів, податкові пільги для них або їхніх батьків та інші трансферти домогосподарству. Уряди кожної з країн намагаються знайти правильний баланс між видами підтримки, особливо в періоди фінансово-економічної кризи.

Вступ до ЗВО для здобуття вищої освіти часто означає витрати для студентів та їхніх сімей, такі як, зокрема оплата за навчання, витрати на проживання тощо. Водночас студенти можуть отримати фінансову підтримку щоб досягти певного ступеня вищої освіти. Важливим досвідом зарубіжних країн і практикою багатьох років є освітнє кредитування, що розширює можливості здобувачів вищої освіти. Країни мають різні підходи до надання фінансової підтримки здобувачам вищої освіти. Так, в Австралії, Данії, Великобританія, Новій Зеландії, Швеції та США щонайменше 80% національних студентів отримують державну фінансову підтримку у вигляді студентських позик, стипендій або грантів, тоді як ця частка в Чилі, Фінляндії та Литві становить від 55 % до 61 %. Серед інших європейських країн між 34 % і 44 % студентів отримують таку підтримку (у Франції, Італії, Іспанії), а не більше 25% студентів – в Австрії, Бельгії, Німеччині та Швейцарії. Варто зазначити, що до країн з низькою платою за навчання або без неї й високою фінансовою підтримкою студентів відносяться Данія, Фінляндія і Швеція, до країн з високою платою за навчання та високою фінансовою підтримкою студентів – Австралія, Чилі, Великобританія, Литва, Нова Зеландія й США, а Австрія, Бельгія, Франція, Німеччина, Італія та Іспанія це країни з помірною платою за навчання і їхня фінансова підтримка студентів, орієнтована на менше ніж 50 % студентів [262].

У США відповідно до програми освітніх облігацій будь-яка особа, яка досягла 24-х років може придбати та скористуватися освітньою облігацією для оплати навчання (або батьки, які купують облігації для своєї дитини, яка не

досягла вказаного віку). Після погашення ощадних облігацій усі кошти мають бути спрямовані на покриття витрат щодо здобуття вищої освіти. Кошти можна використовувати лише на оплату витрат, пов'язаних із навчанням і не можуть бути використані для покриття витрат на харчування, книги або розважальні заходи. Служба внутрішніх доходів визнає лише платежі, здійснені кваліфікованим закладам, де Міністерство освіти США запровадило програми допомоги студентам [303].

Щодо Канади, то існує Програма фінансової допомоги здобувачам вищої освіти, коли уряд надає студентські гранти та позики для допомоги їм оплачувати вартість освітніх послуг. Розмір позики розраховується на основі поданої заявки від студента і, враховуючи такі фактори, зокрема як соціальний статус й дохід сім'ї, місце проживання (провінція), вартість навчання і проживання. Погашення студентом кредиту з відсотками відбувається після завершення навчання. Водночас в Норвегії функціонує Державний освітній кредитний фонд, який надає фінансову підтримку студентам. У вищій освіті основну підтримку становить позика. До 40 % суми можна перетворити на грант, після закінчення освітньої програми та здобуття ступеня. Розмір гранту або позики, яку може отримати заявник залежить від ЗВО в якому він навчатиметься й освітньої програми, від доходів сім'ї і сплати податків.

У Швеції грантами і позиками для навчання студентів займається державна установа Шведська рада студентських фінансів. В цій країні існує три види допомоги на навчання: студентська, додаткова та надбавка за харчування. Отримання студентської стипендії відбувається автоматично, якщо це громадянин Швеції, а на отримання інших доплат подається заявка. Також для здобуття освіти в іншій скандинавській країні громадянин Швеції має право звернутися за фінансовою підтримкою у своїй країні.

Практикою Польщі щодо позик для здобувачів вищої освіти є співпраця уряду із визначеним переліком комерційних банків, які співфінансуються за рахунок коштів польського бюджету. Вони були введені в 1998 році як інструмент фінансової допомоги студентам у Польщі шляхом надання позики



під низький відсоток. Студенти в Польщі мають право на позики незалежно від напрямку навчання і типу університету (державного або приватного), в якому вони навчаються. Позику надається щомісячними виплатами впродовж періоду навчання. Аналогічно як і в інших країнах, основною умовою отримання кредиту є рівень доходу сім'ї. Повернення кредиту починається через два роки після закінчення навчання студента або запланованої дати випуску (залежно від того, яка дата відбудеться першою).

У ринкових умовах господарювання питання забезпечення фінансової стійкості ЗВО досягається наявністю потужних ендавмент-фондів, які найбільш розповсюджені у США. Згідно Національного центру статистики освіти [281] на кінець 2018 фінансового року ринкова вартість ендавмент-фондів коледжів та університетів США становила 648 млрд. дол, що відображає збільшення на дев'ять відсотків з початку фінансового року, коли загальна сума становила 597 млрд. дол. США. Американські університети входять в десятку кращих університетів світу, а їхні ендавмент-фонди є найбільшими і на кінець 2018 фінансового року складають – Гарвардський університет (39,2 млрд. дол. США (у 2020 – 41,9, а у 2021 – 53,2)), Єльський університет (29,4 млрд. дол. США (у 2020 – 31,1, а у 2021 – 42,3)), Стенфордський університет (26,5 млрд. дол. США (у 2020 – 28,9, а у 2021 – 37,8)), Принстонський університет (25,4 млрд. дол. США (у 2020 – 25,9, а у 2021 – 37,7)), Массачусетський технологічний інститут (14,8 млрд. дол. (у 2020 – 18,4, а у 2021 – 27,4)) [304]. Проте найвищим показник “розмір ендавменту на одного студента” є у Принстонському університеті, а саме 3,4 млн дол. США [288]. Досліджуючи найбільші за розміром ендавменти, спостерігаємо цю практику університетів в таких країнах як Сінгапур, Китай, Великобританія, Нова Зеландія, Саудівська Аравія.

Якщо говорити про застосування державно-приватного партнерства, то в пострадянських країнах практика реалізації таких проєктів в освітньо-науковій галузі тільки запроваджується, реалізуються пілотні проєкти, в той же час у розвинених країнах (Великобританія, Канада, Китай, Німеччина, США, Франція, Швейцарія та ін) співпраця в сфері вищої освіти і бізнес-середовища, приватного

інвестора є активною – надання спільних освітніх послуг, формування навчальних програм, сприяння працевлаштуванню, управління об'єктами, застосування ваучерної системи, різних концесій тощо.

Розглядаючи сучасні підходи країн світу до фінансового забезпечення системи ЗВО, за допомогою табл. 3.7 виділимо їхні переваги та недоліки.

Таблиця 3.7

### Моделі фінансування ЗВО зарубіжних країн світу

Модель фінансування	Країни	Переваги	Недоліки
<b>За джерелами надходжень:</b>			
<u>Державне фінансування</u> (% у 2018 році)	Австрія (89,5), Бельгія (86,8), Греція (86,1), Данія (87,9), Естонія (82,4), Ірландія (72,5), Ісландія (91,6), Іспанія (66,3), Італія (64,1), Колумбія (79,7), Латвія (68,7), Литва (71,8), Люксембург (94,4), Нідерланди (71,1), Німеччина (85,2), Норвегія (93,8), Польща (80,1), Словенія (88,9), Туреччина (72,8), Угорщина (69,5), Фінляндія (96,2), Франція (78,7), Чеська Республіка (82,5), Швеція (88,4)	-Доступ до освіти. -Гарантованість фінансової підтримки для ЗВО і здобувачів вищої освіти зі сторони держави. -Контроль за ринком праці і підготовка необхідної кількості фахівців.	-Обмеження автономії ЗВО, контроль й залежність від державної влади. -Вище навантаження на платників податків у бюджет.
<u>Приватне фінансування</u> (% у 2018 році)	Австралія (65,2), Великобританія (71,3), США (64,4), Корея (60,3), Чилі (58,7), Японія (67,9)	-Автономія ЗВО у прийнятті рішень щодо формування і розподілу ресурсів. -Підвищення відповідальності ЗВО. -Створення іміджу закладу, прагнення бути найкращими. -Мотивація здобувачів до якісного навчання.	-Ризики, пов'язані з конкуренцією на ринку освітніх послуг за споживачів та фінансові ресурси. -Обмежені можливості для здобувачів вищої освіти.

## Продовження табл. 3.7

<u>Змішане фінансування</u> (% державного фінансування у 2018 році)	Ізраїль (53,4), Канада (52,3), Мексика (57,6), Нова Зеландія (53,3)	-Баланс між державним і приватним фінансуванням, що сприяє і стабільності, і розвитку. -Конкуренція між ЗВО.	-
<b><i>За розподілом фінансування:</i></b>			
<u>За видатками</u>	Іспанія, Ірландія, Литва, Франція, Швеція	-Розподіл коштів на основі минулорічних витрат, що гарантує покриття мінімальних затрат. -Мінімізація витрат держави.	-Неврахованими є якість й результати діяльності.
<u>Договірне</u>	Аргентина, Бразилія, Греція, Індія, Італія	-Непрозорість розподілу коштів.	-Високий рівень контролю уряду. -Обмеження автономії університетів. -Незалучення додаткових джерел фінансування.
<u>За результатами</u> (за формулою)	Австрія, Великобританія, Данія, Ізраїль, Канада, Китай, Нідерланди, Нігерія, Німеччина, Норвегія, Румунія, США, Угорщина, Фінляндія, Чеська Республіка, Швейцарія, Швеція, Японія	-Зниження ризиків макроекономічної неефективності. -Ефективність державних витрат. -Відкритість для суспільства. -Прозорість розподілу коштів, розуміння критеріїв, що впливають. -Конкуренція між ЗВО. -На ринку функціонуватимуть лише кращі. -Підвищення відповідальності ЗВО. -Диверсифікація джерел фінансування.	-Не завжди якість. -Бажання здобути швидкий результат і робота “для показника”.

*Джерело:* складено на основі даних видання Education at a Glance [262]

Як підсумок, можна зазначити, що не існує на сьогодні єдиної та оптимальної моделі фінансування ЗВО, оскільки такі моделі значною мірою пов'язані не лише з рівнем економічного розвитку країни, але й системою розподілу владних повноважень в управлінні вищою освітою, культурою і традиціями кожної країни та у способі вирішення нею питання про те, хто несе

головну відповідальність за якість і конкурентоспроможність вищої освіти. В більшості країн світу ЗВО фінансуються за рахунок держави та переходять на модель фінансування “за результатами діяльності”, а ті країни, які здійснюють розподіл фінансових ресурсів “за формулою” або “за видатками” враховують й показники результативності. Важливим в цих підходах є присутність конкуренції між ЗВО, що спонукає їх бути гнучкими на ринку, підвищувати якість освітніх й наукових послуг. Залучення додаткових джерел фінансового забезпечення діяльності та розвитку, досягнення цілей і результатів, контроль за ефективністю є одним із пріоритетних завдань кожного уряду.

В сучасних умовах інноваційний розвиток та добробут суспільства неможливі без підтримки й ефективного фінансового забезпечення освіти і науки країни. На нашу думку, питання фінансової стабільності освітньо-наукової галузі, інтеграції університетської науково-дослідної діяльності та освітнього процесу в світовий простір не залишається поза увагою як міжнародної спільноти, так і України, та є одним з ключових в забезпеченні якості надання послуг й підвищенні конкурентоспроможності.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду дає змогу зробити висновки про те, що в кожній країні формується національна модель державного фінансування сфери вищої освіти та фінансового управління ЗВО. Варто зазначити, що пріоритетним для кожної держави залишається фінансове забезпечення освіти і науки й спрямування коштів бюджету на ці заходи. Позитивний досвід розвинених країн світу доцільно досліджувати і впроваджувати в нашій країні, враховуючи можливості й перспективи розвитку СВО України, а також традиції в освітньо-науковій сфері та специфіку українського менталітету і бачення ролі держави в гарантуванні доступу до безкоштовної освіти. Наголосимо, що жодна із функціонуючих у зарубіжних країнах моделей фінансування освіти в чистому вигляді не може бути адаптована у вітчизняних реаліях, а потребує збалансованих і виважених підходів.

### **3.2. Модернізація аналітичного забезпечення використання фінансового потенціалу закладів вищої освіти України в умовах цифровізації та викликів сучасності**

В умовах поширення інноваційних технологій, зокрема цифрової трансформації економіки і суспільства, розвиток інтернету, онлайн сервісів та комунікацій, діджиталізація усіх процесів життєдіяльності суспільства виступає ключовим інструментом формування нової економіки, основою якої є інформаційні технології. Це впливає на всі сектори економіки і соціальну сферу, охорону здоров'я, фінанси, транспорт, виробництво тощо. На наш погляд, основною умовою досягнення довготривалих позитивних темпів економічного зростання є активна інноваційна та інвестиційна діяльність, яка має здійснюватися, передусім, на державному рівні, тобто дослідження теоретичних і практичних питань формування стратегії розвитку освітньо-науковій галузі, модернізуючи підходи до її реформування. Сьогодні цифровізація ЗВО у час економіки знань сприяє розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Індикаторами цифрової економіки в ЗВО є доступ до сучасних інформаційних ресурсів, систем пошуку інформації, що сприяє швидкому отриманню необхідних даних зацікавленими особами.

Викликом суспільства стала пандемія COVID-19, яка внесла корективи і в освітньо-наукову галузь та беззаперечно порушила її економічну безпеку. Пандемія спонукала до пришвидшення цифровізації освітньо-наукового процесу, фінансового обліку і діяльності кожного ЗВО загалом. Інвестиції в розвиток цифрових технологій стали одним з їхніх пріоритетних завдань, що дають змогу забезпечити якість надання освітніх послуг, виконання наукових завдань, інформаційну прозорість, прийняття оперативних управлінських рішень й забезпечення безперебійного фінансового менеджменту, а отже є підґрунтям для досягнення економічної ефективності усіх процесів.

Для України на сьогодні загрозою економічній безпеці кожного державного ЗВО є політична і соціально-економічна ситуація в країні, що має

значний вплив на їхнє внутрішнє середовище та беззаперечно й на національну безпеку. Умови правового режиму воєнного стану в країні несуть загрози стійкості й стабільності кожного ЗВО, у тому числі фінансового потенціалу та їхньому подальшому розвитку. Так, З. С. Варналій обґрунтовує, що фінансові можливості і перспективи розвитку вітчизняних ЗВО залежать від фінансової стійкості державного бюджету, рівня ВВП, соціально-політичної ситуації в країні, яка з 2014 року значно загострена й зазнає постійних коливань. Всі ці глобальні потрясіння спонукають до зміни пріоритетів видатків державного бюджету, підходів до управління розвитком ЗВО й забезпечення їхньої ефективної діяльності [27, с. 43].

В умовах сучасних викликів і загроз управління економічною безпекою ЗВО і контроль за нею дасть можливість забезпечити безперебійний процес функціонування усіх напрямів роботи, генерування “запасу міцності” й досягнення стратегічного розвитку. Існує тісний взаємозв’язок економічної безпеки кожного ЗВО із національною та економічною безпекою країни, регіону, системи вищої освіти загалом. Як цілком справедливо зазначає вчена С. В. Бреус, економічна безпека системи закладів вищої освіти – це стан її захищеності від негативного впливу низки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ефективності використання наявних ресурсів задля захисту від загроз їхньої діяльності як в поточний період часу, так і в прогностичному періоді, а управління нею – є врахування можливості настання небажаних змін за несприятливих обставин, що актуалізує важливість виявлення чинників небезпек, викликів, загроз та ризиків безпеці [22, с. 66, 69].

Так, відсутність стійкого потенціалу ЗВО, у тому числі фінансового, негативний вплив внутрішніх й зовнішніх факторів, які визначені у пп. 1.2 та пп. 2.3 роботи (SWOT-аналіз ЗВО), беззаперечно формують ризики і загрози їхній безпеці. Водночас можна стверджувати, що за останні роки такі глобальні форс-мажорні виклики, як військовий конфлікт на Сході України, анексія Криму у 2014 році, світова пандемія COVID-19, російське вторгнення в Україну 2022

року, які порушили національну безпеку й несуть суттєві загрози кожному вітчизняному ЗВО.

Сьогодні ЗВО, які знаходяться в різних регіонах України, в умовах широкомасштабного російського вторгнення постають перед серйозними викликами і загрозами їхній економічній безпеці (рис. 3.3), передусім, це економічний спад (перерозподіл пріоритетності галузей національної економіки, обмеження бюджетного фінансування, інфляційні коливання, зuboжіння населення), формування контингенту здобувачів освіти (відтік їх закордон або у безпечніші регіони, зміна споживчого попиту), сповільнення стратегічного розвитку вітчизняних ЗВО.



**Рис. 3.3. Виклики перед економічною безпекою ЗВО України в період воєнного стану**

*Джерело:* побудовано автором

З огляду на це, важливим для кожного ЗВО є досягнення економічної ефективності, оскільки вони конкурують на ринку освітньо-наукових послуг, функціонують як суб'єкти господарювання та, окрім основних видів діяльності, провадять фінансово-господарську, що є невід'ємною складовою їхнього функціонування. Проблеми економічної ефективності є характерними на сьогодні не лише для українських університетів. Так, аналітики міжнародної індустрії освіти, зокрема, онлайн ресурсу ICEF Monitor [268; 302], експерти компанії Ernst&Young [301], а також представники інших аналітичних центрів [277] зазначають, що ЗВО європейських країн, Австралії, Японії, Тайваню змушені запроваджувати нові бізнес-моделі розвитку, спрямовані на зростання обсягів вступу до ЗВО серед різних категорій населення, диверсифікацію освітніх продуктів, аутсорсинг послуг, не пов'язаних з освітньою діяльністю, жорсткий контроль за витратами.

Економічна ефективність, як зазначено в Енциклопедії сучасної України, це результативність економічної системи, виражена у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [69]. В. Г. Андрійчук дає визначення економічній ефективності як результативність певного процесу, який вимірюється співвідношенням між отриманим результатом та витратами (ресурсами), що його спричинили [4].

Важливо звернути увагу на те, що поняття економічної ефективності у вищій освіті О. С. Гринькевич розглядає як співвідношення економічних результатів функціонування СВО до її матеріальних і нематеріальних активів / людського потенціалу або витрат на їхню реалізацію. Водночас підсумовує, що економічно ефективною є СВО, яка не збиткова і підвищує добробут, якість життя її основних стейкхолдерів – споживачів вищої освіти [49, с. 208]. Слушною вважаємо думку С. Матюха, що ефективність діяльності ЗВО – це соціально-ринкова категорія, яка є комплексним відображенням господарської, колективної та індивідуальної результативності й формується на мікро-, мезо- і макрорівнях ринкового середовища, основною умовою якої є отримання очікуваних результатів шляхом оптимізації витрат усіх видів ресурсів [120].



Серед широкого переліку теоретико-методологічних підходів до аналізу економічної ефективності у вищій освіті, можна виділити три напрями:

– перший, пов’язаний з аналізом ефективності витрат на освіту, де її головним стейкхолдером / інвестором є приватна особа, яка приймає рішення про доцільність витрат на освіту;

– другий, що ґрунтується на аналізі ефективності діяльності ЗВО або СВО регіону / країни з позиції досягнення цілей менеджменту, що безпосередньо відповідає за розвиток ЗВО / СВО на відповідному рівні;

– третій, передбачає оцінку людських, фінансових та інших витрат, пов’язаних з неефективним використанням ресурсів СВО на будь-якому рівні її функціонування.

Зважаючи на комплексний характер поняття економічної ефективності, погоджуємося з тезою українських вчених про доцільність аналізу ефективності у вищій освіті за критеріями продуктивності та результативності [155]. Розглядаючи вітчизняну проблематику удосконалення фінансово-економічної діяльності у вищій освіті, Т. А. Ящук рекомендує використовувати систему індикаторів ефективності фінансового механізму ЗВО з позиції “економічності, продуктивності та результативності” [252, с. 298]. Проте запропонований перелік показників дослідниця застосовує лише для аналізу ефективності фінансування вищої освіти на макрорівні.

Логічним та обґрунтованим є, на нашу думку, взаємозв’язок економічної ефективності ЗВО/СВО із їхнім фінансовим потенціалом. Вивчення проблематики економічної ефективності ЗВО дає підстави дійти висновку про необхідність використання різних груп показників з урахуванням: по-перше, рівнів аналізу (здобувач вищої освіти, освітній продукт, ЗВО, його структурні підрозділи, види діяльності), по-друге, інтересів різних груп внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів вищої освіти. Узагальнюючи методологічні та прикладні підходи до аналітики економічної ефективності, пропонуємо виокремлювати два основні рівні аналізу: 1) рівень освітнього провайдера/ЗВО та його продуктів; 2) рівень СВО регіону, країни. На кожному з цих рівнів

доцільно використовувати три групи показників економічної ефективності щодо формування фінансового потенціалу ЗВО в країні з урахуванням інтересів різних типів стейкхолдерів вищої освіти:

– результативності, які відображають масштаб і кінцеві результати діяльності у вищій освіті в абсолютному вимірі;

– продуктивності, що дають змогу зіставити абсолютні показники результатів діяльності у розрахунку на одиницю активів ЗВО/СВО, одного працівника і студента;

– диверсифікації доходів, які відображають питому вагу джерел надходжень від різних видів діяльності у сукупному доході ЗВО/СВО.

Основним фактором, що підвищує результативність роботи, управлінських дій кожного ЗВО, є вибір і використання показників забезпечення ефективності функціонування, в тому числі, що сприяють формуванню й нарощенню фінансового потенціалу. Відповідно до визначених вище підходів у табл. 3.8 сформовано перелік таких показників за окремими видами діяльності ЗВО.

Таблиця 3.8

### Індикатори ефективності формування фінансового потенціалу за видами діяльності ЗВО

Стейкхолдери ЗВО	Критерії ефективності		
	Результативність	Продуктивність	Диверсифікація доходів
<b>Освітня діяльність</b>			
<i>Здобувачі вищої освіти</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість студентів (всього, державна і платна форми навчання), у тому числі іноземних.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сукупні надходження ЗВО у розрахунку на одного студента.</li> <li>Витрати на підготовку одного студента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка надходжень від надання ОП у сукупних доходах.</li> <li>Частка спеціального фонду (освітня діяльність) у сукупних надходженнях ЗВО.</li> </ul>
<i>Здобувачі вищої освіти</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сукупні надходження від освітньої діяльності ЗВО (всього, у тому числі загальний і спеціальний фонд).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надходження від надання платних освітніх послуг у розрахунку на одного студента, який навчається за контрактом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка іноземних студентів у загальній кількості студентів.</li> <li>Частка студентів платної форми навчання у загальній кількості студентів.</li> </ul>

## Продовження табл. 3.8

<i>Викладачі (НПП), дослідники (НП)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість НПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка НПП у сукупній кількості працівників.</li> <li>Сукупні надходження ЗВО у розрахунку на одного НПП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість студентів на одного НПП.</li> </ul>
<b>Наукова діяльність</b>			
<i>Викладачі (НПП), дослідники (НП)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість НП.</li> <li>Сукупні надходження від наукової діяльності ЗВО (всього, у тому числі загальний і спеціальний фонд).</li> <li>Надходження від наукових проєктів, грантів.</li> <li>Кількість зареєстрованих об'єктів права інтелектуальної власності.</li> <li>Загальна кількість наукових робіт, які виконуються на конкурсній основі за рахунок коштів усіх замовників, з них за рахунок коштів державних і недержавних замовників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сукупні надходження від наукової діяльності ЗВО у розрахунку на одного НПП і НП.</li> <li>Надходження від наукової діяльності (спеціальний фонд) у розрахунку на одного НПП і НП.</li> <li>Частка НП в загальній кількості працівників закладу.</li> <li>Кількість зареєстрованих об'єктів права інтелектуальної власності на одного НП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка надходжень від наукової діяльності у сукупних надходженнях ЗВО.</li> <li>Частка спеціального фонду (наукова діяльність) у сукупних надходженнях ЗВО.</li> <li>Частка надходжень від проєктної (грантової) діяльності у сукупних надходженнях від наукової діяльності.</li> </ul>
<b>Маркетингова діяльність</b>			
<i>Абітурієнти</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість поданих заяв абітурієнтів.</li> <li>Кількість поданих заяв з балом ЗНО вище 160.</li> <li>Кількість першокурсників, (зарахованих за кошти держзамовлення і за контрактом).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка зарахованих абітурієнтів, у тому числі з балом ЗНО вище 160.</li> <li>Кількість зарахованих абітурієнтів на 100 поданих заяв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частка надходжень від надання послуг з підготовки до вступу до ЗВО, літніх шкіл.</li> </ul>
<i>Абітурієнти</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Середня вартість навчання в порівнянні з середньою заробітною платою по регіону.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рівень виконання державного замовлення на підготовку фахівців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% вступників на платну форму навчання.</li> </ul>

Продовження табл. 3.8

<i>Випускники, роботодавці</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень працевлаштування випускників.</li> <li>• Обсяг коштів, які залучені у співпраці з випускниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Середній дохід / заробітна плата випускника ЗВО.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка коштів у спеціальному фонді ЗВО, які залучені у співпраці з випускниками.</li> </ul>
<b>Організаційно-економічна діяльність</b>			
<i>Менеджмент ЗВО</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сукупні надходження від усіх видів діяльності.</li> <li>• Надходження від другорядних видів діяльності.</li> <li>• Залучені кошти (проекти, гранти, добродійні внески).</li> <li>• Ендаумент-фонд.</li> <li>• Середня заробітна плата допоміжного працівника у порівнянні з регіоном.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сукупні надходження на одного працівника.</li> <li>• Сукупні надходження на одну гривню активів / основних засобів.</li> <li>• Співвідношення кількості викладачів і допоміжного персоналу.</li> <li>• Кількість стипендіатів (неосновна стипендія).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка надходжень від другорядних видів діяльності у сукупних надходженнях.</li> <li>• Частка спеціального фонду у сукупних надходженнях.</li> <li>• % витрат на розвиток матеріально-технічної бази.</li> <li>• Частка залучених коштів у сукупних надходженнях.</li> <li>• % учасників освітнього процесу, що отримують додаткові стипендії.</li> </ul>
<i>Викладачі (НПП), дослідники (НП)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надходження від проектної діяльності.</li> <li>• Середня заробітна плата НПП і НП у порівнянні з регіоном.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надходження від проектної діяльності на одного НПП і НП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка надходжень від проектної діяльності у сукупних надходженнях.</li> </ul>

*Джерело:* розроблено автором

На основі статистичних даних семи державних ЗВО України важливо виокремити чинники, які впливають на ефективність їхньої діяльності, розрахувати індекс ефективності їхнього фінансування, впорядкувати та згрупувати ЗВО України за значенням цього індексу й провести порівняльний аналіз отриманих результатів. Серед оціночних індикаторів, які використовуються в наукових дослідженнях найбільш поширеними є статистичні індекси.

Інструментом для визначення ефективності фінансування ЗВО обрано кластерний аналіз як один із методів дослідження структури соціально-економічних показників або об'єктів (регіонів, підприємств, господарств, країн

тощо), описаних багатьма апріорно однаковими факторами Кластерний аналіз – це сукупність методів класифікації багатовимірних спостережень або об'єктів, які ґрунтуються на визначенні поняття відстані між досліджуваними об'єктами з наступним виділенням в них подібних груп. Ці відстані можуть визначатися в одновимірному або багатовимірному просторі [162].

У нашому прикладі здійснення кластерного аналізу передбачає такі чотири етапи:

- формування ознакової множини;
- вибір способу стандартизації ознак;
- вибір міри подібності одиниць сукупності;
- визначення процедури групування об'єктів.

Основною метою кластерного аналізу є розподіл багатовимірної сукупності вхідних даних на споріднені групи так, щоб об'єкти всередині кожної з них були подібними між собою згідно із деяким критерієм, а об'єкти з різних груп відрізнялись один від одного. Причому, класифікація об'єктів проводиться одночасно за декількома ознаками на основі введення певної міри близькості за всіма ознаками класифікації.

Застосовуючи багатовимірний кластерний аналіз, а саме процедуру багатовимірної сортування – метод ідеальної точки [61; 261], нами здійснено розрахунок індексу ефективності фінансування закладів вищої освіти (ЕФЗВО). Індекс ЕФЗВО – це впорядкована відстань до розрахованої ідеальної точки – вимірного простору, еталону індексу ЕФЗВО, яка характеризується найвищими показниками серед стимуляторів та найнижчими серед дестимуляторів. Цей індекс дає можливість впорядкувати заклади і розділити їх на групи з високим та низьким рівнем ефективності.

Для оцінки ЕФЗВО потрібно врахувати багатогранність цього процесу, а також специфіку кожної з його складових. Нами було проаналізовані чотири групи показників, які розподілені за видами діяльності:

1) освітня діяльність:

- сукупні надходження ЗВО у розрахунок на одного студента, грн ( $x_1$ );

- сукупні надходження ЗВО у розрахунку на одного викладача, тис. грн ( $x_2$ );
- частка спеціального фонду (освітня діяльність) у сукупних надходженнях ЗВО, % ( $x_3$ );
- кількість студентів на одного викладача, осіб ( $x_4$ );
- частка викладачів у загальній кількості працівників, % ( $x_5$ ).

#### 2) наукова діяльність:

- частка надходжень від наукової діяльності у сукупних надходженнях ЗВО, %, ( $x_6$ );
- частка спеціального фонду (наукова діяльність) у сукупних надходженнях ЗВО, % ( $x_7$ );
- частка надходжень від проєктної (грантової) діяльності у сукупних надходженнях від наукової діяльності, % ( $x_8$ ).

#### 3) маркетингова діяльність:

- вступники на платну форму навчання, % ( $x_9$ );
- кількість зарахованих абітурієнтів на 100 поданих заяв, осіб ( $x_{10}$ );
- виконання державного замовлення, % ( $x_{11}$ ).

#### 4) організаційно-економічна діяльність:

- частка спеціального фонду в сукупних надходженнях, % ( $x_{12}$ );
- частка залучених коштів (проєкти, гранти, добровільні внески) у сукупних надходженнях, % ( $x_{13}$ );
- частка надходжень від другорядних видів діяльності у сукупних доходах, % ( $x_{14}$ );
- сукупні надходження ЗВО у розрахунку на одну гривню активів, грн ( $x_{15}$ );
- сукупні надходження ЗВО у розрахунку на одну гривню основних засобів, грн ( $x_{16}$ ).

В межах кожної підгрупи показники були розміщені у порядку спадання їхньої значущості. Водночас усі розглянуті ознаки є стимуляторами (позитивно впливають на досліджуваний процес) розвитку фінансового потенціалу ЗВО. У

проведеному дослідженні розглянемо показники ефективності фінансування університетів на прикладі семи вітчизняних (за 2020-2021 роки), а саме:

- Сумський державний університет (СумДУ);
- Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ);
- Державний вищий навчальний заклад “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (ПНУ);
- Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського (КрНУ);
- Державний вищий навчальний заклад “Криворізький національний університет” (КНУ);
- Херсонський державний університет (ХДУ);
- Мукачівський державний університет (МДУ).

Розрахунок цих показників (табл. 3.9) здійснено на основі інформації, отриманої за допомогою офіційних вебсайтів ЗВО, а саме: фінансова звітність, штатні розписи, звіти ректора, звіти про результати наукової діяльності, а також дані вступної кампанії (Додаток Н).

Таблиця 3.9

### Показники, які характеризують ефективність фінансування університетів

<b>2020 рік</b>								
ЗВО	<i>Освітня діяльність</i>					<i>Наукова діяльність</i>		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
<b>СумДУ</b>	59400,22	530,43	33,02	8,93	32,23	9,04	5,54	0,00
<b>ЛНУ</b>	40387,33	417,25	24,50	10,33	47,95	4,98	2,01	52,75
<b>ПНУ</b>	25504,90	391,16	41,26	15,34	52,77	4,17	2,82	35,85
<b>КрНУ</b>	28951,66	280,60	22,44	9,69	45,71	1,77	1,28	0,00
<b>КНУ</b>	21417,95	420,23	15,19	19,62	44,99	13,79	11,87	0,08
<b>ХДУ</b>	34276,98	458,53	25,38	13,38	32,16	0,48	0,36	0,00
<b>МДУ</b>	20860,15	421,31	33,11	20,20	50,40	0,06	0,06	0,00

Продовження табл. 3.9

ЗВО	<i>Маркетингова діяльність</i>			<i>Організаційно-економічна діяльність</i>				
	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
<b>СумДУ</b>	55,07	85,36	25,41	46,17	2,91	4,69	0,67	1,02
<b>ЛНУ</b>	58,56	77,34	13,76	32,08	5,70	3,04	0,82	1,18
<b>ПНУ</b>	80,64	72,53	20,00	48,02	2,94	2,01	0,69	1,16
<b>КрНУ</b>	68,96	95,14	36,94	26,83	1,54	1,56	0,96	1,14
<b>КНУ</b>	50,38	65,70	28,12	31,00	2,36	1,59	0,95	1,08
<b>ХДУ</b>	64,00	79,69	28,05	32,90	1,18	5,98	1,02	1,13
<b>МДУ</b>	78,85	91,47	45,15	37,48	1,05	3,26	1,35	1,70
<b><u>2021 рік</u></b>								
ЗВО	<i>Освітня діяльність</i>					<i>Наукова діяльність</i>		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
<b>СумДУ</b>	73188,78	632,48	29,83	8,64	34,23	8,94	6,68	0,06
<b>ЛНУ</b>	52156,30	542,96	23,45	10,41	47,69	6,06	3,35	26,33
<b>ПНУ</b>	41748,91	561,50	31,36	13,45	53,34	4,42	3,46	77,17
<b>КрНУ</b>	36601,13	314,68	22,13	8,60	45,34	2,00	1,34	0,00
<b>КНУ</b>	56841,22	513,19	15,49	9,03	40,89	14,45	11,15	0,38
<b>ХДУ</b>	44634,33	565,77	22,86	12,68	30,35	0,53	0,38	0,00
<b>МДУ</b>	29913,29	422,22	40,99	14,11	46,37	0,26	0,26	0,00
ЗВО	<i>Маркетингова діяльність</i>			<i>Організаційно-економічна діяльність</i>				
	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
<b>СумДУ</b>	51,99	77,33	21,10	46,03	2,96	6,56	0,79	1,24
<b>ЛНУ</b>	58,93	79,51	11,96	30,95	9,70	2,54	0,90	1,09
<b>ПНУ</b>	79,35	75,12	45,54	39,69	24,26	1,21	0,82	1,62
<b>КрНУ</b>	60,93	85,43	34,07	27,53	2,44	1,63	1,05	1,20
<b>КНУ</b>	49,22	52,50	21,44	30,70	2,12	2,00	0,56	0,60
<b>ХДУ</b>	66,17	73,76	32,58	31,57	1,54	6,80	1,14	1,26
<b>МДУ</b>	77,88	84,78	37,70	44,36	0,88	2,23	1,14	1,51

*Джерело:* складено автором на основі власних розрахунків



Оскільки наведені вище показники мають різні одиниці вимірювання, то стандартизуємо їх, нормалізувавши за середнім квадратичним відхиленням, тобто за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}, \quad (3.1), \text{ де}$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; \quad (3.2)$$

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2} = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}^2 - \bar{x}_j^2}; \quad (3.3)$$

$i = 1, 2, \dots, m$  – номер спостереження (об'єкта);  $m = 7$  – кількість ЗВО;

$j = 1, 2, \dots, n$  – номер показника (фактора);  $n = 16$  – кількість досліджуваних показників;

$x_{ij}$  ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ) – значення  $j$ -го показника для  $i$ -го об'єкта;

$\bar{x}_j, S_j$  ( $j = \overline{1, n}$ ) – середнє арифметичне та середньоквадратичне відхилення початкових показників для  $j$ -ї ознаки;

$z_{ij}$  ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ) – нормоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го об'єкта.

Внаслідок стандартизації показників отримаємо матрицю розміром  $m \times n$  нормованих значень спостережень. Тоді кожен ЗВО можна інтерпретувати як деяку точку  $P_i$  в  $n$ -вимірному векторному просторі, координатами якої є величини  $z_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, n$ .

Далі визначаємо координати точки  $P_0 = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n})$ , яку називають еталоном (найбільше значення за кожною з ознак для ознак стимуляторів) і знаходимо відстань від точки  $P_i$  до точки  $P_0$  за формулою зваженої евклідової відстані:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n w_j (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (3.4)$$

де  $w_j$  – значення ваги ознаки  $x_j$  у своїй підгрупі.

В результаті обчислень знайдено такі ідеальні точки (2020 і 2021 роки відповідно):

$$P_0 = (1,33; 1,35; 1,63; 1,94; 1,51; 1,56; 1,34; 1,08; 1,46; 1,98; 1,69; 1,84; 2,21; 1,78; 2,03; 1,81).$$

$$P_0 = (1,35; 0,89; 1,42; 1,76; 1,18; 1,75; 1,31; 1,34; 1,38; 2,13; 1,49; 1,06; 1,23; 1,80; 1,87; 2,14).$$

Розрахунок функції переваги індексу фінансової ефективності  $i$ -го ЗВО  $f(x_i)$  здійснений за наступною формулою:

$$f(x_i) = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0}, \quad (3.5), \text{ де}$$

$$d_0 = \bar{d} + nS_d, \quad (3.6)$$

$$\bar{d} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0}, \quad (3.7)$$

$$S_d = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \bar{d})^2}, \quad (3.8)$$

$d_{i0}$  – відстань від точки  $P_i$  до точки  $P_0$ .

Згідно із цією моделлю обчислення функції переваги (індекс фінансової ефективності ЗВО в ідеалі дорівнює 1), чим значення для функції переваги  $f(x_i)$   $i$ -го закладу ближче до 1, тим вищий результат фінансових доходів в даному ЗВО. Отримані значення індексу фінансової ефективності ЗВО у 2020, 2021 роках подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Оцінка ефективності фінансування ЗВО України

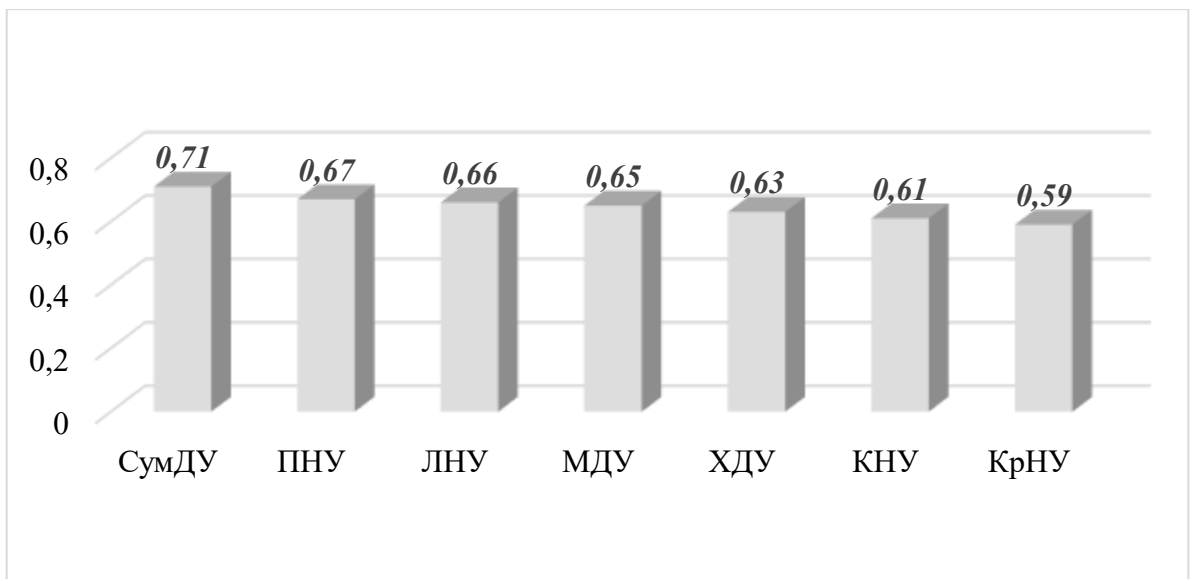
2020 рік				
№ з/п	ЗВО	Відстань до ідеальної точки $d_{i0}$	Індекс ефективності фінансування ЗВО $f(x_i)$	Кластер
1	СумДУ	3,09	0,71	1
2	ЛНУ	3,66	0,66	
3	ПНУ	3,55	0,67	

Продовження табл. 3.10

4	КрНУ	4,39	0,59	2
5	КНУ	4,19	0,61	
6	ХДУ	4,01	0,63	
7	МДУ	3,78	0,65	
<b>2021 рік</b>				
1	ПНУ	2,67	0,80	1
2	СумДУ	3,07	0,77	
3	ЛНУ	3,39	0,74	
4	МДУ	3,82	0,711	2
5	ХДУ	3,85	0,709	
6	КНУ	4,16	0,68	
7	КрНУ	4,35	0,67	

*Джерело:* складено автором на основі власних розрахунків

З метою забезпечення порівнянності узагальнених показників три ЗВО було включено до першого кластеру (з вищим рівнем індексу ЕФЗВО), а чотири інших – до другого (з нижчим рівнем індексу ЕФЗВО). Проілюструємо значення індексів ефективності фінансування відібраних ЗВО України за допомогою діаграм (рис. 3.4, 3.5), які побудовані у порядку спадання показників.



**Рис. 3.4. Значення індексу ефективності фінансування ЗВО в 2020 році**

*Джерело:* побудовано автором

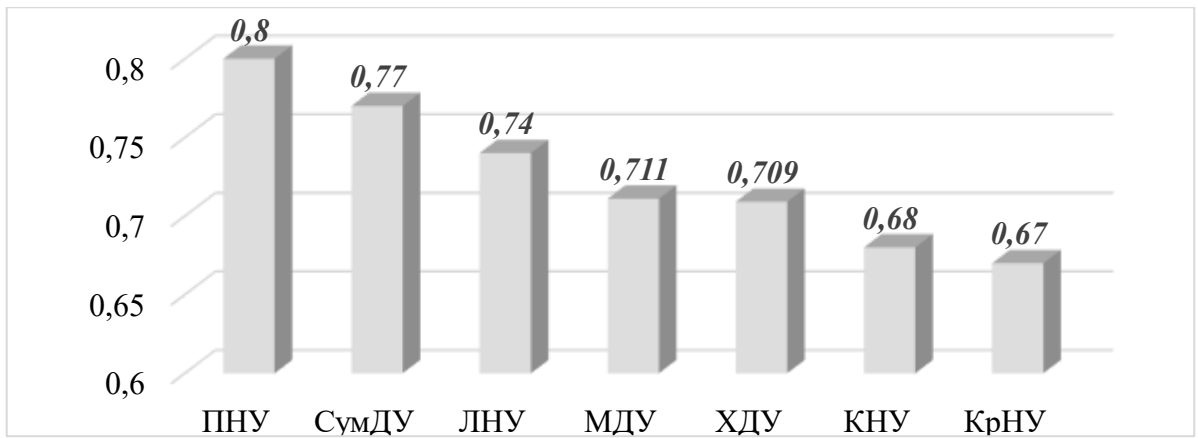


Рис. 3.5. Значення індексу ефективності фінансування ЗВО в 2021 році  
Джерело: побудовано автором

Провівши оцінку ефективності фінансування досліджуваних ЗВО в 2020, 2021 роках й порівнюючи отримані результати, спостерігаємо стабільність їхнього функціонування й підвищення показників діяльності. Усі університети залишились на однакових позиціях за рівнем ефективності, окрім ПНУ, який посів лідируюче місце, на що вплинуло, зокрема, найвищі показники в сфері маркетингової роботи та активна проектна діяльність в тому числі спрямована і на розвиток науки.

Розрахуємо середні значення по кожній ознаці для обох кластерів в 2021 році (рис. 3.6).

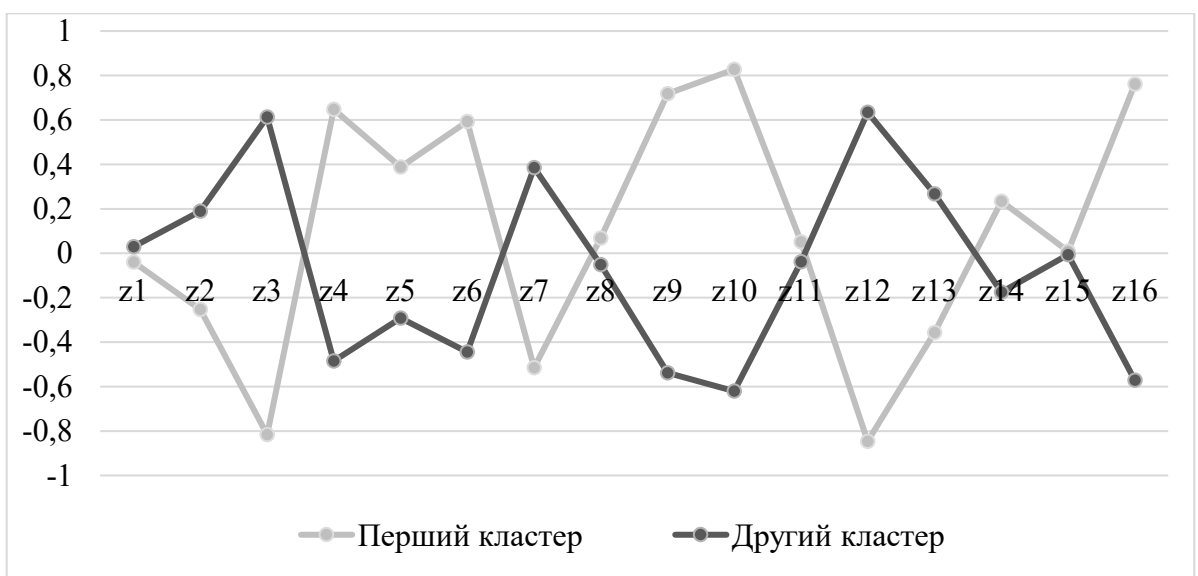


Рис. 3.6. Середні значення по ознаках для кожного кластеру в 2021 році  
Джерело: побудовано автором

Університети, які займають лідируючі позиції і входять до першого кластеру, характеризується вищим рівнем окремих показників, що беззаперечно мали вплив на значення індексу ефективності їхнього фінансування. Такими показниками є кількість студентів на одного викладача та частка викладачів у загальній кількості працівників, а також частки надходжень від наукової й проектної діяльності в сукупних надходженнях ЗВО і як наслідок розмір сукупних надходжень ЗВО у розрахунку на одну гривню основних засобів.

Фінансування діяльності аналізованих ЗВО, на наш погляд, також залежить і від регіональної політики розвитку, економічного стану регіону, в якому вони функціонують. Кожен з цих університетів є надзвичайно важливим для розвитку економіки й стабільності регіону і формує його кадрове забезпечення та інтелектуальний потенціал.

Даний підхід визначення ефективності можна застосувати для довільної кількості закладів щоб оцінити рівень їхньої фінансової ефективності, спроможність до формування фінансового потенціалу, порівняти їх з іншими; виокремити групи з подібними усередненими оцінками для вироблення стратегій підвищення результативності вкладення коштів в навчальні заклади та рівня якості освіти для учасників освітньо-наукового процесу.

Аналіз роботи ЗВО за показниками, відображеними в табл. 3.10, дає можливість керівництву детально оцінювати усі види діяльності, визначати пріоритети, сильні і слабкі сторони. Проте, щоб забезпечити комплексне бачення СВО, можливість моніторингу роботи ЗВО головним розпорядником коштів, проводити комплексний аналіз фінансового потенціалу розвитку ЗВО, оцінювання та порівняння результатів їхньої діяльності на основі зважених критеріїв, визначати ефективність діяльності доцільно провести уніфікацію показників і обов'язковість звітування за ними.

Враховуючи наведене вище, пропонуємо виділити такий перелік показників оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності, які, на нашу думку, є ключовими для діагностування фінансового потенціалу кожного ЗВО й рівня результативності їхньої роботи, а саме:

– сукупні надходження на одного викладача (НПП) (*надходження за усіма видами діяльності за період / середньорічна кількість НПП*);

– надходження від наукової діяльності на одного дослідника (НП) (*надходження від наукової діяльності за період / середньорічна кількість НП*);

– надходження від наукової діяльності на одного НПП (*надходження за усіма видами діяльності за період / середньорічна кількість НПП*). Вищий рівень цих трьох показників показує ефективне використання кадрового потенціалу, їхні умови праці та заохочення;

– витрати на підготовку одного здобувача освіти (*касові видатки за програмою, що фінансує підготовку кадрів ЗВО (загальний фонд + спеціальний фонд) / середньорічний розрахунковий (приведений) контингент студентів, аспірантів, докторантів, котрі навчаються за державним замовленням й за кошти фізичних та юридичних осіб*). Цей показник має порівнюватись із середньозваженим по країні і не мати сильної розбіжності як в меншу сторону, так й у більшу (щорічно показники на рівні держави розраховуються і відображаються у Звіті про виконання паспорта бюджетної програми 2201160). Обидва відхилення будуть показувати неефективне фінансування закладу. Як виняток необхідно звертати увагу на профільність ЗВО та особливо затратні спеціальності за якими він здійснює підготовку майбутніх фахівців;

– співвідношення державного і недержавного фінансового забезпечення (*надходження за загальним (спеціальним) фондом за період / сукупні надходження за період*). Це співвідношення повинне бути збалансованим відповідно до співвідношення здобувачів вищої освіти. До недержавних джерел відносимо: надходження від надання платних освітніх й наукових послуг, надходження від провадження господарської діяльності (надання послуг проживання у студентських гуртожитках, послуги харчування, видавничі послуги тощо), надання тимчасово вільних приміщень в оренду, залучені кошти;

– частка залучених коштів у сукупних надходженнях (*надходження від проєктної, грантової діяльності, субвенції, інвестиційні проєкти, благодійні внески тощо за період / сукупні надходження за період*). Чим вищий відсоток

залучених коштів в сукупних надходженнях закладу, тим ширші його можливості для розвитку. Це уміння закладу і його кадрового потенціалу брати участь в проєктах, конкурсах, бути конкурентоспроможними серед інших, здійснювати маркетингову, фандрайзингову діяльність й використовувати пропозиції, як вітчизняні, так і з-за кордону;

– частка надходжень від наукової діяльності у сукупних надходженнях (*надходження від наукової діяльності за період / сукупні надходження за період*). Науково-інноваційна діяльність є невід’ємною складовою функціонування кожного ЗВО, основою одержання нових знань та розвитку науково-технічного прогресу. Високий відсоток за цим показником відображає ефективну роботу університету, його науковий потенціал та розвиток інновацій;

– середня вартість навчання у ЗВО в порівнянні із середньою заробітною платою по регіону. На нашу думку, ці показники мають бути на рівні, що визначатиме спроможність населення здобувати вищу освіту, а університет покриватиме витрати на надання якісної освітньої послуги;

– середня оплата праці НПП, НП в порівнянні з середньою заробітною платою по регіону. Показник по закладу має бути не нижчим за регіон;

– відсоток учасників освітньо-наукового процесу, що отримують додаткові стипендії (*середньорічна кількість студентів, аспірантів, докторантів, викладачів, дослідників, котрі отримували додаткові стипендії, премії впродовж періоду / середньорічна загальна кількість учасників освітнього процесу*). Вищий відсоток за цим показником відображає мотивацію учасників освітньо-наукового процесу до розвитку;

– коефіцієнт виділених витрат на інноваційний розвиток матеріально-технічної бази (приміщення, наукове обладнання) (*видатки розвитку (капітальні видатки) за період / сукупні видатки за усіма статтями витрат за період*). Даний показник відображає рівень розвитку ЗВО, забезпеченість освітньо-наукового процесу, покращення умов праці та навчання;

– рівень надходжень, що припадають на одну гривню активів (*сукупні надходження / балансова вартість активів*). Зазначений показник вказує на

рівень ефективності управління і чим ближче його рівень до одиниці, або перевищує її, тим вищі результати діяльності ЗВО.

Застосування комплексу пропонованих показників, на наш погляд, з високою ймовірністю може завчасно сигналізувати про прояви фінансової нестабільності та багато в чому залежать від методу аналізу наведених вище індикаторів. Водночас особливу увагу необхідно приділити інформаційному забезпеченню, як найслабшій ланці в діючому механізмі управління ЗВО, що зумовлює потребу створити комп'ютерну мережу для обміну інформацією, систему статистичної інформації.

В умовах сучасної ринкової економіки для конкретної оцінки фінансового стану ЗВО необхідно виокремити ключові індикатори, які б дали змогу оперативно оцінити існуючий стан і виявити можливі загрози. Під час такого діагностування важливо відстежити абсолютні й відносні індикатори діяльності ЗВО та аналізувати їх в динаміці, структурному співвідношенні, лише тоді вони набувають репрезентативності. Як наголошують вчені, в процесі виконання бюджетів основними принципами, яких мають дотримуватися розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, є обґрунтованість, результативність, прозорість здійснення видатків, що здатне покращити ефективність використання фінансових ресурсів держави та підвищити якість суспільних благ [82].

Розроблення і визначення чітких та уніфікованих показників для кожного ЗВО дасть змогу забезпечити прозорість і відкритість у провадженні усіх видів їхньої діяльності, прийнятті управлінських рішень, досягнути наукових результатів світового рівня та надавати якісні освітні послуги, а отже сформувати конкурентоспроможного випускника й науковця. Головний розпорядник коштів матиме змогу вчасно скоригувати, при необхідності, свої дії, проводити порівняльну оцінку діяльності усієї СВО країни, водночас стейкхолдери отримають доступ до достовірної інформації. Саме виконання поставлених завдань і цілей, досягнення показників ефективності, зокрема, фінансових дасть змогу сформувати потужний фінансовий потенціал ЗВО, його



стратегію розвитку та забезпечити фінансову стійкість і, як наслідок конкурентоспроможність на світовому ринку освітньо-наукових послуг.

З метою покращення інформаційної взаємодії між головним розпорядником коштів, ЗВО та зацікавленими сторонами пропонуємо створити й застосовувати інтегровану систему оцінювання фінансової ефективності ЗВО України, використовуючи перелік запропонованих вище показників (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Інтегрована система оцінювання фінансової ефективності  
ЗВО України**

	Період (рік)	
	Найменування ЗВО	
	Код в ЄДЕБО	
	Код за ЄДРПОУ	
	Регіон	
	Тип ЗВО (класичний, технічний, аграрний...)	
	<b>Фактичні показники:</b>	
п.1	Середньорічна кількість здобувачів освіти, осіб	*
п.1.1	Середньорічний розрахунковий контингент здобувачів освіти, осіб	**
п.2	Середньорічна кількість науково-педагогічного персоналу (штатні працівники), осіб	*
п.3	Середньорічна кількість штатних наукових працівників, осіб	*
п.4	Середньорічна кількість учасників освітнього процесу, осіб	п.1 + п.2 + п.3
п.5	Середньорічна кількість учасників освітнього процесу, що отримують додаткові стипендії, осіб	
п.6	Сукупні надходження ЗВО, тис. грн	п.6.1 + п.6.2
	<i>в тому числі:</i>	
п.6.1	за рахунок загального фонду (ЗФ), тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форма № 2д)
п.6.2	за рахунок спеціального фонду (СФ), тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форми № 4-1д, 4-2д, 4-3д, 4-4д)
п.7	Надходження від наукової діяльності, тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів КПКВК 2201040, 2201080, 2201380, 2201390 (форми № 2д, 4-1д, 4-2д, 4-3д, 4-4д)

## Продовження табл. 3.11

п.8	Надходження від проектної діяльності (залучені кошти), тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форми № 4-2д, 4-3д, 4-4д) + інвест.проекти
п.9	Касові видатки за програмою, що фінансує підготовку кадрів (ЗФ+СФ), тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форми № 2д, 4-1д) КПКВК 2201160***
п.10	Сукупні касові видатки за усіма бюджетними програмами, тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форми № 2д, 4-1д, 4-2д, 4-3д, 4-4д)
п.11	Капітальні видатки (КЕКВ 3210) за усіма бюджетними програмами, тис. грн	Звіт про надх. та викор. коштів (форми № 2д, 4-1д, 4-2д, 4-3д, 4-4д)
п.12	Середньомісячна заробітна плата викладача, дослідника у ЗВО, грн	Видатки на оплату праці НП і НПП за рік / на їхню кількість / 12 місяців
п.13	Середньомісячна заробітна плата по регіону, грн	Статистичні дані
п.14	Середня вартість навчання у ЗВО, грн	Сума вартостей підготовки фахівця за кожною освітньою програмою / кількість освітніх програм
п.15	Балансова вартість активів, тис. грн	Форма №1-дс (рядок 1300)
	<b>Показники ефективності:</b>	
1	Сукупні надходження на одного викладача, тис. грн	п.6 / п.2
2	Надходження від наукової діяльності на одного дослідника, тис. грн	п.7 / п.3
3	Надходження від наукової діяльності на одного викладача, тис. грн	п.7 / п.2
4	Середні витрати на підготовку одного здобувача освіти, тис. грн	п.10 / п.1.1
5	Співвідношення державного і недержавного фінансового забезпечення	п.6.1 / п.6 п.6.2 / п.6
6	Частка залучених коштів у сукупних надходженнях, %	$(п.8 / п.6) \times 100\%$
7	Частка надходжень від наукової діяльності у сукупних надходженнях, %	$(п.7 / п.6) \times 100\%$
8	Середня вартість навчання в ЗВО у порівнянні з середньою заробітною платою по регіону	п.14 / п.13
9	Середня оплата праці викладача, дослідника в порівнянні з середньою заробітною платою по регіону	п.12 / п.13
10	Питома вага учасників освітнього процесу, що отримують додаткові стипендії, %	$(п.5 / п.4) \times 100\%$
11	Коефіцієнт виділених витрат на інноваційний розвиток матеріально-технічної бази (приміщення, наукове обладнання)	п.11 / п.6
12	Рівень надходжень, що припадають на одну гривню активів	п.6 / п.15

*Джерело:* запропоновано автором

Примітки: \* – середньорічна кількість наукових, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти (студентів, аспірантів, докторантів) = сума їхньої чисельності кожного місяця поділити на кількість місяців;

\*\* – середньорічний розрахунковий контингент здобувачів освіти = середньорічна чисельність здобувачів освіти денної форми навчання\*1 + середньорічна чисельність здобувачів освіти заочної форми навчання\*0,1;

\*\*\* – підготовка кадрів Київським національним університетом імені Тараса Шевченка здійснюється за КПКВК 2201280.

На наш погляд, використання запропонованої вище інтегрованої системи дасть змогу реалізувати простий і зручний механізм управління ефективністю ЗВО, а на рівні держави здійснювати швидкий моніторинг ефективності фінансування СВО й оцінювання фінансових можливостей та уніфікувати основні показники діяльності її структурних одиниць для відображення результативності роботи і рівня конкурентоспроможності. За таких умов для досягнення кожним ЗВО цілісного бачення результативності управлінських дій, окрім оцінювання фінансової ефективності беззаперечно необхідно аналізувати показники інших видів їхньої діяльності (освітньої, науково-інноваційної, міжнародної, маркетингової та ін.), організація і провадження яких тісно взаємопов'язані з фінансовим потенціалом. Такий уніфікований оперативний моніторинг показників та дій дасть можливість на кожному рівні управління отримувати обґрунтовану інформацію і використовувати її в процесі нарощування фінансового потенціалу й стратегічного розвитку СВО України.

Відтак перспективи формування стійкого фінансового потенціалу ЗВО полягають у зростаючій самоорганізації, самодостатності кожного закладу, оскільки в умовах невизначеності посилюється роль самоорганізації внутрішніх елементів системи, які можуть забезпечити її рівноважний стан і стабільний розвиток. Така самоорганізація й використання дієвої системи оцінювання ефективності ЗВО будуть підґрунтям стабілізації ситуації на ринку освітніх послуг в умовах війни та післявоєнного відновлення національної економіки країни.

### **3.3. Напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін**

На сучасному етапі господарювання в Україні актуалізується питання підвищення ефективності формування, нагромадження та використання акумульованих фінансових ресурсів ЗВО. Інвестування в освіту і науку, що є вагомими чинниками соціально-економічного прогресу суспільства, є вкрай необхідним для кожного вітчизняного ЗВО, а фінансова стійкість, що досягається за наявності сформованого фінансового потенціалу та його ефективного використання – пріоритетне завдання менеджменту в університеті, котрий зобов'язаний ухвалювати гнучкі управлінські рішення і прагнути динамічного розвитку за рахунок оперативності реалізації конкретних заходів.

У контексті проведення в Україні реформ значущим, в умовах трансформаційних змін в усіх галузях національної економіки і посилення євроінтеграції, для ЗВО є забезпечення їхньої економічної безпеки, шляхом формування стійкого фінансового потенціалу й ефективного його управління. Зростання фінансового потенціалу кожного ЗВО в системі управлінських практик з урахуванням внутрішніх і зовнішніх викликів, адаптації до мінливого бізнес-середовища й суспільних запитів передбачає низку заходів, спрямованих на використання усіх своїх компетентностей та можливостей для залучення ресурсів. Управління фінансовим потенціалом є особливо важливим оскільки передбачає його зростання у подальшій перспективі.

Одним із основних стратегічних векторів спрямування зусиль управлінців є розширення фінансової автономії державних ЗВО, а також пошук та залучення додаткових джерел фінансування, що дає змогу їм активізувати свою освітню, наукову й інноваційну діяльність, підвищувати їхню ефективність, накопичувати інтелектуальний і фінансовий потенціал, що сприятиме розвитку вищої освіти, впровадженню наукових результатів у практику та прогресу науки загалом. Водночас розширення масштабів фінансово-господарської діяльності ЗВО, а

також нарощування його фінансового потенціалу залежить від підприємницької активності та дій керівництва, цілеспрямованого менеджменту щодо економічної безпеки закладу і мінімізації впливів можливих фінансових ризиків.

Використовуючи механізми фінансової автономії, суб'єкти управління державних ЗВО незалежно, самостійно, проте відповідально й в межах діючого законодавства приймають рішення щодо організації фінансово-господарської діяльності, ефективного використання наявних ресурсів (людських, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, фінансових та інших) для максимізації ринкової вартості освітньо-дослідницької установи. Водночас у забезпеченні цільового використання майна та фінансових активів посилюються функції громадського контролю, а це Збори трудового колективу, органи студентського самоврядування, які входять у склад Вченої ради ЗВО і робочі комісії, Наглядова рада тощо. Невід'ємним в цьому процесі є прозорість у діях керівництва, яка досягається шляхом звітування, висвітлення на вебсайті ЗВО рішень, ґрунтовної інформації, що відображає всі аспекти діяльності.

Підвищення рівня формування фінансового потенціалу розвитку кожного ЗВО забезпечує надання освітніх послуг, максимальна кількість яких та широкий спектр, якість, економічно обґрунтована їхня вартість сприяє зростанню надходжень від основної діяльності закладу. Важливим є залучення до навчання студентів, аспірантів, в тому числі іноземних, через формування актуальних освітніх, освітньо-наукових програм, зокрема англійських, створення сприятливих умов здобуття вищої освіти. Отже, активне провадження профорієнтаційної й маркетингової діяльності, обґрунтованої цінової політики, що є фактором ефективних витрат й ринкової конкуренції, має суттєве значення для досягнення ЗВО кінцевого результату.

В умовах конкурентного середовища на ринку освітніх послуг розвиток маркетингової комунікації ЗВО, формування його позитивного іміджу, шляхом участі у рейтингуваннях, профорієнтаційних заходах, посилення зав'язків із громадськістю є одним із ключових аспектів успішної вступної кампанії. До методів популяризації і профорієнтації ЗВО можна віднести: проведення із

залученням учнівської молоді олімпіад, конкурсів, курсів, консультацій, наукових заходів, екскурсій, творчих зустрічей в приміщеннях закладу; візуалізація – логотип ЗВО, вебсайт, соціальні мережі, сувенірна продукція; участь у соціальних проєктах; організація благодійних заходів тощо.

Впровадження в країні порядку розподілу видатків споживання державного бюджету між ЗВО для підготовки здобувачів вищої освіти на умовах державного замовлення та регулювання вартості надання платної освітньої послуги, розрахунку індикативної собівартості в державних ЗВО України, на нашу думку, це важливі кроки до ґрунтовного розрахунку витрат. На розмір бюджетного фінансування ЗВО найвагоміший вплив при його розрахунку має кількість студентів, аспірантів, докторантів, котрі навчаються за різними освітніми програмами і формами навчання, а для формування обсягу надходжень від провадження освітньої діяльності – окрім кількості здобувачів вищої освіти ще й обґрунтована вартість підготовки фахівця, як на рівні держави, так і кожного ЗВО.

На процесі ціноутворення в СВО України впливає сукупність факторів, пов'язаних з ринковими і неринковими інститутами управління. Детермінантами неринкових інституцій є демографічні чинники, що впливають на кількість фактичних та потенційних абітурієнтів і відповідно формують попит на вищу освіту. Демографічні фактори тісно переплітаються з економічними та ринковими, зокрема зі споживчим попитом, рівнем інфляції, кількістю конкурентів, рівнем монополізації ринку освітніх послуг, престижністю окремих професій на ринку праці, майбутніми доходами випускників. Ці фактори пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності ЗВО, тобто вони є екзогенними. Визначальними факторами внутрішнього ціноутворення є академічна репутація ЗВО, включаючи його викладачів і дослідників, а також якість та популярність освітніх продуктів закладу [284].

Щоб глибше зрозуміти як вплинуло встановлення вартості навчання із застосуванням розрахунку мінімального розміру плати за освітню послугу для здобуття вищої освіти у 2020 році на вступну кампанію використаємо дані

окремих державних ЗВО Львівської області, що знаходяться в підпорядкуванні Міністерства освіти і науки України. У дослідженні такими ЗВО обрано: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (ДДПУ), Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (ЛДУФК), Львівський національний аграрний університет (ЛНАУ), Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (ЛНУВМБ), Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ), Національний лісотехнічний університет України (НЛТУ), Національний університет “Львівська політехніка” (НУ “ЛП”), Українська академія друкарства (УАД), які різняться за своїм типом, профілем діяльності, розміром та популярністю серед абітурієнтів. До аналізу не включено Львівський інститут економіки і туризму, оскільки в цей період він перебував у процесі реорганізації.

Проаналізуємо як змінилася вартість навчання за окремими популярними спеціальностями за освітнім ступенем “бакалавр” у 2020/2021 н. р. порівняно із 2019/2020 н. р. з врахуванням мінімальної вартості навчання визначеної відповідно до Постанови КМУ № 191 від 03.03.2020 р. “Деякі питання запровадження індикативної собівартості” за такими спеціальностями: 073 Менеджмент, за якою здійснюється підготовка фахівців у кожному з восьми закладів, 242 Туризм, 81 Право, 122 Комп’ютерні науки (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Вартість навчання в державних ЗВО Львівської області на популярні спеціальності у 2019/2020, 2020/2021 навчальних роках**

	ДДПУ	ЛДУ-ФК	ЛНАУ	ЛНУ-ВМБ	ЛНУ	НЛТУ	НУ “ЛП”	УАД
Індикативна собівартість підготовки одного фахівця у 2020 році	31987	34652	30771	22601	25531	38360	37875	30824
Мінімальна вартість у 2020/2021 н. р.	19182	20791	18463	13561	15319	23016	22725	18494

Продовження табл. 3.12

Спеціальність 073 Менеджмент								
2019/2020 н. р.	13200	9880	12500	10950	16064	12850	14900	10500
2020/2021 н. р.	19200	20800	18470	15000	20995	23050	22730	18500
<i>Коефіцієнт росту</i>	<i>1,45</i>	<i>2,11</i>	<i>1,48</i>	<i>1,37</i>	<i>1,31</i>	<i>1,79</i>	<i>1,53</i>	<i>1,76</i>
Спеціальність 242 Туризм								
2019/2020 н. р.	14400	12680	12500	10950	19919	-	14900	-
2020/2021 н. р.	-		18470	15000	23748	-	22730	
<i>Коефіцієнт росту</i>			<i>1,48</i>	<i>1,37</i>	<i>1,19</i>		<i>1,53</i>	
Спеціальності 81 Право / 122 Комп'ютерні науки								
2019/2020 н. р.	- / 16050	-	13900 / -	11000 / -	29878 / 22810	- / 13750	21800 / 17500	- / 11500
2020/2021 н. р.	- / 19200	-	18470 / -	15000 / -	34418 / 27190	- / 23050	28000 / 26000	- / 18500
<i>Коефіцієнт росту</i>	<i>- / 1,20</i>	<i>-</i>	<i>1,33 / -</i>	<i>1,36 / -</i>	<i>1,15 / 1,19</i>	<i>- / 1,68</i>	<i>1,28 / 1,49</i>	<i>- / 1,61</i>

*Джерело:* розраховано автором, використовуючи дані вебсайтів ЗВО, [122]

Як бачимо, застосування даної Постанови суттєво вплинуло на формування вартості платної освітньої послуги на популярні спеціальності у ЗВО. Так, серед восьми досліджуваних ЗВО лише два з них не прив'язуються до визначеної індикативної собівартості підготовки одного фахівця, що підтверджує попередньо обґрунтовані вартості, визначені із врахуванням необхідних витрат на надання цих послуг. Вимушене застосування норм Постанови в ДДПУ, ЛНАУ, НЛТУ, НУ "ЛП", УАД призвело до росту вартості платного навчання порівняно із попереднім роком більше ніж у 1,5 рази, або, наприклад, в ЛДУФК більше ніж вдвічі. Водночас ЛНУВМБ та ЛНУ встановлювали вартість навчання відповідно до своїх розрахунків витрат та попиту й пропозиції на ринку освітніх послуг.

Аналіз даних, опублікованих Міністерством освіти і науки України [122], свідчить, що фактичні бюджетні витрати на підготовку одного здобувача вищої



освіти державної форми навчання в різних ЗВО суттєво відрізняються. Їх коливання у 2020 році загалом складає від 15489,0 грн (Луганський національний аграрний університет) до 81373,0 грн (Льотна академія Національного авіаційного університету). Проте, важливо зазначити, що у 80 % ЗВО України ці витрати становлять від 20000,0 до 40000,0 грн. Високі витрати на підготовку фахівця зумовлені, передусім, профільністю ЗВО, ліцензованими спеціальностями, невеликою кількістю здобувачів вищої освіти. До високозатратних закладів потрапляють Київський національний університет імені Тараса Шевченка та НТУУ “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, які відповідно до указів Президента України отримують додаткове фінансування з державного бюджету, що розширює їхні можливості, забезпечує збільшення вдвічі заробітної плати працівникам.

На наш погляд, для отримання комплексного бачення важливо проаналізувати результати вступної кампанії (вступ на державну форму навчання (Д) та платну (П)) за досліджуваний період.

Таблиця 3.13

### Результати вступної кампанії 2019/2020 та 2020/2021 навчальних років

ЗВО	Вступники 2019/2020 н. р.		Вступники 2020/2021 н. р.		Разом набір		+- у 2020 р. порівняно із 2019	
	Д	П	Д	П	2019 / 20 н. р.	2020 / 21 н. р.	Разом набір	П
ДДПУ	670	935	544	819	1605	1363	-242	-116
ЛДУФК	381	607	410	518	988	928	-60	-89
ЛНАУ	532	970	638	700	1502	1338	-164	-270
ЛНУВМБ	507	760	517	610	1267	1127	-140	-150
ЛНУ	3131	3701	3147	4036	6832	7183	+351	+335
НЛТУ	507	541	480	406	1048	886	-162	-135
НУ “ЛП”	3656	5242	3496	4899	8898	8395	-503	-343
УАД	363	421	326	277	784	603	-181	-144

Джерело: розраховано автором на основі [40]

Як свідчать дані результатів вступної кампанії за аналізовані два роки (табл. 3.13) спостерігається тенденція до зменшення загальних показників вступу і лише в ЛНУ бачимо збільшення на 351 студента. Якщо розглядати ці дані в розрізі форм навчання, то за кошти державного бюджету в ЛДУФК, ЛНАУ, ЛНУВМБ, ЛНУ збільшилася кількість вступників на 29, 106, 10 і 16 осіб відповідно. Щодо вступників, що навчатимуться за кошти фізичних, юридичних осіб, то в 2020/2021 навчальному році порівняно із попереднім набір був менший в усіх ЗВО окрім ЛНУ.

За допомогою рис. 3.7 спостерігаємо, що відсоток зменшення / збільшення кількості вступників на платну форму навчання в кожному ЗВО різна і цей показник коливається від +9,1 % у ЛНУ до -34,2 % в УАД. Якщо говорити про загальні показники вступу (за державною і платною формами навчання разом), то діапазон показників є більш вузьким порівняно із даними за платною формою навчання й коливається від збільшення кількості вступників на 5,1 % у ЛНУ до зменшення на 23,1 % в УАД. У середньому по досліджуваних ЗВО частка зменшення вступників склала 10,3 %.

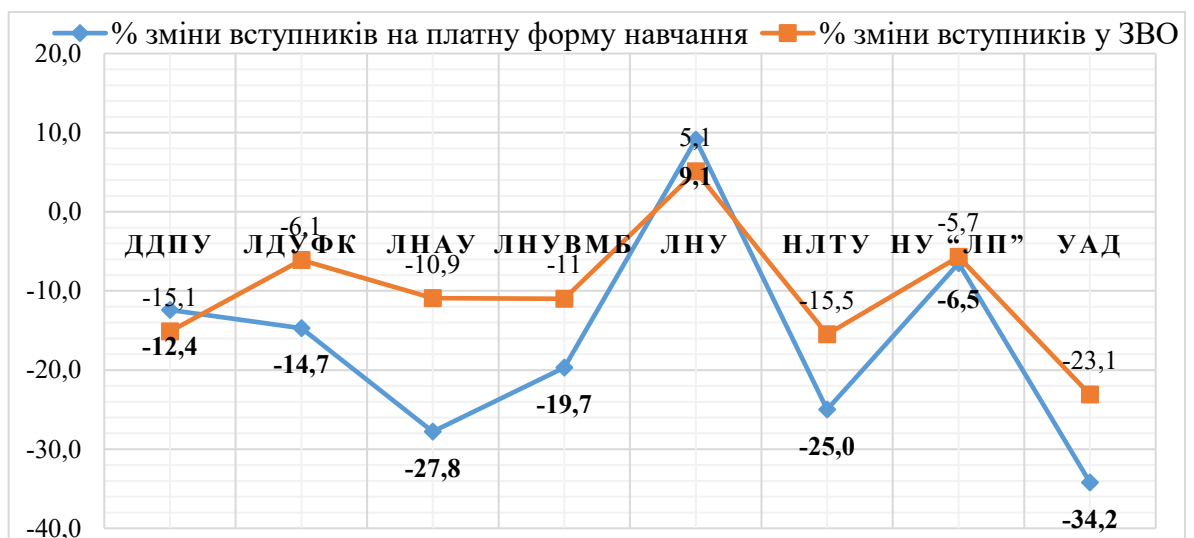


Рис. 3.7. Динаміка зміни кількості вступників у державних ЗВО Львівської області в 2020/2021 н. р. у % до 2019/2020 н. р.

*Джерело:* розраховано автором

Варто звернути увагу на загальнонаціональну ситуацію щодо вступу абітурієнта для здобуття вищої освіти. Як свідчать дані Єдиної державної електронної бази з питань освіти у 2019 році було подано 1368875 заяв на здобуття освітніх ступенів “бакалавр”, “магістр”. Аналогічних заяв у 2020 році було подано 1335467 [72], що на 2,4 % менше ніж в попередній рік. Така динаміка на зменшення викликана не демографічною ситуацією, оскільки у 2020 році в порівнянні із 2019 кількість випускників 11-х класів збільшилась на 11 %, а також збільшено кількість державного замовлення майже на 6 % [39]. Однією з причин, що мала негативний вплив, це ситуація із пандемією COVID-19, яка змінила плани навчання абітурієнтів, зокрема, вступ іноземних студентів до українських ЗВО та виїзд закордон нашої молоді. За даними Міністерства освіти і науки України, в нашу країну з метою здобуття вищої освіти у 2020 році (станом на жовтень) прибуло 7813 іноземців, що є суттєво менше, ніж в останні роки – у 2018 році їх прибуло на навчання в Україну 17779, а в 2019 році – 14334 [126].

Впровадження такої норми формування вартості платної освітньої послуги державних ЗВО, на нашу думку, забезпечить, передусім, справедливе конкурентне середовище на ринку освітніх послуг, змінить структуру попиту та пропозиції, як в державних, так і в приватних ЗВО. Таку ж думку викладає в своєму дослідженні й І. С. Костенко і вважає, що дане нововведення суттєво змінить конкурентні взаємовідносини не тільки між державною та приватною вищою освітою в цілому, але й значно може загострити саме на рівні державних ЗВО. Водночас доводить, що можуть відбутися суттєві зміни на користь приватної освіти за умов існування ліцензійних місць у вже існуючих і створених в 2020 р. ЗВО. Однак у випадку неможливості стрімкого зростання ліцензійних місць в приватних ЗВО можливим стане збільшення відтоку вступників у ЗВО Східної Європи [91, с. 296, 303].

Таким чином, можемо стверджувати, що динаміка кількості зарахованих студентів на платну форму навчання має однозначний вплив на ЗВО, а саме це зміна його надходжень. Звичайно, ці зміни, при ефективному формуванні фінансового потенціалу ЗВО за рахунок додаткових надходжень від

провадження основної діяльності, відкривають можливості покращення оплати праці науково-педагогічних працівників, матеріально-технічної бази, а також, як наслідок, постійне покращення якості освітньої послуги [189, с. 108-109].

Важливим напрямом підвищення ефективності реалізації фінансового потенціалу розвитку ЗВО є можливість кредитування здобуття освіти, використання стипендій і грантів для навчання, що надаються з метою мотивації здобувачів до саморозвитку та забезпечення інтелектуального зростання. Такі засоби підвищення рівня освіченості населення є давно популярними в світі і розширюють можливості не лише молодих людей, а й вищої школи. Так, вступники, котрі не здобули місце навчання за державним замовленням можуть здобувати освіту на платній основі, уклавши із ЗВО договір. Проте, враховуючи економічні виклики в Україні, не всі мають на сьогодні таку фінансову спроможність. Тому, використовуючи механізми кредитування в Україні, здобувач освіти має змогу отримати за рахунок бюджету пільговий довготерміновий кредит, який зобов'язаний повернути із врахуванням трьох відсотків річних суми заборгованості за кредитом впродовж 16 років після його отримання.

Окрім можливості кредитування здобуття освіти, формами фінансової підтримки талановитих студентів є отримання стипендій, грантів для навчання, що відрізняється від першого в частині безповоротності. Підтримку (повну або часткову) у вигляді стипендії чи гранту їм можуть надавати, в більшості випадків на умовах конкурсу, благодійні фонди, що створені при ЗВО, фізичні або юридичні особи, як національні, так й іноземні, що сприяють розвитку освітньої галузі. Поряд з цим, успішною на сьогодні є практика сприяння академічній мобільності учасників освітньо-наукового процесу, що власне, передбачає грантову підтримку, спрямовану на їхній розвиток.

Оскільки людський, інтелектуальний, соціальний та управлінський капітал є невід'ємним ресурсом забезпечення нарощування фінансового потенціалу та розвитку кожного ЗВО, одним із пріоритетних завдань його менеджменту є мотивація й стимулювання працівників та їхній професійний і соціальний

розвиток. Однак, в умовах сьогодення важливим в процесі стимулювання працівників (матеріального і нематеріального характеру), для уникнення конфліктної ситуації в колективі є визначення чіткого порядку дій керівництва. Умови мотивації працівників мають бути зрозумілими і доступними для всіх. З цією метою у ЗВО розробляються внутрішні нормативно-правові акти, що регулюють кому, за що, в якому розмірі, за яких умов і як часто можуть здійснюватися заохочувальні заходи.

Розглянемо форми мотивації працівників ЗВО, які можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Види мотивації працівників ЗВО України

Джерело: сформовано автором

Ще одним із особливо важливих напрямів підвищення ефективності формування фінансового потенціалу ЗВО є отримання надходжень від проведення наукових досліджень, науково-дослідних робіт на замовлення державних установ, підприємств, організацій, домашніх господарств, фізичних осіб, як національних, так і міжнародних. Пряме фінансування витрат на виконання замовлення сприяє збільшенню кількості робочих місць, формуванню груп науковців й наукових шкіл, підвищенню рівня оплати праці та оновленню наукової інфраструктури й одночасно дає змогу ЗВО забезпечити успіх в конкурсних відборах. По-перше, для отримання державного замовлення на підготовку магістрів у ЗВО, одним із показників, які впливають на його рівень є індикатори якості наукової роботи, зокрема обсяг надходжень коштів, як плата за послуги на проведення науково-дослідних робіт, а також отриманий дохід від комерціалізації наукових досліджень і розробок. По-друге, при проведенні МОН України державної атестації ЗВО в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності з числа встановленого переліку показників враховується динаміка обсягу фінансування на науку за рахунок загального і спеціального фондів, а також обсяг фінансових ресурсів, що спрямовані на закупівлю наукового обладнання. По-третє, одним із п'яти показників, які враховуються при розрахунку видатків споживання державного бюджету для державного ЗВО України є результативність наукової діяльності, а саме обсяг надходжень до спеціального фонду від проведення наукових та науково-технічних робіт за господарськими договорами, проектами міжнародного співробітництва, результатами надання наукових послуг, що припадає на одного науково-педагогічного працівника, котрий працює за основним місцем роботи.

Не менш важливим для ЗВО у нарощуванні фінансового потенціалу є розвиток інноваційної діяльності. Саме взаємодія ЗВО в сучасних умовах господарювання з виробництвом і становлення його як підприємницького університету, комерціалізація наукових розробок, досліджень, винаходів, трансфер технологій через стратегію підприємницької діяльності, створення, заснування інноваційних структур – наукового та / або технологічного парків,

стартап-шкіл, бізнес-інкубаторів, це ті механізми, які університети можуть використовувати у процесі провадження інноваційної діяльності, водночас забезпечуючи інтеграцію науки-освіти-бізнесу, що є одним із стратегічних орієнтирів в Україні.

На сьогодні саме інновації постають підґрунтям підвищення якості послуг, що надає університет, збільшення кількості отриманих результатів наукових і науково-технічних розробок, підвищення рівня компетентності та професіоналізму персоналу й формують передумови для нарощування його фінансового потенціалу. На наш погляд, формування фінансового потенціалу через розвиток інноваційної діяльності університету забезпечить йому інтеграцію в міжнародне академічне і наукове співтовариство, науково-технічний прогрес та підтримку перспективних напрямів наукових досліджень, які узгоджуються із державними пріоритетними напрямами й тенденціями розвитку науки в Україні і світі, створить додаткові можливості для науковців, зокрема щодо підвищення рівня фінансового забезпечення, належні умови праці, а отже провідне місце на ринку освітніх та наукових послуг і в національних й міжнародних рейтингах.

Водночас в умовах трансформаційних змін пропонуємо розглянути можливість створення “підприємницького університету”, шляхом заснування науково-інноваційних центрів, що є ще одним важливим джерелом фінансування ЗВО. Це може бути як науковий парк, який відповідно до Закону України “Про наукові парки”, сприятиме комерціалізації результатів наукових досліджень та їхньому впровадженню на вітчизняному й закордонному ринках [168], так і технологічний парк, головною метою діяльності якого є комплексна організація наукомісткого виробництва шляхом максимального сприяння створенню та запровадженню нових технологій і стимулювання розвитку творчого потенціалу фахівців. Концентруючи наукові, виробничі та фінансові ресурси, технопарки забезпечують відтворення повного життєвого циклу інновацій: дослідження-розробка-упровадження-масовий промисловий випуск наукомісткої високотехнологічної конкурентоспроможної на світових ринках продукції [223].

Реалізація результатів науково-дослідницької роботи вчених – наукових розробок й досліджень забезпечить збереження, розвиток та ефективне використання наукового потенціалу ЗВО і їхній фінансовий добробут. Як зазначають вчені здатність перетворення об'єктів інтелектуальної власності на товар та капітал є основою їхньої комерціалізації, що слугує ефективним інструментарієм для збільшення прибутків і можливостей науково-освітніх закладів, а також підвищує їхню конкурентоспроможність. Комерціалізація технологій є важливим елементом інноваційного процесу й сталого розвитку університетів, оскільки являє собою процес перетворення результатів наукової діяльності на продукт і можливість отримання додаткового прибутку або іншої вигоди [84, с. 50].

Наголосимо, що поступальний рух суспільства шляхом формування ринково-підприємницького середовища та глибокого соціального реформування вимагає вдосконалення як формування ресурсної бази ЗВО, так її використання. Зважаючи на завдання ЗВО і теперішні виклики перед ним, для трансформування його у підприємницький університет, на нашу думку, для ЗВО важливо:

- 1) аналізувати потреби ринку для своєчасного формування затребуваних конкурентоспроможних фахівців, забезпечувати розвиток новітніх форм та методів навчання, розробляти інноваційні освітні програми;
- 2) визначити перспективні напрями наукових досліджень і активно розвивати їх;
- 3) включати до освітніх програм різних галузей знань дисципліни з вивчення основ інноваційного підприємництва, управлінської діяльності, формування бізнес-культури;
- 4) готувати фахівців, котрі володіють комунікативними, підприємницькими, управлінськими навичками, здатні творчо мислити, швидко орієнтуватися в сучасному інформаційному просторі, приймати нестандартні рішення, вміти діяти в умовах ризику, вчитися і розвиватися впродовж усього життя;
- 5) забезпечувати впровадження знань на практику з допомогою різних видів взаємодії із зовнішнім середовищем;
- 6) створювати наукове середовище – науково-дослідні інститути, центри, лабораторії з сучасною матеріально-технічною базою, що дасть змогу проводити наукові дослідження та зберегти



кадровий потенціал; 7) засновувати наукові, технологічні парки, бізнес-інкубатори, стартапи, зокрема, для комерціалізації результатів наукової діяльності, наукових розробок; 8) мотивувати і сприяти створенню умов учасникам освітнього процесу для впровадження інновацій; 9) ефективно використовувати потенціал ЗВО.

Як зазначають зарубіжні дослідники, підприємницькі університети є двигунами соціально-економічного розвитку регіонів. Це покоління університетів виходить за межі традиційного викладання та досліджень і розглядає підприємництво як фокус уваги у своїй місії [290, с. 286]. Перетворення традиційного університету в підприємницький або набуття ним ознак підприємницького здійснюється за рахунок зменшення його державного фінансування й виникнення конкурентного ринку вищої освіти і наукових досліджень. Роль підприємницького університету в динамічному середовищі економіки знань – це підтримка економічного розвитку шляхом збільшення обсягу та якості наукових досліджень і вміння швидко передавати нові знання громаді через освіту й підприємництво, використовуючи потенціал ЗВО.

В сучасних умовах господарювання інтенсивне забезпечення розвитку проєктної діяльності ЗВО, що сприяє диверсифікації джерел його фінансування, зокрема, через реалізацію міжнародних проєктів, грантів, є одним із вагомих показників ефективної діяльності закладу. На сьогодні цей показник сприяє отриманню конкурсного фінансування, досягненню високих місць у рейтингах, як національних, так і міжнародних, а також забезпечує ЗВО конкурентоспроможність на світовому ринку освітньо-наукових послуг [93, с. 127]. Розширення як фінансового потенціалу розвитку ЗВО, так і його інтелектуального потенціалу сприяють в теперішній час участь в таких проєктах як Програми ЄС Еразмус+, Жана-Моне, Транскордонної співпраці, Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій “Горизонт Європа”, Німецька служба академічних обмінів (DAAD), Міжнародний Вишеградський фонд, Міжнародний фонд “Відродження”, Міжнародна фінансова організація Північна

екологічна фінансова корпорація (НЕФКО), Український культурний фонд та багато інших.

Перспективним для кожного ЗВО України є запровадження інструментів державно-приватного партнерства (ДПП) у своїй діяльності, що одночасно забезпечує корпоративну соціальну відповідальність бізнесу. Враховуючи це, на рис. 3.9 виділимо окремі інструменти ДПП в системі вищої освіти.



Рис. 3.9. Підхід до формування інструментів державно-приватного партнерства ЗВО [97, с. 132]

*Джерело:* розроблено автором

Метою ДПП є об'єднання фінансових можливостей державного і приватного секторів для досягнення успіху у розвитку СВО, модернізації освітньо-наукової галузі країни. Така співпраця реалізується за допомогою укладання договорів між ЗВО та приватними партнерами, що одночасно є і

стейкхолдерами, а саме підприємствами, організаціями, установами, бізнесом тощо із обов'язковим визначенням її напрямів. Тому важливо визначити суб'єктів ДПП в сфері вищої освіти, що за активної взаємодії отримують певні вигоди та досягають соціально-економічного розвитку (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Соціально-економічні ефекти для суб'єктів ДПП  
у сфері вищої освіти України**

<b>Суб'єкти ДПП (зацікавлені сторони)</b>			
<b>Заклад вищої освіти</b>	<b>Приватні партнери</b>	<b>Випускники</b>	<b>Держава</b>
-перспективи розвитку науково-дослідної та освітньої діяльності, матеріально-технічної бази; -зростання якості освітніх і наукових послуг; -підвищення репутації серед стейкхолдерів та рейтингів на ринку	-одержують можливість системно вирішувати питання кадрового забезпечення; -протекціонізм і підтримка держави, в тому числі залучення кредитів	-можливість отримати освіту і працевлаштуватися за спеціальністю після закінчення ЗВО на підприємство, яке в рамках договору ДПП надає випускнику перше робоче місце; -наявність практичних навичок і професійних компетентностей	-підвищення рівня освіченості нації та скорочення кількості мігрантів, які не змогли знайти роботу в Україні; -впровадження інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку національної економіки
-паритет відповідальності і розподіл ризиків в процесі виконання спільних проєктів і очікування результату; -доповнення потенціалів (інтелектуальний, кадровий, ресурсний, управлінський, фінансовий тощо); -втілення у життя інноваційних ідей		-наявність кваліфікованих кадрів	

*Джерело:* побудовано автором на основі [220]

Реалізація ДПП здійснюється на основі договорів й такими формами взаємодії можуть бути: договори про співпрацю, які укладаються між партнерами про підготовку фахівців, бази практики тощо; інвестиційні договори про нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт, технічне переоснащення приміщень ЗВО; договори оренди, які передбачають передачу приватному партнеру за певну оплату державного майна у тимчасове

користування; концесійні угоди, договори управління майном, що на платній та строковій основі дають змогу передати певне майно для будівництва, покращення або експлуатації; засновницькі договори, що можуть слугувати в процесі створення спільних підприємств (науковий, технологічний парки тощо).

На наш погляд, активне впровадження ДПП є вагомим інструментом нарощування фінансового потенціалу та підвищення фінансової спроможності, покращення усіх видів діяльності ЗВО. Така форма співпраці беззаперечно забезпечуватиме соціально-економічний розвиток учасників освітньо-наукового процесу. Водночас з метою підвищення ефективності ДПП в системі вищої освіти України доцільними є такі заходи: ґрунтовне вивчення пропозицій ринку праці і затребуваності фахівців в галузях національної економіки; підготовка висококваліфікованих фахівців на замовлення (вітчизняного реального сектору, підприємництва, бізнесу тощо); запровадження системи мотивації приватного бізнесу, зокрема пільгове оподаткування; розроблення та реалізація механізмів комерціалізації наукових результатів на законодавчому рівні; усунення законодавчих колізій в частині реалізації інвестиційних проєктів.

Серед сучасних видів діяльності, який має суттєвий вплив на зростання фінансового потенціалу ЗВО, розширення перспектив розвитку всіх учасників освітнього процесу, є використання фандрайзингу. Розвиток та реалізація фандрайзингу в кожному ЗВО на сьогодні є чи не однією із основних функцій менеджменту закладу і вагомим інструментом провадження маркетингової діяльності.

Актуальним для кожного ЗВО є створення підрозділів, функціональними обов'язками яких передбачалося б реалізація фандрайзингової діяльності, а залучення до роботи професійних фахівців-фандрайзерів є необхідністю сьогодення та дасть змогу закладу бути сучасним, самодостатнім й конкурентоспроможним серед інших. Основною метою їхньої роботи є формування позитивного іміджу закладу, довіри до нього, напрацювання бази благодійників, меценатів, донорів, котрі будуть зацікавлені в розвитку освіти і науки, залучення їх до співпраці. Оскільки фандрайзинг це один із способів

розширення джерел фінансування ЗВО, функціями таких його підрозділів також є моніторинг інвестиційних програм, грантових проєктів, пошук фондів, напрям роботи яких націлений на розвиток вищої освіти і науки. На рис. 3.10 пропонуємо розглянути процес організації фандрайзингової роботи у ЗВО.

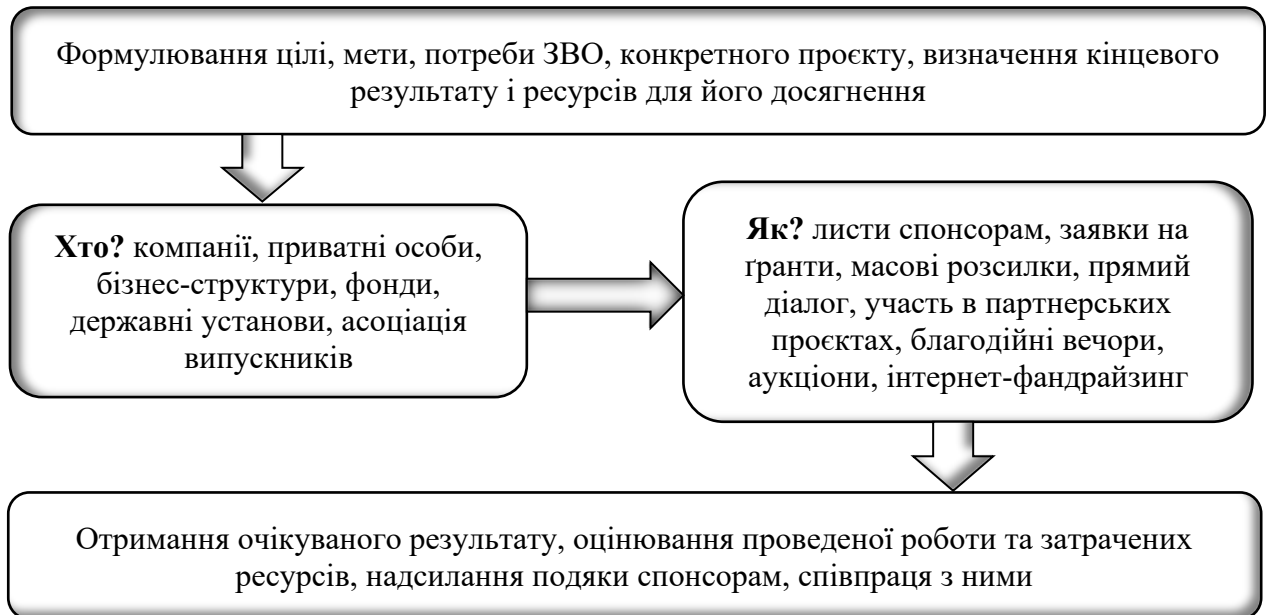


Рис. 3.10. **Схема функціонування фандрайзингу в ЗВО**

*Джерело:* побудовано автором

В умовах нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища значущим результатом, зокрема фандрайзингової діяльності, є поповнення бюджету ЗВО за рахунок добродійних внесків фізичних та / або юридичних осіб, які можуть бути як у грошовій формі, так і в натуральному вигляді (обладнання, матеріали, певні роботи тощо). Такі внески надаються на розвиток ЗВО в цілому або окремих його структурних підрозділів і сприяють зростанню соціальної відповідальності суспільства.

Ще однією вагомою можливістю підтримки та розвитку ЗВО, інструментом, який забезпечує фінансову стійкість є створення ендавмент-фондів. Гринькевич О. С. зазначає, що ендавменти виступають фінансовою гарантією в різноманітних інвестиційних проєктах і за рахунок інвестиційних доходів дають змогу фінансувати нові освітні та науково-дослідні програми, надавати студентам стипендії, матеріальну допомогу на навчання і проживання,

підвищуючи конкурентоспроможність ЗВО [48, с. 168]. На нашу думку, існування ендавмент-фонду дасть можливість ЗВО розширювати свою діяльність, залучати талановитих студентів та успішних науковців, бути інноваційним навчальним закладом на теренах України і за її межами. Визначаючи ендавмент як сталий фонд, це ще раз підтверджує його важливість у формуванні стійкого фінансового потенціалу, що забезпечує стабільний та довготерміновий розвиток ЗВО й стратегічне його бачення.

Надання додаткових платних послуг ЗВО, перелік яких визначає законодавство, сприяє провадженню господарської діяльності й підтримці об'єктів, що можуть використовуватися у вільний від освітньо-наукового процесу час для суспільних потреб. Такими послугами, зокрема, можуть бути: надання рухомого або нерухомого майна, вільного від основної діяльності, в тимчасове користування для проведення певних заходів, оренду, екскурсії (музеї ЗВО, навчальні корпуси, які є пам'ятками історичного значення, ботанічні сади, астрономічні обсерваторії тощо), послуги з надання наукової, науково-технічної, інших видів експертиз, бібліотечні, поліграфічні послуги, видання і реалізація власної друкованої продукції та інші.

Розвитку фінансового потенціалу однозначно сприяє відкриття ЗВО депозитних рахунків в банках для розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих ними за надання платних послуг, що надаються згідно із основною діяльністю у галузі освіти, а також благодійні внески та гранти. Такі вклади ЗВО може здійснювати лише у національній валюті й відповідно до рішення, прийнятого вченою радою закладу, при умові обґрунтованого розрахунку своїх планових видатків на майбутній період й забезпечення безперебійної роботи. Отримані надходження від вкладу можуть використовуватися, зокрема, на розвиток інфраструктури ЗВО, придбання майна, його утримання, ремонтні роботи та покращення матеріально-технічного забезпечення.

В підсумку зазначимо, що інтенсифікація процесу диверсифікації джерел фінансування у вітчизняних ЗВО, особливо в період зниження видатків

Державного бюджету на освіту і науку у часі воєнного стану в країні, а також у післявоєнне відновлення, є вкрай необхідним методом провадження ефективної фінансово-господарської діяльності закладу. Використовуючи у діяльності ширший спектр можливостей, маючи невикористані резерви, проводячи заходи щодо нарощування потенціалу, кожен заклад формує підґрунтя щодо забезпечення його фінансової стійкості, стабільного функціонування та подальшого сталого розвитку, а отже національної СВО й економіки України загалом.

Маючи загальну візію тенденцій розвитку освітньо-наукової сфери, особливостей та досвіду окремих країн в останні десятиліття, можна стверджувати, що ефективність формування, реалізації і розвитку фінансового потенціалу ЗВО України, передусім, залежить від його менеджменту, уміння формувати стратегічне бачення кожного із напрямів діяльності й залучати та використовувати усі види свого капіталу (ресурсів), академічну і соціальну репутацію, надавати якісні послуги, забезпечувати проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, розробити довготермінові заходи щодо зміцнення конкурентоспроможності, нарощування фінансового потенціалу з метою оцінювання майбутніх умов і результатів діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами дослідження зарубіжного досвіду формування і використання фінансового потенціалу в системі управління ЗВО, аналітичного забезпечення та стратегічних напрямів підвищення ефективності його зростання, сформульовано такі висновки й рекомендації:

1. Українська СВО, зокрема її фінансове забезпечення, адаптується до стандартів ЄС, водночас процеси реформування, що відбуваються, особливо в пострадянських країнах, є близькими для нашої держави, відповідно підходи і методи фінансування – важливим досвідом. На основі проведеного аналізу законодавства Республіки Польща та порівняння із окремими законодавчими

актами України з'ясовано, що цей досвід може бути прикладом успішних трансформацій в галузі вищої освіти. Ґрунтовні законодавчі зміни, інтегровані інформаційні системи управління, якісна і розгорнута статистична інформація, позитивна динаміка фінансових показників є важливим зарубіжним досвідом, що становить значущість і який варто враховувати українському уряду в процесі євроінтеграції.

2. Аналіз моделей фінансування ЗВО у розвинених країн світу показує, що найпоширенішим, з огляду джерел надходжень, є державне фінансування, перевагами якого є контроль за ринком праці та підготовка необхідної кількості фахівців, проте її недоліком є обмеження автономії ЗВО. Поширеною моделлю при цьому є фінансування “за результатами”, що спонукає ЗВО здійснювати постійний моніторинг даних та покращувати показники своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

3. Проведено класифікацію індикаторів ефективності формування фінансового потенціалу за трьома критеріями: результативність, продуктивність і диверсифікація доходів, за видами діяльності – освітня, наукова, маркетингова й організаційно-економічна та відповідно до зацікавлених сторін – абітурієнт, здобувач вищої освіти, викладачі, дослідники, випускники, роботодавці, менеджмент ЗВО. Використання ЗВО України у своїй діяльності такого переліку показників сприятиме підвищенню ефективності управлінських дій, зокрема щодо формування та нарощування фінансового потенціалу і прийняттю оперативних рішень.

4. Виділено перелік показників ефективності фінансово-господарської діяльності ЗВО як основу для оцінювання результативності їхньої роботи, що може використовуватися адміністрацією закладу, фінансовими службами, а також головним розпорядником коштів та стейкхолдерами. На основі систематизації цих показників, розроблено інтегровану систему оцінювання фінансової ефективності, яка могла би пропонуватися для обов'язкового заповнення кожним ЗВО (у разі внесення змін в законодавство), що дасть змогу зацікавленим сторонам аналізувати, моніторити, співставляти, контролювати та



приймати обґрунтовані рішення, як щодо управління, можливості або потреби фінансування, так і вибору ЗВО.

5. Концептуалізовано стратегічні орієнтири щодо підвищення ефективності процесів формування фінансового потенціалу ЗВО, такі як: надання освітніх послуг, враховуючи економічно обґрунтовану їхню вартість, кредитування здобуття освіти, стипендії та гранти для навчання, мотивація й стимулювання працівників, активне провадження науково-інноваційної діяльності, створення інноваційних структур, реалізація концепції “підприємницький університет”, комерціалізація наукових досліджень і розробок, диверсифікація джерел фінансування, а саме: розвиток фандрайзингу, проектної діяльності, запровадження інструментів державно-приватного партнерства, створення ендавмент-фондів, надання додаткових платних послуг, а також відкриття депозитних вкладів.

6. Аргументовано, що фінансовий менеджмент вітчизняних ЗВО повинен бути спрямований на активну участь в конкурсах, що сприяє отриманню і реалізації наукових, освітніх, інвестиційних проектів, місцевих субвенцій, грантів тощо. Інтенсифікація такої діяльності у той же час дасть можливість підвищити рівень фінансування видатків споживання за так званим “формульним розподілом”, а також базового фінансування науки, позитивно впливатиме на взаємодію із бізнесом, випускниками, благодійниками, що забезпечить зростання фінансового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Основні результати дослідження, одержані у третьому розділі опубліковані в наукових працях авторки [93; 94; 95; 97; 98; 99; 100; 189; 190; 191; 192; 197; 198].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування й узагальнення, розроблено практичні рекомендації та запропоновано нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає в ефективному формуванні, нарощуванні і використанні фінансового потенціалу ЗВО в умовах трансформаційних змін та інтеграції у світовий освітньо-науковий простір. Проведене дослідження дало можливість зробити такі висновки і обґрунтувати наступні рекомендації:

1. На основі аналізу теоретико-методологічних підходів вчених до тлумачення таких понять як “потенціал”, “економічний потенціал”, “фінансовий потенціал” й виокремлення їхніх основних характеристик сформульовано авторську дефініцію фінансового потенціалу ЗВО, як суб’єкта господарювання, а саме: запропоновано тлумачити його сутність як сукупність фінансових ресурсів, що формуються в результаті активізації взаємовідносин закладу з іншими суб’єктами економіки, і спроможність щодо їхньої мобілізації, обсяги та ефективне використання яких дають змогу досягати цілей сталого розвитку в освітній, науковій, інноваційній та інших видах діяльності.

2. З’ясовано, що складовими фінансового потенціалу ЗВО є наявні, залучені та потенційно можливі фінансові ресурси, а процес формування неможливий без залучення усіх видів його капіталу (людського, соціального, інтелектуального, управлінського, технічного і технологічного). Окреслено модель формування фінансового потенціалу ЗВО, що дає можливість, з одного боку, досягнути цілі та завдання розвитку освітніх закладів на основі фінансової стійкості, а з іншого – детермінує чинники і джерела формування фінансового потенціалу й умови економічної діяльності за усіма її напрямками. Встановлено, що основними джерелами надходжень фінансових ресурсів державних ЗВО України є державний і місцевий бюджети, кошти фізичних та юридичних осіб, додаткові джерела (залучені кошти).

3. Сформульовано методичні підходи до оцінювання ефективності процесів формування і використання фінансового потенціалу ЗВО через бюджетування, як інструмент фінансового менеджменту. Виділено п'ять послідовних етапів: підготовчий етап формування бюджету; розроблення його проекту; розгляд та затвердження; виконання; аналіз і коригування. Аргументовано, що одним із методів ефективного впливу на формування і використання фінансового потенціалу ЗВО у процесі стратегічного планування є аналіз, зокрема PEST- та SWOT-аналіз, що дає змогу оцінити внутрішнє середовище закладу й визначити його сильні і слабкі сторони, можливості й загрози, а також ризики, тенденції і події зовнішнього середовища, які необхідно враховувати та оперативно реагувати на них.

4. Обґрунтовано, що освіта й наука відіграє ключову роль в досягненні країнами їхнього соціально-економічного розвитку та у підготовці конкурентоспроможних, кваліфікованих фахівців в усьому світі. Проведений аналіз основних показників фінансування СВО України, загальних витрат держави на науково-дослідні роботи за сектором вищої освіти дав змогу ідентифікувати, що основним джерелом фінансування університетської освіти і науки на сьогодні залишаються кошти держави. Водночас позитивною тенденцією є залучення недержавних коштів, що має суттєве значення для розвитку кожного ЗВО і нарощування їхнього фінансового потенціалу, а отже й диверсифікації джерел фінансування вищої школи загалом.

5. Доведено необхідність затвердження стратегії розвитку галузі освіти і науки, як на рівні держави та профільного міністерства, так і кожного ЗВО й у межах окремих напрямів його роботи. Виокремлено індикатори фінансового потенціалу в забезпеченні стратегій розвитку ЗВО України, які спрямовані на публічність і прозорість у провадженні фінансової діяльності, розроблення методик проведення розрахунків, оптимізацію штатного розпису закладу, підвищення рівня оплати праці й досягнення фінансової автономії ЗВО. Актуальним для усіх, як і в іноземних ЗВО, є диверсифікація джерел фінансування, наповнення бюджету закладу, що, власне, формує фінансовий

потенціал та забезпечує інноваційний розвиток. Акцентовано увагу на те, що необхідно не лише сформулювати і затвердити стратегію розвитку на будь-якому рівні, а й здійснювати поточний моніторинг та оцінку її виконання і реалізації цілей задля досягнення очікуваних результатів.

6. Констатовано, що неповнота та неуніфікованість інформації на офіційних вебсайтах ЗВО не дозволяє забезпечити інформаційні потреби щодо оприлюднення результатів діяльності, що зумовило формування вибірки університетів в обмеженій кількості. Проведене діагностування показників діяльності семи класичних університетів державної форми власності, що розміщені в різних регіонах України та відрізняються масштабом своєї діяльності. Вивчення відкритих джерел інформації ЗВО, аналіз показників їхньої діяльності дали підстави для аргументації того, що кожен університет на сьогодні функціонує у конкурентному середовищі і це спонукає їх бути затребуваними на ринку послуг, підвищувати свої рейтингові позиції, розширювати фінансові можливості.

7. За результатами аналізу зарубіжного досвіду доведено, що у кожній країні формується власна самобутня модель державного фінансування сфери вищої освіти та фінансового управління ЗВО. Країни світу визначають пріоритети розвитку вищої освіти і науки, як складових національної економіки, що створюють умови для суспільного та економічного поступу. В Україні необхідно впроваджувати позитивний досвід розвинених країн світу, враховуючи сучасні тенденції й перспективи розвитку. Зокрема, на основі вивчення процесів реформування та показників фінансування вищої освіти і науки Республіки Польща, можна стверджувати, що це приклад успішних трансформацій в галузі вищої освіти, які успішно можуть бути апробовані й в Україні. Ґрунтовні законодавчі зміни, інтегровані інформаційні системи управління, якісна і розгорнута статистична інформація, позитивна динаміка фінансових показників належать до зарубіжного досвіду, який доречно враховувати українському уряду в процесі євроінтеграції.

8. На підставі застосування кластерного аналізу визначено індекс ефективності фінансування семи досліджуваних класичних університетів, що дало можливість виокремити чинники, які впливають на ефективність формування й використання фінансового потенціалу відповідного ЗВО. Систематизовано індикатори ефективності формування фінансового потенціалу за видами діяльності та критеріями ефективності: результативність, продуктивність, диверсифікація доходів, а також запропоновано використовувати в процесі управління інтегровану систему оцінювання фінансової ефективності ЗВО України, яка дасть змогу підвищити відкритість і доступність інформації, взаємодію між головним розпорядником коштів, закладами та зацікавленими сторонами.

9. Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності управління процесами формування та нарощування фінансового потенціалу ЗВО України, а саме: розширення фінансової автономії ЗВО, пошук та залучення додаткових джерел фінансування, надання освітніх послуг, активне провадження профорієнтаційної й маркетингової діяльності, обґрунтованої цінової політики, кредитування здобуття освіти, стипендії і гранти для навчання, мотивація працівників, проведення наукових досліджень, науково-дослідних робіт на замовлення, розвиток інноваційної діяльності, заснування науково-інноваційних центрів, інтенсифікація проектної діяльності ЗВО, використання механізмів державно-приватного партнерства, надання додаткових платних послуг, відкриття ЗВО депозитних рахунків у банку, а також діяльність і розвиток фандрайзингу, зокрема залучення стейкхолдерів, випускників до підвищення можливостей закладу, створення ендавмент-фонду.

Отримані теоретико-методологічні та науково-прикладні результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, ЗВО при проведенні оцінки стану формування й виконання бюджетів різних рівнів, моніторингу ефективності діяльності, рейтингуванні, в процесі прийняття управлінських рішень, а також при формуванні стратегій розвитку вищої освіти країни й окремих навчальних закладів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22–26.
3. Алексеев С. Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття “ресурсний потенціал підприємства”. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 2 (77). С. 53–56.
4. Андрійчук В. Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2005. № 5. С. 52–63.
5. Антоненко В. М. Сучасні вимоги до ідентифікації сутності фінансового потенціалу підприємства. *Електронний науково-практичний журнал Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 313–320.
6. Бабак С. Роботу ректорів вишів оцінюватимуть за КРІ. *UNN*. 2020. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1872774-robotu-rektoriv-vishiv-otsinyuvatimut-za-kri-babak> (дата звернення 14.10.2021).
7. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23–26.
8. Бардаш С. В. Сутність та умови оцінки фінансового потенціалу франчайзингової туристичної мережі. The XV International Science Conference “The world science of modernity. Problems and prospects of development”, March 25–26, 2021, Paris, France. С. 32–35.
9. Безверхий К. В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2013. 276 с.
10. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 1 (3). С. 96–107.

11. Белінська О. В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2012. № 4. С. 267–274.
12. Бенедик Ю. Ю. Вплив бренду державного вищого навчального закладу України на його фінансову стійкість. *Наукові записки. Серія “Економіка”*. 2010. Вип. 14. С. 94-101.
13. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STER аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Част. 2. С. 41–45.
14. Бесчастний В. М. Заклади вищої освіти як повноцінні суб’єкти господарювання. *Правовий часопис Донбасу*. 2018. № 4 (65). С. 90–97.
15. Бикова В. Г., Ряснянський Ю. М. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка і управління. *Фінанси України*. 2005. № 6. С. 56–61.
16. Близнюк О. П., Брезинська А. П., Іванюта О. М. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 253 с.
17. Бова В. А., Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585> (дата звернення: 10.10.2019).
18. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення. *Економіст*. 2015. № 8. С. 1–6.
19. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні : дис. ... док. екон. наук : 08.04.01. Київ, 2007. 497 с.
20. Бойчук Н. Я., Солосіч О. С. Фандрайзинг як сучасний метод реалізації соціально важливих ініціатив. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 27. Част. 3. С. 7–10.
21. Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2017. № 4. С. 161–165.

22. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. Київ : КНУТД, 2019. 400 с.

23. Буцька О. Ю. Фінансове забезпечення діяльності вищого навчального закладу : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Донецьк, 2010. 19 с.

24. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5457> (дата звернення: 23.03.2020).

25. Бюджетний кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 16.02.2020).

26. Вавак Т. Ліберальна і підприємницька концепція університету як вказівка для вибору шляхів розвитку вищого навчального закладу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Збірник наук. праць. Філософія*. 2015. Вип. 756–757. С. 208–218.

27. Варналій З. С. Детермінанти фінансування закладів вищої освіти України в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3–4 (292–293). С. 38–45.

28. Варналій З. С. Стратегічні орієнтири удосконалення фінансування державних вищих навчальних закладів України. *Стратегічна панорама*. 2017. № 2. С. 81–88.

29. Варналій З. С., Красільник О. В. Оптимізація фінансування державних вищих навчальних закладів України. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2017. № 5 (194). С. 6–13.

30. Васюренко О. В. Гнип Н. О. Планування фінансового потенціалу підприємства в посткризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2011. Том 2. № 11. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2662> (дата звернення: 10.10.2019).

31. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів



вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1 (19). С. 142–154.

32. Видатки на освіту. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education> (дата звернення: 20.03.2022).

33. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2020 році: стат. інформація. Київ: Держстат України, 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.07.2021).

34. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 році: стат. інформація. Київ: Держстат України, 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2022).

35. Вітренко Л. О. Механізм фінансування закладів вищої освіти державної форми власності в Україні : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2019. 21 с.

36. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал реального сектора економіки регіону: підходи до формування та використання. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 107–116.

37. Волосова Н., Стеблюк Н. До питання визначення вартості освітніх послуг та формування ефективної цінової політики у державних вищих навчальних закладах. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 1. С. 258–261.

38. Воробйова О.П. Закордонний досвід фінансової автономії у системі вищої освіти. *Вища освіта*. 2014. № 1. С. 237–240.

39. Вступ 2020: Вищі зможуть прийняти майже на 6% більше бакалаврів на бюджет у порівнянні з минулим роком. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vstup-2020-vishi-zmozhut-prijnyati-majzhe-na-6-bilshe-bakalavriv-na-byudzhet-u-porivnyanni-z-minulim-rokom> (дата звернення: 06.03.2021).

40. Вступ.ОСВІТА.UA. URL: <https://vstup.osvita.ua/> (дата звернення: 27.02.2021).

41. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств : навчальний посібник. К. : Кондор, 2007. 180 с.

42. Гладченко М. М. SWOT-аналіз – складова частина стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. Вип. 109. 2013. С. 33–40.

43. Глебова А. О. Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проектів на основі фандрейзингу. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 206–211.

44. Гончаренко М. В. Еволюція сутності фінансового потенціалу розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 163–171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2013\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_25) (дата звернення: 10.10.2019).

45. Горошанська О. О., Маккі Л. М. Фінансовий потенціал підприємства: теоретичний аспект. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. у 2-х ч.* Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 1 (27). Ч. 1. С. 7–16.

46. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.

47. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 177–182.

48. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в Україні: інституційний аналіз і моніторинг : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 462 с.

49. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти України (методологія аналізу і системи моніторингу) : дис. ... док. екон. наук : 08.00.03. ЛНУ ім. Івана Франка. Львів, 2018. 526 с.

50. Громова А. Є. Фінансовий потенціал, як основа формування прибутку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип 5. С. 75–78.

51. Гудзь Ю. Ф. Фінансовий потенціал переробних підприємств АПК та методи оцінки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Част. 2. С. 89–93.

52. Дараган А. В., Другова О. С. Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 190–194.

53. Декларація етичних принципів в фандрайзингу. URL: <http://vladimirinvest.blogspot.com/2008/02/16.html> (дата звернення: 04.10.2020).

54. Дем'янчук О. І. Теоретичні основи фінансового потенціалу адміністративно-територіальної одиниці. *Наукові записки. Серія "Економіка"*. 2013. Вип. 23. С. 153–160.

55. Демчишак Н. Б. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічного змісту фінансового потенціалу. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 200–206

56. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 112–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan\\_2013\\_12%283%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2013_12%283%29__25).

57. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / І. Я. Чугунов, А. В. Павелко, Т. В. Канєва та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.

58. Деякі питання запровадження індикативної собівартості : постанова Кабінету Міністрів України від 03 берез. 2020 р. № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.03.2020).

59. Деліні М. М. Фандрайзинг та донорство як інструменти реалізації соціально-економічної відповідальності підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 75–78.

60. Добуляк Л. П., Костенко С. Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Част. 1. С. 147–152.

61. Добуляк Л. П., Цегелик Г. Г. Розрахунок регіонального індексу розвитку малого підприємництва України за допомогою кластерного аналізу. *Гуманітарно-економічні проблеми суспільства: зб. наук. праць*. Львів: Європейський університет, Львівська філія. 2009. № 5. С. 84–88.

62. Допоміжний (сателітний) рахунок освіти України у 2017 році / Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 12.08.2020).

63. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки України : дис. ... док. екон. наук : 08.00.08. ЛНУ ім. Івана Франка. Львів, 2017. 497 с.

64. Дропа Я. Б., Макаренко У. Б. Концепція модернізації управління фінансовими ресурсами розвитку національної економіки України. *Науковий журнал “Причорноморські економічні студії”*. 2019. Вип. 37. С. 191–198.

65. Дропа Я. Б., Макаренко У. Б. Сутність і методи фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України. *Збірник наукових праць “Проблеми системного підходу в економіці”*. 2019. Вип. 1 (69). С. 91–98.

66. Дюдін В. Д., Ломоносов Д. А. Ринкова модель управління вищим навчальним закладом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 32–38.

67. Економіка: від А до Я: Понятійно-термінол. слов. / О. В. Куроченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. К. : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008. 368 с.

68. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.

69. Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18794](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18794) (дата звернення: 12.01.2020).

70. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії “економічний потенціал промислового підприємства”. *Наукові праці ДонНТУ. Серія 6: економічна*. 2004. Вип. 75. С. 54–59.

71. Єгоричева С. Б., Тимошенко О. В., Панченко А. І. Сутність та складові фінансового потенціалу територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 11–15.
72. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2021).
73. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
74. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2005. 714 с.
75. Ільїна К. Аналіз фінансового потенціалу стійкості інноваційного підприємства. *Вісник Львів. Ун-ту. Серія екон.* 2009. Вип. 41. С. 202–212.
76. Індус К. П. Управління фінансовим потенціалом України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2016. 20 с.
77. Кавтиш О. П., Канар М. О. Наукові підходи до сутності управління фінансовим потенціалом підприємства. *Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”*. 2018. Вип. 2–1 (45). С. 130–132.
78. Каленюк І. С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 24–36.
79. Каленюк І. С., Дяченко А. Л. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (25). С. 59–75.
80. Квасницька Р. С., Тарасюк М. В. Структуризація потенціалу підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.
81. Кириленко О. П., Русін В. М. Програмно-цільовий метод бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління місцевими фінансами. *Казна України*. 2018. № 3 (60). С. 25–27.
82. Кириленко О., Жадан О. Підвищення прозорості та обґрунтованості використання бюджетних коштів. *Світ фінансів*. 2021. № 3. С. 23–37.

83. Кириленко О., Малиняк Б. Видатки Державного бюджету України на вищу освіту в світлі запровадження середньострокового планування. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 152–168.

84. Кліщ І. М., Марущак М. І., Криницька І. Я., Габор Г. Г. Особливості впровадження процесу комерціалізації результатів наукових досліджень у закладах вищої медичної освіти. *Медична освіта*. 2018. № 4. С. 48–51.

85. Коваленко В. М. Фінансова система України: концептуальні основи та стратегія розвитку : дис. ... доктор екон. наук : 08.00.08. Львів, 2019. 505 с.

86. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 360 с.

87. Коваленко В. М., Дропа Я. Б., Заплатинський М. В. Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України: економічна природа, проблеми та можливості зростання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 9 (65). С. 153–162.

88. Колодізев О. М., Лебідь О. В., Зуєва О. В. Фінансовий потенціал банку: сутність, методи оцінювання, інструменти протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 246 с.

89. Корнійчук Г. В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Част. 2. С. 26–29.

90. Косович Б. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 51–59.

91. Костенко І. С. Роль індикативної собівартості у формуванні ринку освітніх послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 295–305.

92. Костирко Л. А., Серета О. О. Фінансовий потенціал як об'єкт фінансового регулювання розвитку суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 149–157.

93. Краєвська О. А., Сас С. П. Проектна діяльність у Львівському університеті: стан та перспективи розвитку. *Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 29-30 травня 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 125–127.

94. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економіко-статистичний аналіз ефективності університетів України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 279–291.

95. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 1(32). С. 470–481.

96. Крупка М. І., Демчишак Н. Б. Оцінка фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в економіці України. *Фінанси України*. 2011. № 11. С. 22–32.

97. Крупка М. І., Сас С. П. Державно-приватне партнерство як інструмент формування фінансового потенціалу університету. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2022. Вип. 6(62). С. 128–134.

98. Крупка М. І., Сас С. П. Ефективність наукової й інноваційної діяльності університетів України у контексті реалізації фінансового потенціалу та академічної репутації. *Науковий журнал “Наукові записки Національного університету “Острозька академія” серія “Економіка”*. 2021. Вип. 22 (50). С. 55–65.

99. Крупка М. І., Сас С. П. Фінансовий потенціал університету в контексті управління його академічною репутацією. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 109–111.

100. Крупка М., Гринькевич О., Сас С. Сучасна система аналітичної підтримки рішень у фінансовому менеджменті університету. *Проблеми*

*становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 17-18 жовтня 2019 р.). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 59–62.*

101. Круш П. В., Тихомиров О. М. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Вип. 15. С. 124–129.

102. Ксьондз С. М., Сапригіна О. В. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 611–615.

103. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4 (166). С.123–130.

104. Куліш Г. П., Чепка В. В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. 2017. № 1. С. 29–35.

105. Куцик П. О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Економічні наук. Серія Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 2. С. 192–201.

106. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Макарук Ф. Ф., Чік М. Ю. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 280 с.

107. Кучер Г. В. Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9 (159). С. 46–51.

108. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Використання ключових показників ефективності (КРІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”*. 2020. № 16 (44). С. 62–68.

109. Лавриненко Л. М. Освіта як чинник соціально-економічного розвитку держави. *Сучасна парадигма публічного управління: матеріали I*



Міжнародної науково-практичної конференції, Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 298–300.

110. Левицька С. О. Впровадження програмно-цільового методу формування бюджетів. *Фінанси України*. 2004. № 6. С. 33–37.

111. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 2. С. 114–117.

112. Лисенко К. М., Скригун Н. П. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 138–143.

113. Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М., Коритник Л. П. Управління бюджетними витратами на послуги вищої освіти: методологія, організація, інформаційно-аналітичне забезпечення : монографія. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2019. 460 с.

114. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2 (07). С. 66–69.

115. Ляхович Л. А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 92–98.

116. Ляшенко О. М. Стратегії фінансування наукових досліджень в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3. С. 78–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra\\_2017\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra_2017_3_12).

117. Макаренко М. В. Економічний потенціал регіону як основа його розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 12–18.

118. Малік Є. О., Білінець М. Ю. Фінансування вищої освіти: сучасні тенденції та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3259>.

119. Маслак О. І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 6. С. 124–129.

120. Матюх С. А. Формування концептуальних засад ефективності діяльності вищих навчальних закладів. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 5–6. С. 82–85.

121. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2007. № 606. С. 46–51.

122. Мінімальна вартість контрактного навчання 2020: МОН опублікувало розрахунок. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/minimalna-vartist-kontraktного-navchannya-2020-mon-opublikovalo-rozrahunok> (дата звернення: 21.02.2021).

123. Міністерство освіти і науки України. Розподіл коштів з державного бюджету між закладами вищої освіти. URL : <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rozpodil-koshtiv-z-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti-u-2020> (дата звернення: 13.03.2022).

124. Міронова Л. О., Моїсеєнко О. В. Фінансовий потенціал регіону: теоретичний аспект. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 141–149.

125. Мойсеєнко І. П., Мачкур Л. А. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Збірник науково-технічних праць “Науковий вісник НЛТУ України”*. 2006. Вип. 16.2. С. 201–206.

126. На тлі пандемії студентів-іноземців в Україні суттєво поменшало: МОН назвало цифри. *UNN*. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/exclusive/1900078-na-tli-pandemiyi-studentiv-inozemtsiv-v-ukrayini-suttyevo-pomenshalo-mon-nazvalo-tsifri> (дата звернення: 07.03.2021).

127. Нагорнюк О. В. Класифікація видів фінансового потенціалу підприємства. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 104–109.

128. Назаренко А. С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії “фінансовий потенціал підприємства”. *Економіка фінанси і право*. 2009. №8. С. 22–29.

129. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / відп. за вип. М. С. Кузнецова. Київ : Державна служба статистики України. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2021).

130. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України. 2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).

131. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Державна служба статистики України. 2015. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).

132. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / відп. за вип. І. В. Калачова. Київ : Державна служба статистики України. 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).

133. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / відп. за вип. І. В. Калачова. Київ : Державна служба статистики України. 2010. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).

134. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 30.05.2021).

135. Національні рахунки освіти України у 2008–2010 роках: статистичний бюлетень / відп. за вип. І. Калачова. Київ : Державна служба статистики України. 2012. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.08.2020).

136. Національні рахунки освіти України у 2016 році: Статистичний збірник / Державна служба статистики України. 2018. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 04.08.2020).

137. Нижник В. М., Рижа Т. В. Зовнішні та внутрішні чинники формування ефективної фінансово-господарської діяльності вищих навчальних закладів. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 460-468.

138. Нонік В. В., Полчанов А. Ю. Фінансовий потенціал як економічна категорія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 5–9.

139. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 20–29.

140. Олієвська М. Г. Фінансування освіти в контексті відтворення людського капіталу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 17. Част. 2. 2018. С. 16–19.

141. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308–313.

142. Основні показники діяльності ВНЗ в Україні на початок 2010/11 навчального року: стат. бюлетень / відп. за вип. І. Калачова. Київ : Держстат України, 2011. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2020).

143. Основні показники діяльності ВНЗ в Україні на початок 2013/14 навчального року: стат. бюлетень / відп. за вип. І. Калачова. Київ : Держстат України, 2013. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2020).

144. Основні показники діяльності ВНЗ України на початок 2017/18 н. р.: стат. збірник / відп. за вип. О. О. Кармазіна. Київ : Держстат України, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2020).

145. Основні показники діяльності ЗВО в Україні на початок 2019/20 навчального року: стат. інформація. Київ : Держстат України, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2020).

146. Офіційний сайт Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. URL: <http://www.kdu.edu.ua/>.

147. Офіційний сайт Криворізького національного університету. URL: <http://www.knu.edu.ua/>.

148. Офіційний сайт Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: <https://lnu.edu.ua/>.

149. Офіційний сайт Мукачівського державного університету. URL: <https://msu.edu.ua/>.

150. Офіційний сайт Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: <https://pnu.edu.ua/>.

151. Офіційний сайт Сумського державного університету. URL: <https://www.sumdu.edu.ua/uk/>.
152. Офіційний сайт Херсонського державного університету. URL: <http://www.kspu.edu/>.
153. Павлушенко Т. О. Економічний аналіз фінансування державних закладів вищої освіти : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир, 2019. 21 с
154. Павлушенко Т. О. Формування підходів до джерел формування та напрямків використання фінансових ресурсів вищих навчальних закладів. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 3 (81). С. 93–100.
155. Падалка О. С., Каленюк І. С. Економіка освіти та управління : посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 184 с.
156. Пар'єва О. О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. *Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України*. X Всеукраїнська науково-практична конференція, 16–20 травня 2016 р. С. 71–74.
157. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 77–84.
158. Пилип'юк Я. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку економіки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2019. 260 с.
159. Підгорний А. З., Корольова Т. С., Лапіна І. С. Бюджетування – ефективний засіб управління фінансами ВНЗ. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2 (49). Ч. 1. С. 155–162.
160. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91–105.

161. Поляновський Г. А. Стратегічні орієнтири вдосконалення фінансування державних закладів вищої освіти України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 185–191.

162. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 296 с.

163. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 16.11.2019).

164. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

165. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету : наказ Міністерства фінансів України від 12 берез. 2012 р. № 333. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12> (дата звернення: 16.03.2020).

166. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : постанова Кабінету Міністрів України від 27 серп. 2010 р. № 796. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF> (дата звернення: 09.11.2019).

167. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2002 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF> (дата звернення: 16.03.2020).

168. Про наукові парки : Закон України від 25 черв. 2009 р. № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (дата звернення: 13.10.2019).

169. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 лист. 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 17.11.2019).

170. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 16.11.2019).

171. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності : постанова Кабінету Міністрів України від 24 груд. 2019 р. № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF> (дата звернення: 16.02.2020).

172. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лют. 2022 р. № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286-> (дата звернення: 07.05.2022).

173. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06 черв. 2019 р. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> (дата звернення: 17.11.2019).

174. Путятин Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Х. : Основа, 1999. 488 с.

175. Ребрик Ю. С., Павлюченко М. А. Діагностування фінансового потенціалу підприємства на основі застосування оптимізаційної моделі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 378–385.

176. Рзаєв Г. І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 145–149.

177. Рзаєв Г. І., Жовтківська О. В. Фінансовий потенціал підприємства та напрями його оцінки. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/4. С. 49–55.

178. Річний звіт 2019 CEDOS. URL: [https://cedos.org.ua/ckeditor\\_assets/attachments/388/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82\\_2019.pdf](https://cedos.org.ua/ckeditor_assets/attachments/388/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82_2019.pdf) (дата звернення: 13.08.2020).

179. Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. В. В. Глуценка. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 384 с.

180. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 січня 2016 р. № 51 “Деякі питання реорганізації вищих навчальних закладів”. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/248800179> (дата звернення: 15.08.2020).

181. Романовський О. О. Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 4–8.

182. Руда Р. В. Збалансована система оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4 (16). С. 170–172.

183. Рябкова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом. URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/23.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/23.pdf) (дата звернення: 23.03.2020).

184. Сас С. П. Диверсифікація джерел фінансування – виклик для закладів вищої освіти України. *Сучасні проблеми економіки та фінансів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 жовтня 2019 р.). Київ: ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана”, 2019. С. 217–219.

185. Сас С. П. Інноваційні підходи у фінансуванні закладів вищої освіти України. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард-2019”*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студентів та молодих вчених (м. Харків, 27 грудня 2019 р.). Харків: НТУ “ХПІ”, 2019. С. 130–132.

186. Сас С. П. Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в контексті бюджетного фінансування. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: матеріали XVIII Всеукраїнської наукової конференції (м. Київ, 26 березня 2020 р.). Київ: НАСОА, 2020. С. 188–191.



187. Сас С. П. Фінансування державних закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін. *Фінансова політика як складова економічного розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15-16 квітня 2020 р.). Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2020. С. 181–183.

188. Сас С. П. Бюджетування як інструмент фінансового управління закладом вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2020. Вип. 7(39). С. 121–128.

189. Сас С. П. Вплив індикативної собівартості на формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 102–110.

190. Сас С. П. Вплив інноваційної діяльності університету на його фінансовий потенціал. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18-20 червня 2020 р.). Львів: НУ “ЛП”, 2020. С. 163–165.

191. Сас С. П. Діджиталізація університету у час економіки знань як підґрунтя формування його фінансового потенціалу. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 20 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 74–76.

192. Сас С. П. Європейські тенденції та перспективи фінансування вищої освіти і науки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 1. С. 152–161.

193. Сас С. П. Застосування SWOT-аналізу закладами вищої освіти у процесі стратегічного планування. *Всеукраїнська наукова конференція молодих учених і науково-педагогічних працівників*: збірник тез доповідей (м. Умань, 16 червня 2020 р.). Умань: Уманський НУС, 2020. С. 72–74.

194. Сас С. П. Ключові показники ефективності діяльності університету в реалізації стратегії формування фінансового потенціалу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Вип. 29. Том 1. С. 50–57.

195. Сас С. П. Освіта і наука як фактори соціально-економічного розвитку країни. *SCIENCE. INNOVATION. QUALITY*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 17-18 грудня 2020 р.). Бердянськ: БДПУ, 2020. С. 67–70.
196. Сас С. П. Особливості та роль фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 43. С. 149–158.
197. Сас С. П. Фандрайзинг як елемент ефективного управління сучасним закладом вищої освіти. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 5 листопада 2020 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 71–73.
198. Сас С. П. Фінансовий потенціал університетів в контексті управління їхньою економічною безпекою. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: матеріали XXIX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. (м. Львів, 20-21 травня 2022 р.). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Program\\_XXIX\\_MNKSAMU\\_2022.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Program_XXIX_MNKSAMU_2022.pdf).
199. Сас С. П. Фінансування вищої освіти України: стан, тенденції розвитку та перспективи. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 2 (67). С. 94–105.
200. Сателітний рахунок освіти в Україні у 2019 році / Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 30.05.2021).
201. Сателітний рахунок освіти України у 2018 році / Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 12.08.2020).
202. Саух І. В. Фінансовий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного аналізу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 1. 132–140.
203. Сафонова В. Є. Концепція ефективного державного фінансування вищої освіти. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 48 (1). С. 154–171.

204. Сбруєва А. А. Розвиток європейської вищої освіти в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 4. С. 228–241.
205. Свірський В. С. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади. *Світ фінансів*. 2007. № 4 (13). С. 43-51.
206. Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86–99.
207. Скрипник А. В., Костенко І. С. Економетричний аналіз попиту та пропозиції освітніх послуг за спеціальністю 051 “Економіка”. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 279–288.
208. Словник української мови : в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К. : Наукова думка, 1970-1980. Т. 8. С. 402.
209. Соколова А. М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2013. № 1. С. 13–16.
210. Соколовська А. М., Петраков Я. В. Зарубіжні моделі фінансування науки. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 48–71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2018\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2018_2_6).
211. Стадний Є. У нас відсікання під час самого навчання не працює, університети тримають студентів із останніх можливостей, бо втратити гроші ніхто не хоче. *УНІАН*. 2017. URL: <https://www.unian.ua/society/1997339-egor-stadniy-u-nas-vidsikannya-pid-chas-samogo-navchannya-ne-pratsyue-universiteti-trimayut-studentiv-iz-ostannih-mojlivostey-bo-vtratiti-groshi-niht-ne-hoche.html> (дата звернення: 09.03.2020).
212. Стадний Є. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18 навчального року. *Cedos*. 2019. URL : <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainske-studentstvo-za-kordonom-dani-do-201718-navchalnoho-roku> (дата звернення: 20.09.2019).
213. Стадний Є. Фінансування вишів залежатиме від кількості студентів лише наполовину. *Вища освіта*. 2020. URL:

<http://vnz.org.ua/novyny/podiyi/11127-finansuvannja-vyshiv-zalezhatyme-vid-kilkosti-studentiv-lyshe-napolovynu> (дата звернення: 09.03.2020).

214. Статистичний збірник “Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2010-2019 роки” / відп. за вип. О. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2020. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ3\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ3_u.htm) (дата звернення: 02.08.2020).

215. Стеців І. С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2010. № 691. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 218–222.

216. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2024 року. Київ. 2019. URL : [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/01/strat\\_plan\\_mon\\_2024.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/01/strat_plan_mon_2024.pdf) (дата звернення: 15.07.2020).

217. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

218. Строгаль М. О. Упровадження механізму фандрейзингу в сферу культури України. *Міжнародний вісник: культурологія, філологія, музикознавство*. 2016. Вип. I (6). С. 131–136.

219. Талят Е. Белялов Стратегія розвитку як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності університету. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 8–17.

220. Тарасенко І. О., Цимбаленко Н. В., Тарасенко О. С. Особливості реалізації механізму державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1(17). С. 26–32.

221. Тарасюк М. В., Кладченко М. В. Економічна сутність фінансового забезпечення державних закладів вищої освіти. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 203–215.

222. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи : монографія (рукопис) / за заг. ред. І. М. Грищенко. К., 2015. 236 с.

223. Технологічні парки : сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/tehnologichni-parki> (дата звернення: 09.03.2020).

224. Тимошенко О. В. Фінансовий механізм функціонування та розвитку системи вищої освіти в Україні : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2010. 20 с.

225. Тимошенко О. В. Фінансовий потенціал як основа соціально-економічного розвитку територіальної громади. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 1 (13). С. 123–126.

226. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. Вип. 34. С. 149–152.

227. Товт Т., Дрозд Н. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Мукачево : МДУ, 2019. 361 с.

228. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 2. Т. 1. С. 277–282.

229. Трудове право України: Академічний курс : підруч. для студ. юрид. 17 спец. вищ. навч. закл. / П. Д. Пилипенко, В. Я. Бурак, З. Я. Козак та ін.; за ред. П. Д. Пилипенка. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2006. 544 с.

230. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. №3. С. 65–71.

231. Турчак В. В., Чижинська С. Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 8 (11). С. 49–52.
232. Філіппова С. В., Боденчук Л. Б. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”*. 2012. № 2 (36). С. 131–135. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3424> (дата звернення: 15.11.2019)
233. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 87–91.
234. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24).
235. Хусаїнов Р. В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 190–196.
236. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
237. Чекаловська Г. З. Зарубіжний досвід фінансування вищої освіти. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 441–447.
238. Черниш С. С. Діагностика фінансового стану підприємства. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 111–114.
239. Чечуліна О. О. Модернізація державного фінансового контролю в контексті розвитку програмно-цільового бюджетування. *Фінанси України*. 2011. № 3. С. 15–31.
240. Чуницька І. І., Філіпішина К. І. Фінансовий потенціал як забезпечення розвитку держави. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ірпінь, 26-27 березня 2020 р.). І., 2020. С. 229–231.

241. Шабатура Т. С., Лагодієнко Н. В. Методологічне забезпечення реалізації фінансового потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Економічний аналіз*. 2015. № 3. Том 19. С. 101–106.
242. Шашкевич О. Л. Фінансові ресурси вищих навчальних закладів: оптимізація формування та ефективність використання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2008. 248 с.
243. Шевченко Л. С. Фінансова безпека вищої освіти: виклики для України. *Актуальні питання фінансової безпеки держави*: зб. наук. праць Міжнародної наук.- практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 лют. 2014 р.). Х., 2014. С. 302–305.
244. Шулюк Б. С. Системний підхід до побудови моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 2 (42). С. 71–82.
245. Щербакова Ю. Е. Державно-приватне партнерство в управлінні вищою освітою. *Гілея: науковий вісник: збірник наукових праць*. 2015. № 197 (6). С. 434–440.
246. Щур Р. І. Фінансовий потенціал територіальних громад: теоретичний аналіз. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 60–64.
247. Юридична енциклопедія : у 6 т. / редкол. : Ю. С. Шемшученко та ін. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998–2004.
248. Юрій С. І., Кізима Т. О., Злепко Н. П., Тріпак М. М. Фінанси : вишкіл студії : навчальний посібник. Тернопіль : Картбланш, 2002. 357 с.
249. Яремко І. І. Сутність та методичні підходи до оцінки потенціалу сучасних економічних систем. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 441–449.
250. Яструбський М. Я. Діяльність вищих навчальних закладів України: гармонійний розвиток, державне регулювання та інвестиційно-інноваційне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 196 с.

251. Яцків Я. С. Хочу за науку замовити слово. *Вісник Національної академії наук України*. 2019. № 11. С. 13–16.

252. Ящук Т. А. Механізм фінансування закладів вищої освіти в умовах нестабільності ринку освітніх послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / УДПУ ім. Павла Тичини. Київ, 2019. 298 с.

253. Ящук Т. А. Особливості джерел фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (23). 2019. С. 209–213.

254. Audretsch D. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*. 2014. №. 39 (3). P. 313–321. URL: <https://ideas.repec.org/a/kap/jtecht/v39y2014i3p313-321.html> (дата звернення: 12.01.2020).

255. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. 2012. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc\\_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=WleQ-F6WC3sC&oi=fnd&pg=PT24&dq=Key+Performance+Indicators&ots=3wGvhc_HZ9&sig=LwzP7X-CrcDVYqOdWg0gXgnKnnw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).

256. Bloomenthal A. What is the Education Savings Bond Program? *Investopedia*. 2021. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/111414/what-education-savings-bond-program.asp> (дата звернення: 05.12.2021).

257. Budimir V., Drazic-Lutilsky I., Idlbek R. Performance Indicators Development in Function of Higher Education Quality Monitoring. *Entrepreneurship, Business and Economics*. 2016. Vol. 2. P. 17–46. URL: [https://econpapers.repec.org/bookchap/spreurchp/978-3-319-27573-4\\_5f2.htm](https://econpapers.repec.org/bookchap/spreurchp/978-3-319-27573-4_5f2.htm).

258. Chiang L. The relationship between university autonomy and funding in England and Taiwan. *Higher Education*. 2004. Vol. 48. P. 189–212. URL: <https://www.jstor.org/stable/4151575> (дата звернення: 18.02.2020).



259. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations*. Oxford: Pergamon-Elsevier Science. 1998. 180 p. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED421938> (дата звернення: 16.12.2019).

260. David Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2015. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV\\_i4d\\_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Key+Performance+Indicators&ots=cZV_i4d_9w&sig=0yOnVw-FiOqXizhHrEtxeK4f-zw&redir_esc=y#v=onepage&q=Key%20Performance%20Indicators&f=false).

261. Dobuliak L. P. Level of small business development in the regions of Ukraine. *Strategic management: global trends and national peculiarities*. Collective monograph. Kielce, Poland. 2019. P. 304–321.

262. *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021\\_b35a14e5-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en) (дата звернення: 29.01.2022).

263. Eric Spear. 29 Key Performance Indicators (KPIs) for Colleges & Universities. URL: <https://precisioncampus.com/blog/education-kpis/>.

264. Etzkowitz H. Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva*. 1983. Vol. 21. Is. 2–3. P. 198–233. URL: <https://www.jstor.org/stable/41820527> (дата звернення: 16.12.2019).

265. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group. 2008. 164 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=\\_fiTAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Henry+Etzkowitz%22&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwi21P3d9vPmAhUBAxAIHfZpCl8Q6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=_fiTAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Henry+Etzkowitz%22&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwi21P3d9vPmAhUBAxAIHfZpCl8Q6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 16.12.2019).

266. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en> (дата звернення 14.10.2021).

267. Główny Urząd Statystyczny RP. URL: <https://stat.gov.pl/> (дата звернення 15.05.2021).
268. Goode R. B. Adding to the stock of physical and human capital. *The American Economic Review*. 1959. № 49 (2). P. 147–155.
269. Growing questions about the business model for higher education in the US. *ICEF Monitor*. 2015. URL: <https://monitor.icef.com/2015/02/growing-questions-business-model-higher-education-us/> (дата звернення: 21.01.2019).
270. Higher Education Statistics Agency. URL: <https://www.hesa.ac.uk/> (дата звернення: 04.12.2021).
271. Hodge G. A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67 (3). P. 545–558. URL: <https://www.jstor.org/stable/4624596> (дата звернення: 26.05.2022).
272. How to build an entrepreneurial university. World economic forum 13 Sep. 2019. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/how-to-build-an-entrepreneurial-university/> (дата звернення: 12.01.2020).
273. Ipate D. M., Pârnu I., Sandu C. F. Comparative study regarding higher education financing systems. *Economics, Management and Financial Markets*. 2017. Vol. 12. № 2. P. 182–190. URL: <https://www.proquest.com/openview/cffcaa30ca6bb44d411cd34d76e0adfe/1?pqorigsite=> (дата звернення: 18.02.2020).
274. Jandhyala Tilak Public Private Partnership in Education. *THF Discussion Paper*. 2016. Series № 3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/304556199\\_PUBLIC\\_PRIVATE\\_PARTNERSHIP\\_IN\\_EDUCATION\\_THF\\_Discussion\\_Paper](https://www.researchgate.net/publication/304556199_PUBLIC_PRIVATE_PARTNERSHIP_IN_EDUCATION_THF_Discussion_Paper) (дата звернення: 26.05.2022).
275. Kairuz T., Andries L., Nickloes T., Truter I. Consequences of KPIs and performance management in higher education. *International journal of educational management*. 2016. Vol. 30. Issue 6. P. 881–893. URL: [https://www.researchgate.net/publication/305877979\\_Consequences\\_of\\_KPIs\\_and\\_performance\\_management\\_in\\_higher\\_education](https://www.researchgate.net/publication/305877979_Consequences_of_KPIs_and_performance_management_in_higher_education).

276. Konstytucja dla Nauki. Ministerstwo Edukacji i Nauki RP. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/konstytucja-dla-nauki-2> (дата звернення 16.10.2021).

277. Lederman D., Seltzer R. The Rose-Colored Glasses Come Off: A Survey of Business Officers. *Inside Higher Ed Survey of College and University Business Officers*. 2017. URL: <https://www.insidehighered.com/news/survey/rose-colored-glasses-come-survey-business-officers> (дата звернення: 19.03.2019).

278. Lintner J. The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*. 1965. Vol. 47. № 1. P. 13–37.

279. Markowitz H. Portfolio selection. *The Journal of Finance*. 1952. Vol 7. № 1. P. 77–91.

280. Muhamad S., Che Sulaiman N.F., & J. Saputra. The role of human capital and innovation capacity on economic growth in ASEAN-3. *Jurnal Ekonomi Malaysia*. 2018. № 52 (1), P. 281–295. URL: [https://www.researchgate.net/publication/327252512\\_The\\_role\\_of\\_human\\_capital\\_and\\_innovation\\_capacity\\_on\\_economic\\_growth\\_in\\_ASEAN-3](https://www.researchgate.net/publication/327252512_The_role_of_human_capital_and_innovation_capacity_on_economic_growth_in_ASEAN-3) (дата звернення 15.07.2020).

281. National Center for Education Statistics. URL: <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=73> (дата звернення: 29.01.2022).

282. Nkisi M. Higher Education Financing in Lesotho: Regulation to Realize Its Sustainability and Increase Inclusiveness. *Journal of African Law*. 2021. Vol. 65. Issue 1. P. 25–45. URL: <https://www.scilit.net/article/d18eb3ea5faf656d6bd1d53025ebe8ea> (дата звернення 15.07.2020).

283. Padlowska A. The strategy of the development of the higher education in Poland on the Warsaw university of technology example. *Polish Journal of Management Studies. Wydział Zarządzania*. 2014. Vol. 9. P. 205–216. URL: <https://docplayer.net/2819442-The-strategy-of-the-development-of-the-higher-education-in-poland-on-the-warsaw-university-of-technology-example.html> (дата звернення 15.07.2020).

284. Panchyshyn S., Hrynkevych O., Marets O., Demchyshak N., Popadynets N. Simulation of tuition fees in competitiveness management of higher education institutions (case of Ukraine's universities). *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 5. P. 161–169.

285. Petrov P., Kamenova-Timareva M. A Key Performance Indicators a Framework for Higher Education Institutions. *Vanguard Scientific Instruments in Management*. 2014. URL: [https://www.academia.edu/43767142/A\\_Key\\_Performance\\_Indicators\\_a\\_Framework\\_for\\_Higher\\_Education\\_Institutions?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/43767142/A_Key_Performance_Indicators_a_Framework_for_Higher_Education_Institutions?email_work_card=view-paper) (дата звернення 15.07.2020).

286. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668> (дата звернення 15.05.2021).

287. Puzyrova P. Concept of management and formation of financial potential of cluster unions. *Менеджмент*. 2019. Вип. 1 (29). С. 109–119.

288. Reach HIGH Scholars. 2021. URL: [https://www.reachhighscholars.org/college\\_endowments.html](https://www.reachhighscholars.org/college_endowments.html) (дата звернення: 29.01.2022).

289. Röpke J. The Entrepreneurial University. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. *Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany*. September 16, 1998. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.3075&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 16.12.2019).

290. Salamzadeh A., Farsi J. Y, Motavaseli M., et al. Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities. *International Journal of Business and Globalization*. 2015. № 14 (3). P. 271–291. URL: [https://www.researchgate.net/publication/275240826\\_Institutional\\_factors\\_affecting\\_the\\_transformation\\_of\\_entrepreneurial\\_universities](https://www.researchgate.net/publication/275240826_Institutional_factors_affecting_the_transformation_of_entrepreneurial_universities) (дата звернення: 12.01.2020).

291. Schultz T. W. Investment in Human Capital. New York: The Free Press. 1971.

292. Sharpe W. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*. 1964. Vol. 19. № 3. P. 425–442.
293. Statistics Canada. URL: <https://www.statcan.gc.ca/en/start> (дата звернення: 04.12.2021).
294. Statistics Lithuania. URL: <https://www.stat.gov.lt/web/lzd/paieska?q=education> (дата звернення: 05.12.2021).
295. Statistics Norway. URL: <https://www.ssb.no/en> (дата звернення: 05.12.2021).
296. Statistics Sweden. URL: <https://www.scb.se/en/> (дата звернення: 05.12.2021).
297. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. *Higher Education*. December 1999. Vol. 38, № 4. P. 401–440. URL: <https://www.jstor.org/stable/3448092> (дата звернення: 16.12.2019).
298. The UNESCO Institute for Statistics. URL: <http://data.uis.unesco.org/> (дата звернення: 16.10.2021).
299. Tkachenko V., Kwilinski A., Kaminska B., Tkachenko I., Puzyrova P. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. September 2019. № 3 (30). P. 85–94. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337135221\\_development\\_and\\_effectiveness\\_of\\_financial\\_potential\\_management\\_of\\_enterprises\\_in\\_modern\\_conditions](https://www.researchgate.net/publication/337135221_development_and_effectiveness_of_financial_potential_management_of_enterprises_in_modern_conditions) (дата звернення 12.01.2020)
300. U21 Ranking of National Higher Education Systems. URL: <https://universitas21.com/rankings> (дата звернення: 12.08.2020).
301. University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change. *Ernst&Young*. Australia, 2012. URL: <https://www.bu.edu/edtechcouncil/files/2012/10/Ernst-Young-Higher-University-of-the-Future-2012.pdf> (дата звернення: 10.04.2019).

302. US: Most university business officers anticipate financial challenges ahead. *ICEF Monitor*. 2017. URL: <http://monitor.icef.com/2017/08/us-university-business-officers-anticipate-financial-challenges-ahead> (дата звернення: 21.04.2019).

303. Vica Olariu G., Brad S., Fulea M. The sustainable university in the new economic context. *FAIMA Business & Management Journal*. 2020. Vol. 8. № 1. P. 5–18. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Vica-Olariu-uglea/publication/340133631\\_The\\_sustainable\\_University\\_in\\_the\\_New\\_Economic\\_Context/links/5e7a82934585152fc0ec7b40/The-sustainable-University-in-the-New-Economic-Context.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela-Vica-Olariu-uglea/publication/340133631_The_sustainable_University_in_the_New_Economic_Context/links/5e7a82934585152fc0ec7b40/The-sustainable-University-in-the-New-Economic-Context.pdf) (дата звернення 15.07.2020).

304. Wood S. 10 Universities With the Biggest Endowments. *U.S. News*. 2022. URL: <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/10-universities-with-the-biggest-endowments> (дата звернення: 29.01.2022).

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця А.1

**Визначення сутності поняття “фінансовий потенціал”  
у наукових працях вчених**

№ з/п	Автори	Визначення
1	Антоненко В. М. [5, с. 316]	Оптимальний обсяг фінансових ресурсів підприємства, який воно залучає та з найбільш можливим рівнем ефективності використовує задля досягнення найкращих результатів своєї діяльності.
2	Бардаш С. В. [8, с. 34]	Сукупність фінансових активів, що на початок фінансового року мають грошову форму та впродовж такого періоду можуть бути монетизовані, а також неопераційних необоротних активів, продаж яких за фінансовий період збільшує фінансові можливості відповідно до завдань реалізації економічної стратегії суб'єкта господарювання.
3	Бикова В. Г., Ряшнянський Ю. М. [15, с.56]	Рушійна сила, необхідна для переведення сконцентрованих на підприємстві ресурсів із статичного стану в динамічний, що забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей та напрямів розвитку підприємства.
4	Белінська О. В. [11, с. 268]	Обсяг наявних фінансових ресурсів підприємства та прихованих його можливостей за рахунок яких існує потенційна можливість збереження стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, отримання наперед визначеного позитивного фінансового результату, що може бути реалізованим внаслідок управлінського впливу з метою досягнення певного наперед визначеного рівня розвитку підприємства як на певний момент часу, так і у перспективі.
5	Бова В. А. Хринюк О. С. [17]	Сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства щодо мобілізації та нарощення їхнього обсягу і трансформації їх в інші фактори виробництва у відповідності до потреби з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
6	Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М. [21, с. 163]	Вартісна категорія, яка дозволяє виміряти в абсолютних обсягах та визначити у відносних показниках наявні фінансові активи економічних суб'єктів, змодельовати їх потенційні можливості до нарощування та реалізації у майбутньому.
7	Васюренко О. В., Гнип Н. О. [30]	Сукупність потенційних фінансових ресурсів і доходів підприємства, при заданих або таких, що склалися, параметрах ресурсного і виробничого потенціалів, а також ринкової кон'юнктури.
8	Возняк Г. В. [36, с. 109]	Важлива відтворювальна складова виробничих потужностей підприємств, адже в міру зростання виробничих потужностей підприємств зростає їх фінансовий потенціал, що своєю чергою сприяє зростанню їх конкурентноздатності та стійкості.

## Продовження табл. А.1

9	Глущенко В. В. та авторський колектив [179, с.63]	Сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, що надають можливість для досягнення запланованих фінансових результатів в поточному та майбутньому періодах. Сукупність ресурсів та результату діяльності, що забезпечує розвиток суб'єкта на найближчу та довгострокову перспективу.
10	Гончаренко М. В. [44]	Сукупність власних і залучених ресурсів, що забезпечують соціально-економічний розвиток і фінансову стабільність, виконання стратегічно важливих для регіону завдань. Можливість отримання доходів різними економічними суб'єктами на конкретній території за умови мобілізації і використання фінансових ресурсів у необхідній кількості в певний період часу.
11	Горошанська О. О., Маккі Л. М. [45, с. 12]	Сукупність можливостей акумулювати достатній для покриття майбутніх фінансових потреб обсяг фінансових ресурсів, ефективно формування, розподіл і використання яких сприятимуть підвищенню результативності діяльності, посиленню фінансової безпеки підприємства.
12	Громова А. Є. [50, с. 75]	Здатність до раціонального та ефективного використання фінансових ресурсів, що перебувають у його розпорядженні, а також можливості до нарощення, у разі необхідності, обсягів цих ресурсів. Сукупність фінансових ресурсів, за допомогою ефективного та раціонального використання яких підприємство здатне отримати прибуток та досягти поставленої мети своєї діяльності, а також отримати максимально можливий фінансовий результат, за рахунок використання наявних власних ресурсів і залучення додаткових коштів на найбільш вигідних для підприємства умовах.
13	Дараган А. В., Другова О. С. [52, с. 191]	Сукупність фінансових ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування, розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей, які переслідує компанія.
14	Дем'янчук О. І. [54, с. 159]	Сукупна можливість суб'єктів адміністративно-територіальної одиниці в межах стійких економічних відносин формувати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для виконання органами місцевого самоврядування основної функції – забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальної одиниці.
15	Ільїна К. О. [75, с. 203]	Можливості підприємства одержувати і використовувати фінансові ресурси, тобто сукупність можливостей ефективного залучення та користування коштами.
16	Індус К. П. [76, с 4]	Сукупність ресурсного забезпечення (реальних та потенційно доступних фінансових ресурсів), а також можливостей країни (організаційних, управлінських, функціональних, інфраструктурних та адаптивних) щодо акумуляції фінансових ресурсів, їх трансформації у продуктивний фінансовий капітал, його перерозподілу між економічними суб'єктами, а також використання цього капіталу для сталого соціально-економічного розвитку країни.



## Продовження табл. А.1

17	Кавтиш О. П., Канар М. О. [77, с. 131]	Сукупність фінансових ресурсів та можливостей організації, джерел їх формування та напрямів використання, сукупність умов здійснення грошового обігу, формування фінансових відносин у процесі фінансово-економічної діяльності організації, використання можливостей системи фінансових ресурсів для вирішення поточних та стратегічних завдань, які орієнтовані на стале функціонування та розвиток суб'єкта господарювання, а також нарощення загального економічного потенціалу та конкурентоспроможності.
18	Корнійчук Г. В. [89, с. 28]	Максимальний обсяг фінансових ресурсів, який в конкретних організаційно-економічних і фінансових умовах спроможне залучити підприємство для реалізації своїх виробничих та інвестиційних програм, а також відшкодувати у повному обсязі за допомогою чистих грошових потоків, які генерують (забезпечують) ці програми.
19	Костирко Л. А., Середа О. О. [92, с. 151-152]	Властивість суб'єкта господарювання або економічної системи, що виражається в можливості фінансового розвитку, тобто здатності до самовідтворення і використання як ресурсу в майбутній діяльності. Сукупність власного і залученого капіталу та можливості системи мобілізувати фінансові ресурси з метою забезпечення розвитку підприємства, досягнення цілей в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища.
20	Крупка М. І., Демчишак Н. Б. [96]	Сукупність фінансових ресурсів, фактично їх арифметичної суми. За якісного підходу – спроможність, можливість використання цих ресурсів.
21	Круш П. В., Тихомиров О. М. [101, с. 128]	Складова економічного потенціалу підприємства, яка відображає його здатність забезпечувати динамічний розвиток, зростання та задоволення інтересів у коротко- і довгостроковому періодах, отримання запланованих економічних вигід (благ) шляхом трансформації власних та залучених фінансових ресурсів і здібностей у фінансові можливості на основі раціональних управлінських впливів.
22	Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. [103, с. 125]	Забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для ведення виробничо-господарської діяльності з урахуванням стратегічних перспектив, а також забезпеченість власним капіталом в обсязі, необхідному для ліквідності та фінансової стійкості.
23	Куліш Г. П., Чепка В. В. [104, с. 30]	Сукупність можливостей підприємства, які визначаються наявністю та використанням фінансових ресурсів, здатних приносити дохід у певний період.
24	Кучер Г. В. [107, с. 51]	Вартісна категорія, яка дає змогу виміряти в абсолютних обсягах та визначити у відносних показниках наявні фінансові активи економічних суб'єктів, змодельовати їх потенційні можливості до нарощування та реалізації у майбутньому.
25	Левченко Н. М. [111, с. 116]	Сукупність можливостей підприємства, які визначаються наявністю і організацією використання фінансових ресурсів та організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення економічного розвитку підприємства на перспективу.

## Продовження табл. А.1

26	Ляхович Л. А. [115, с. 93]	Сукупність наявних у нього фінансових ресурсів, а також можливостей їхнього формування та ефективного управління, які, з одного боку, забезпечують здатність суб'єкта господарювання використовувати ці фінансові ресурси, а з іншого – його спроможність вирішувати завдання оперативного, тактичного та стратегічного характеру, а отже, досягати цілей (довгострокових, короткострокових) в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що в сукупності забезпечить підприємству стійке функціонування і розвиток.
27	Мазаракі А. А. [57, с.35]	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності суб'єктів та пов'язані із формуванням, розподілом та перерозподілом, використанням, накопиченням і примноженням фінансових активів, що впливають на фінансовий стан, фінансову стійкість і визначають можливості процесу відтворення для забезпечення економічного зростання.
28	Маслак О. І. [119, с. 125]	Сукупність фінансових ресурсів, за допомогою ефективного та раціонального використання яких підприємство здатне отримати прибуток та досягти поставленої мети своєї діяльності, а також отримати максимально можливий фінансовий результат, за рахунок використання наявних власних ресурсів і залучення додаткових коштів на найбільш вигідних для підприємства умовах.
29	Мельник О. Г. [121]	Сукупність наявних фінансових ресурсів підприємства та можливостей щодо їхнього залучення, позики, нарощення та відтворення з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
30	Мойсеєнко І. П., Мачкур Л. А. [125, с. 202]	Фінансовий потенціал визначає конкурентоздатність, можливості ділового співробітництва, оцінює, наскільки гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів у фінансовому і виробничому відношеннях.
31	Нагорнюк О. В. [127, с. 105]	Комплексна характеристика системи управління його фінансовою діяльністю, яка виражається у можливостях формування необхідного обсягу фінансових ресурсів із різних джерел, ефективного їх розподілу та використання з метою забезпечення тактичних і стратегічних завдань фінансування майбутнього розвитку підприємства з урахуванням фактору ризику.
32	Назаренко А. С. [128, с. 28]	Фінансові можливості підприємства, які формуються при наявності різного роду ресурсів під впливом зовнішнього оточення і внутрішньої структури підприємства та можуть бути реалізовані за допомогою діяльності персоналу та системи управління з метою досягнення максимального бажаного фінансового результату.
33	Нонік В. В., Полчанов А. Ю. [138, с. 7]	Фінансові ресурси держави, підприємства або іншого суб'єкта та можливості для їхнього ефективного формування, розподілу та використання з певною метою.
34	Орехова А. І. [141, с. 311]	Певний рівень потужності, ступінь можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зумовлені тими ресурсами, які є в розпорядженні підприємства,

## Продовження табл. А.1

		і здатністю цього підприємства ці ресурси ефективно використовувати й відтворювати.
35	Пилипюк Я. В. [158, с. 62]	Фінансові можливості забезпечення інноваційного розвитку, що визначаються обсягом фінансових ресурсів інноваційного спрямування та ефективністю їх використання.
36	Плікус І. Й. [160, с. 99]	Сукупність можливостей, що реалізуються фінансовим механізмом (у вигляді можливості ефективного використання наявних фінансових ресурсів для досягнення цілей підприємства та його розвитку) й визначаються фінансовими ресурсами.
37	Путятин Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М. [174]	Це сукупність фінансових спроможностей і можливостей підприємства.
38	Ребрик Ю. С., Павлюченко М. А. [175, с. 379]	Сукупність наявних та потенційних ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства з урахуванням максимізації позитивного фінансового результату.
39	Рзаєв Г. І. [176, с. 148]	Фінансові ресурси та можливості щодо їх використання, що формуються з власних та запозичених джерел формування ресурсів суб'єкта господарювання, і виступають у вигляді власного капіталу та зобов'язань, що в разі потреби в процесі фінансово-господарської діяльності міняють свою форму, трансформуючись в активи підприємства, що дає змогу реалізувати їх можливості, які можуть бути використані для забезпечення певних витрат процесу відтворення з метою покращення результативності діяльності суб'єкта господарювання та отримання економічних вигод у майбутньому.
40	Руда Р. В. [182, с. 172]	Найважливіша характеристика ефективності фінансово-господарської діяльності та надійності підприємства, визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у ділових стосунках, є основою ефективної реалізації фінансових інтересів усіх учасників господарської діяльності.
41	Саух І. В. [202, с. 135]	Сукупність фінансових можливостей розвитку підприємства, зумовлених наявністю достатнього обсягу фінансових ресурсів, кадрового й інформаційного забезпечення та ефективної системи управління фінансами, що спрямовані на досягнення стратегічної фінансової позиції підприємства в зовнішньому середовищі.
42	Свірський В. С. [205, с. 49]	Сукупність наявних та потенційних фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період часу.
43	Толпежніков Р. О. [228, с. 278]	Сукупність власних і залучених фінансових ресурсів підприємства та можливості системи по їх ефективному управлінню для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності та досягнення загальносистемних цілей в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища.

## Продовження табл. А.1

44	Турчак В. В., Чижинська С. Д. [231, с. 51]	Найважливіша характеристика ефективності фінансово-господарської діяльності та надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у ділових стосунках, є основою ефективної реалізації фінансових інтересів усіх учасників господарської діяльності.
45	Чуницька І. І., Філіпішина К. І. [240, с. 230]	Вартісна категорія, яка дозволяє виміряти в абсолютних обсягах та визначити у відносних показниках наявні фінансові активи економічних суб'єктів, змодельовати їх потенційні можливості до нарощування та реалізації у майбутньому.
46	Шабатура Т. С., Лагодієнко Н. В. [241, с. 105]	Здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля максимізації ринкової вартості бізнесу, аспектом забезпечення яких є детермінанти ринкового успіху та ключові компетенції.
47	Щур Р. І. [246, с. 62]	Сукупність власних, залучених, фактично акумульованих та потенційно доступних фінансових ресурсів економічної системи територіальної громади і можливостей відповідної територіальної громади щодо їх ефективного використання з метою забезпечення операційної та інвестиційної діяльності та досягнення загальносистемних цілей в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища, а також взаємодію зазначених складових з метою забезпечення сталого розвитку певної території.
48	Р. Puzyrova [287, с. 110]	Сукупність поєднаних фінансових можливостей, ресурсів та фінансового капіталу, основна мета формування та використання якого полягає в отриманні максимального доходу й утримання стабільного конкурентного становища на ринку
49	V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova [299, с. 86]	Взаємодоповнюване поєднання фінансових ресурсів, фінансових можливостей і фінансового капіталу, які під впливом синергетичної дії та за максимального взаємозв'язку із стейкхолдерами дозволять підприємству досягти, утримати і примножити свої конкурентні позиції на ринку, а також завжди перебувати у стані швидкого реагування на динамічний процес кон'юнктури та економічної ситуації в країні в цілому.

*Джерело:* складено автором

## Додаток Б



Рис. Б.1. Механізм формування фінансового потенціалу ЗВО

Джерело: побудовано автором

Додаток В  
Таблиця В.1

**Стан освітнього кредитування в Україні за період 2007 – 2021 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Кількість осіб, котрим надано кредит</b>	<b>Середній розмір наданого кредиту, грн</b>	<b>Обсяг запланованих кредитів, тис. грн</b>	<b>Обсяг наданих кредитів, тис. грн</b>	<b>% виконання плану</b>
2007	2837	3200,0	9092,9	9077,27	99,8
2008	1517	5369,0	8146,2	8021,7	98,5
2009	1439	5455,5	7850,5	0	0
2010	1144	7800,0	14715,0	8869,5	60,3
2011	181	16300,0	2949,09	0	0
2012	-	-	5000,0	-	-
2013	451	3931,7	5000,0	1773,2	35,5
2014	-	-	-	-	-
2015	-	-	-	-	-
2016	-	-	-	-	-
2017	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	-	-
2019	77	35407,8	3011,3	2726,4	90,5
2020	56	31012,5	2200,0	1736,7	78,9
2021	116	44352,6	6106,2	5144,9	84,3

*Джерело:* сформовано автором на основі Звітів про виконання паспорту бюджетної програми 2201210 “Надання пільгових довгострокових кредитів для здобуття вищої освіти”

Додаток Д  
Таблиця Д.1

**Основні показники діяльності ЗВО/ВНЗ в Україні у 2007/08 – 2021/22 н. р.**

	2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
<b>Загальна кількість ЗВО, од.</b>	<b>904</b>	<b>881</b>	<b>861</b>	<b>854</b>	<b>846</b>	<b>823</b>	<b>803</b>	<b>664</b>	<b>659</b>	<b>657</b>	<b>661</b>	<b>652</b>	<b>619</b>	<b>644</b>	<b>634</b>
<i>у тім числі за формами власності</i>															
державною та комунальною	702	685	674	666	633	619	609	520	525	527	533	529	504	395ЗВО	508
приватною	202	196	187	188	172	166	158	144	134	130	128	123	115	120ЗВО	126
<i>у тім числі за ЗВО</i>															
I-II р. а. (ЗФПО) (коледжі, технікуми, ВПУ)	553	528	511	505	501	489	478	387	371	370	372	370	338	129	248
III-IV р. а. (ЗВО) (університети, академії, інститути)	351	353	350	349	345	334	325	277	288	287	289	282	281	515	386
<b>Кількість студентів у ЗВО, тис. осіб</b>	<b>2813,8</b>	<b>2763,8</b>	<b>2599,4</b>	<b>2491,3</b>	<b>2311,6</b>	<b>2170,1</b>	<b>2052,7</b>	<b>1689,3</b>	<b>1605,3</b>	<b>1586,7</b>	<b>1538,6</b>	<b>1522,2</b>	<b>1439,7</b>	<b>1307,5</b>	<b>1329,0</b>
<i>у тім числі за ЗВО</i>															
I-II р. а. (ЗФПО)	441,3	399,3	354,2	361,5	356,8	345,2	329,0	251,3	230,1	217,3	208,6	199,9	173,6	165,6	282,3
III-IV р. а. (ЗВО)	2372,5	2364,5	2245,2	2129,8	1954,8	1824,9	1723,7	1438,0	1375,2	1369,4	1330,0	1322,3	1266,1	1141,9	1046,7

## Продовження табл. Д.1

<i>у тім числі навчаються за рахунок за коштів</i>															
державного бюджету	984,8	975,0	952,6	945,5	905,8	893,2	874,8	751,1	732,0	732,9	684,7	597,0	545,3	592,4	611,7
місцевих бюджетів органів державної влади	98,5	94,4	98,6	100,3	98,0	96,3	95,8	82,1	79,5	73,6	73,1	118,0	120,6		
юридичних осіб	14,5	14,2	8,7	8,8	9,3	6,9	8,2	10,4	10,2	9,6	7,1	6,9	3,1	715,1	717,3
фізичних осіб	1716,0	1680,2	1539,5	1436,7	1298,5	1173,7	1073,9	845,6	783,6	770,6	773,7	800,3	770,7		

*Джерело:* складено автором за [33; 34; 142; 143; 144; 145]



Додаток Е  
Таблиця Е.1

**Розподіл витрат на вищу освіту в Україні за провайдером – постачальниками послуг у 2007-2020 рр., млн грн**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Перший етап вищої освіти всього	22269,4	29183,5	32480,4	37660,5	39764,0	42218,5	43100,9	40256,6	46833,7	50076,6	54266,7	61340,8	69550,0	71831,5
Вища освіта у ЗВО I-II р. а. (коледжі, технікуми, ВПУ)	4217,2	5511,3	6209,1	7595,3	8159,3	8961,0	9387,7	8710,2	9656,5	...	...	...	...	...
Вища освіта у ЗВО III-IV р. а. (університети, академії, консерваторії, інститути)	18052,2	23672,2	26271,3	30065,2	31604,7	33257,5	33713,2	31546,4	37177,2	...	...	...	...	...
Другий етап вищої освіти та освіта, не розподілена за ступенями/післядиплом-на освіта	897,2	1172,3	1192,2	1491,8	1571,6	1622,3	2007,5	1754,8	1934,0	2267,4	2743,6	3446,1	3545,8	3218,6
<b>Разом</b>	<b>23166,6</b>	<b>30355,8</b>	<b>33672,6</b>	<b>39152,3</b>	<b>41335,6</b>	<b>43840,8</b>	<b>45108,4</b>	<b>42011,4</b>	<b>48767,7</b>	<b>52343,9</b>	<b>57010,3</b>	<b>64786,9</b>	<b>73095,8</b>	<b>75050,1</b>
<b>Довідково</b>														
Індекс інфляції	116,6	122,3	112,3	106,1	104,6	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0
ВВП у фактичних цінах, млн грн	720731	948056	913345	1079346	1299991	1404669	1465198	1586915	1988544	2385367	2983882	3560596	3974564	4194102
Обмінний курс US\$ 1 = УАН	5,05	5,27	7,79	7,94	7,97	7,99	7,99	11,89	21,84	25,55	26,60	27,20	25,85	26,96
ВВП у фактичних цінах, млн дол. США	142719,0	179992,4	117227,8	135937,8	163110,5	175803,4	183379,0	133466,4	91050,5	93360,7	112176,0	130904,3	153933,5	155567,6
Витрати на вищу освіту, млн дол. США	4587,4	5760,1	4322,5	4931,0	5186,4	5487,0	5645,6	3533,3	2233,0	2048,7	2143,2	2381,9	2827,7	2783,7
Загальні витрати на вищу освіту у % до ВВП країни	3,2	3,2	3,7	3,6	3,2	3,1	3,1	2,6	2,5	2,2	1,9	1,8	1,8	1,8
Бюджетні витрати на вищу освіту у % до ВВП країни	1,9	2,0	2,4	2,4	2,1	2,2	2,1	1,9	1,6	1,5	1,4	1,3	1,3	1,3

Джерело: складено автором за [62; 134; 135; 136; 200; 201; 214]

Додаток Ж  
Таблиця Ж.1

**Розподіл витрат на вищу освіту в Україні за фінансуючими інституціями у 2007-2020 рр., млн грн**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. Державний сектор</b>	13395,9	19287,7	21696,8	25880,7	27569,6	30469,7	31153,2	29384,5	32009,0	36398,6	40358,5	45923,8	53495,4	55331,0
1.1. Центральний уряд, у т.ч.:	12152,0	17462,3	19587,0	23319,7	24836,1	27190,6	27808,6	26215,2	28616,3	32652,5	35611,2	37689,3	44428,0	45698,2
-Міністерство освіти і науки України	8105,0	11644,4	13362,7	15795,2	17002,3	19649,1	20701,7	19556,0	23389,0	26049,5	26938,4	27500,0	32275,1	33096,6
-інші міністерства і відомства	4047,0	5817,9	6224,3	7524,5	7833,8	7541,5	7106,9	6659,2	5227,3	6603,0	8672,8	10189,3	12152,9	12601,6
1.2. Обласні бюджети	1243,9	1825,4	2109,8	2561,0	2733,5	3279,1	3344,6	3169,3	3392,7	3746,2	4747,3	8234,5	9067,4	9632,8
<b>2. Недержавний сектор</b>	<b>9770,7</b>	<b>11068,1</b>	<b>11975,8</b>	<b>13271,6</b>	<b>13766,0</b>	<b>13371,1</b>	<b>13955,2</b>	<b>12626,9</b>	<b>16758,7</b>	<b>15945,3</b>	<b>16651,9</b>	<b>18863,1</b>	<b>19600,4</b>	<b>19719,2</b>
2.1. Приватні фірми та корпорації	511,0	638,9	698,0	781,7	672,5	714,2	703,0	755,0	758,1	832,5	941,6	1146,7	1183,5	1062,6
2.2. Домашні господарства	9259,7	10429,2	11277,8	12489,9	13093,5	12656,9	13252,2	11871,9	16000,6	15112,8	15710,3	17716,5	18416,9	18656,6
<b>3. Увесь інший світ</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього</b>	<b>23166,6</b>	<b>30355,8</b>	<b>33672,6</b>	<b>39152,3</b>	<b>41335,6</b>	<b>43840,8</b>	<b>45108,4</b>	<b>42011,4</b>	<b>48767,7</b>	<b>52343,9</b>	<b>57010,4</b>	<b>64786,9</b>	<b>73095,8</b>	<b>75050,2</b>
% державного сектору у витратах на вищу освіту	57,8	63,5	64,4	66,1	66,7	69,5	69,1	69,9	65,6	69,5	70,8	70,9	73,2	73,7
<b>Довідково</b>														
Обмінний курс, гривень за дол. США	5,05	5,27	7,79	7,94	7,97	7,99	7,99	11,89	21,84	25,55	26,60	27,20	25,85	26,96
Витрати державного сектору на вищу освіту, млн дол. США	2652,7	3659,9	2785,2	3259,5	3459,2	3813,5	3899,0	2471,4	1465,6	1424,6	1517,2	1688,4	2069,5	2052,3

## Продовження табл. Ж.1

Бюджетні витрати у розрахунку на один ЗВО державної і комунальної форм власності, млн дол. США	3,8	5,3	4,1	5,1	5,5	6,2	6,4	4,8	2,8	2,7	2,8	3,2	4,1	5,2
Загальні витрати у розрахунку на один ЗВО, млн дол. США	5,1	6,5	5,0	5,8	6,1	6,7	7,0	5,3	3,4	3,1	3,2	3,7	4,6	5,4
Бюджетні витрати у розрахунку на одного студента, що навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів органів державної влади, дол. США	2448,7	3422,4	2649,6	3116,8	3446,1	3853,9	4017,1	2966,1	1806,1	1766,4	2002,2	2361,4	3107,8	4334,3

*Джерело:* складено автором за [62; 134; 135; 136; 200; 201; 214]

## Додаток 3

**Витрати на виконання науково-дослідних робіт (НДР) за період 2007-2020 рр.**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Питома вага загального обсягу витрат на виконання НДР у ВВП, %	0,86	0,84	0,86	0,75	0,65	0,67	0,70	0,60	0,55	0,48	0,45	0,47	0,43	0,41
Усього витрат на виконання НДР, млн. грн	6149,2	8024,8	7822,2	8995,9	9591,3	10558,5	11161,1	10320,3	11001,9	11530,7	13379,3	16773,7	17254,6	17022,4
у т. ч. за сектором вищої освіти	423,8	561,9	511,9	565,1	608,0	729,8	688,1	594,3	590,6	725,5	975,8	1120,2	1056,8	1342,1
- з коштів бюджету	271,7	363,3	335,0	411,6	432,9	514,9	472,1	402,5	438,3	503,9	692,3	812,1	764,2	967,0
- з коштів організацій, іноземних джерел та інших	152,1	198,6	176,9	153,4	175,1	214,9	216,0	191,8	152,4	221,6	283,5	308,1	292,6	375,1
Частка внутрішніх витрат на виконання НДР за сектором вищої освіти, %	6,9	7,0	6,5	6,3	6,3	6,9	6,2	5,8	5,4	6,3	7,3	6,7	6,1	7,9
Частка фінансування за сектором вищої освіти з коштів бюджету, %	64,1	64,6	65,4	72,8	71,2	70,6	68,6	67,7	74,2	69,5	70,9	72,5	72,3	72,1
<b>Довідково</b>														
Питома вага витрат на виконання НДР у ВВП, % (країни ЄС-28)	1,77	1,83	1,93	1,92	1,96	2,00	2,01	2,02	2,03	2,04	2,08	2,11	2,14	-
Питома вага витрат на виконання НДР у ВВП, % (Польща)	0,56	0,6	0,66	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1,00	0,96	1,03	1,21	1,32	-

Джерело: складено автором за [129; 130; 131; 132; 133; 266]

Додаток К  
Таблиця К.1

**Показники діяльності класичних ЗВО, які здійснюють підготовку кадрів за державним замовленням  
за 2018 / 2019 роки**

№ з/п	ЗВО	Всього студентів, які навчаються за державним замовленням (розрахунковий континент)	Всього студентів, які навчаються за контрактом (розрахунковий континент)	Науково-педагогічний персонал, ставок	Касові видатки по загальному фонду (без капітальних видатків), тис. грн	Середня розрахункова вартість навчання одного студента за державним замовленням, грн
1	ДВНЗ “Криворізький національний університет”	2051,7 / 2046,1	817,9 / 1030,8	295,7 / 271,3	76851,8 / 88126,8	37457,61 / 43070,61
2	ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”	2748,4 / 2739,5	5208,2 / 5665,3	424,2 / 443,8	95149,5 / 124324,6	34619,97 / 45382,22
3	ДВНЗ “Ужгородський національний університет”	4082,2 / 3796,6	5506,1 / 5483	660,4 / 629,8	166619,2 / 193919,3	40816,03 / 51077,11
4	Державний заклад “Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”	2322,3 / 2089,2	1370,3 / 1287	331,7 / 326,3	61197,7 / 72025,2	26352,19 / 34475,0
5	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	4441,9 / 4230,5	2701,6 / 2904	677,5 / 615	225794,2 / 254392,8	50832,79 / 60133,03
6	Донецький національний університет імені Василя Стуса	1890,4 / 1801,7	1608,2 / 2199	225,9 / 201,9	90747,4 / 97374,6	48004,32 / 54045,96
7	Житомирський державний університет імені Івана Франка	1787,8 / 1921,2	1389,9 / 1532	254,7 / 288,4	54962,4 / 78831,2	30743,06 / 41032,27
8	Запорізький національний університет	2015,5 / 2268,1	5448,9 / 5460,2	263,0 / 352,4	87353,7 / 141808,0	43340,96 / 62522,83
9	Західноукраїнський національний університет	- / 2597,6	- / 3657	- / 399	- / 128063,2	- / 49300,59
10	Кам’янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	2043,7 / 1986,6	981,3 / 2086	339,6 / 297,4	65977,8 / 78032,3	32283,48 / 39279,32
11	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	13333 / 13205,1	6858,9 / 6397,2	1727,3 / 1730,3	894457,5 / 1021629,1	67085,99 / 77366,25

## Продовження табл. К.1

12	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	1328,9 / 1292,4	1315,9 / 1347,7	223,0 / 204,5	56726,0 / 67400,0	42686,43 / 52151,03
13	Львівський національний університет імені Івана Франка	8811,3 / 8985,6	6715,9 / 6866	1201,5 / 1219,7	312746,5 / 369796,4	35493,80 / 41154,33
14	Маріупольський державний університет	926,8 / 1040,3	1087,8 / 2033	133,8 / 128,8	41199,7 / 47328,0	44453,72 / 45494,57
15	Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського	1354,1 / 1226,5	1347,1 / 1485	174,0 / 163,5	48486,5 / 52453,7	35807,15 / 42766,97
16	Мукачівський державний університет	449,4 / 460,3	804,6 / 1694	90,4 / 77,3	24033,7 / 26926,5	53479,53 / 58497,72
17	Національний університет "Києво-Могилянська академія"	2485 / 2445	1631 / 1737	295,0 / 284,1	93996,9 / 109868,3	37825,71 / 44935,9
18	Національний університет "Острозька академія"	886,5 / 875,4	1217,1 / 1228,4	119,1 / 106,5	31922,3 / 37626,5	36009,36 / 42980,84
19	Національний університет "Чернігівський колегіум" імені Т.Г. Шевченка	1695,4 / 1657,3	492,1 / 627	238,3 / 244,1	64359,6 / 78180,2	37961,33 / 47172,1
20	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	1090 / 1058,3	422 / 477	174,0 / 164,5	55250,2 / 62196,5	50688,26 / 58770,2
21	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	2247,7 / 2001	3068,9 / 3159	351,8 / 319,8	123575,8 / 124965,4	54978,79 / 62451,48
22	Поліський національний університет	- / 1918,8	- / 2489	- / 213,7	- / 68030,2	- / 35454,55
23	Сумський державний університет	3945,4 / 3877,4	5384,9 / 3825,4	659,0 / 599,8	146502,6 / 188881,8	37132,52 / 48713,52
24	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки / Волинський національний університет ім. Лесі Українки	3951,3 / 3478,1	2835,1 / 2559,9	511,8 / 515,8	118955,3 / 145283,6	30105,35 / 41770,97
25	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	2598,3 / 2211,8	1228,1 / 971,0	349,9 / 373	96203,7 / 119322,5	37025,63 / 53948,14
26	Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського	1295,5 / 1454,2	538 / 955	133,8 / 156,9	24807,6 / 40050,5	19149,04 / 27541,3
27	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	5367,5 / 5144,4	7889,6 / 7717	754,8 / 714,3	238317,2 / 271085,6	44400,04 / 52695,28
28	Херсонський державний університет	2029 / 1869,2	1714,2 / 1694,9	316,4 / 297,2	88181,7 / 102329,2	43460,69 / 54744,92
29	Хмельницький національний університет	2367,2 / 2338,1	2381 / 2415	356,5 / 355,6	85259,8 / 102595,7	36017,14 / 43879,95

## Продовження табл. К.1

30	Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	2191 / 2190,1	1914,2 / 2020,1	346,7 / 340,6	82116,1 / 98485,4	37478,83 / 44968,46
31	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	4784,3 / 4695,2	5283,1 / 5152	623,0 / 640,6	142040,1 / 161599,9	29688,79 / 34418,12
32	Чорноморський національний університет імені Петра Могили	1721,1 / 1504,8	2319,6 / 2236	269,7 / 225,2	56816,4 / 67481,6	33011,65 / 44844,21

*Джерело:* складено автором за [32]

Додаток Л  
Таблиця Л.1

**Показники діяльності технічних ЗВО, які здійснюють підготовку кадрів за державним замовленням  
за 2018 / 2019 роки**

№ з/п	ЗВО	Всього студентів, які навчаються за державним замовленням (розрахунковий континент)	Всього студентів, які навчаються за контрактом (розрахунковий континент)	Науково-педагогічний персонал, ставок	Касові видатки по загальному фонду (без капітальних видатків), тис. грн	Середня розрахункова вартість навчання одного студента за державним замовленням, грн
1	Вінницький національний технічний університет	2637,2 / 2160,6	1477,7 / 1278,4	359,6 / 346,6	99823,2 / 117141,2	37851,96 / 54216,98
2	ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”	967,5 / 1038,3	297,2 / 320,1	134,3 / 162,6	37826,1 / 52282,3	39096,74 / 50353,71
3	ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”	1484,0 / 1776,0	954,9 / 1164,8	214,2 / 218,6	72484,3 / 82894,9	48843,87 / 46675,06
4	Державний університет “Житомирська політехніка”	1493,4 / 1382,8	1046,3 / 1082,0	237,3 / 239,2	49444,5 / 59813,1	33108,70 / 43255,06
5	Дніпровський державний технічний університет	972,9 / 825,7	327,1 / 549,0	421,5 / 138,5	53255,1 / 56865,2	54738,47 / 68869,06
6	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	2364,0 / 2262,7	1953,0 / 1652,0	350,0 / 323,4	103625,1 / 121010,0	43834,64 / 53480,36
7	Луцький національний технічний університет	2394,6 / 2483,9	1201,4 / 1203,7	331,4 / 331,4	75923,0 / 91271,5	31705,92 / 36745,24
8	Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”	3591,3 / 3469,9	2209,3 / 2334,6	421,5 / 476,3	123126,3 / 149873,2	34284,60 / 43192,36
9	Національний університет “Запорізька політехніка”	4492,8 / 3956,6	3484,0 / 3221,8	536,7 / 582,1	132509,3 / 169588,7	29493,70 / 42862,23
10	Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”	14724,1 / 14531,7	3288,6 / 3571,0	2207,7 / 2138,5	990393,3 / 1149066,8	67263,42 / 79073,12



## Продовження табл. Л.1

11	Національний університет “Львівська політехніка”	11736,4 / 10974,2	8109,0 / 8117,0	2146,7 / 2148,0	620394,2 / 704779,3	52860,69 / 64221,47
12	Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”	6080,5 / 5913,8	4263,1 / 3830,0	947,9 / 894,2	307366,7 / 336839,0	50549,57 / 56958,14
13	Національний університет “Чернігівська політехніка”	- / 1986,7	- / 1964,0	- / 310,0	- / 101692,0	- / 51186,39
14	Одеський національний політехнічний університет	3029,3 / 2913,8	2707,5 / 2677,0	422,8 / 424,2	150291,6 / 177167,8	49612,65 / 60803,01
15	Подільський державний аграрно-технічний університет	957,4 / 834,8	788,0 / 1154,5	156,0 / 130,2	50076,5 / 55904,5	52304,68 / 66967,59
16	Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка / Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”	1634,5 / 1799,5	2300,1 / 2782,0	232,0 / 219,7	72082,1 / 81813,3	44100,40 / 45464,46
17	Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	2028,9 / 1939,8	1150,8 / 1585,4	317,6 / 298,4	67114,3 / 78105,6	33079,14 / 40264,77
18	Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка	1362,6 / 1374,6	1478,9 / 1607,0	223,9 / 198,3	74955,1 / 84414,6	55008,85 / 61410,3
19	Харківський національний університет радіоелектроніки	4941,2 / 4432,9	2606,6 / 2432,1	607,9 / 623,6	163978,4 / 197013,6	33185,94 / 44443,5
20	Херсонський національний технічний університет	1310,7 / 1098,9	1243,3 / 1215,0	200,3 / 175,2	57815,0 / 65178,4	44110,02 / 59312,39
21	Центральноукраїнський національний технічний університет	1524,4 / 1503,2	1131,8 / 1112,0	212,1 / 219,6	60524,8 / 74279,2	39704,01 / 49414,05

*Джерело:* складено автором за [32]

## Основні показники діяльності окремих державних класичних університетів

ЗВО	Рік	Контингент студентів	Кількість штатних одиниць / НПП	Сукупні надходження, тис. грн	Надходження спеціального фонду, тис. грн	Надходження від проектної д-ті, тис. грн	Надходження від наукової д-ті, тис. грн	Активи ЗВО, тис. грн	Основні засоби ЗВО, тис. грн
СумДУ	2015	15180	3233,5 / 972,0	320983,7	176383,0	8023,2	13034,0	319707,6	226432,2
	2016	15320	3264,3 / 1279,3	384809,4	217608,3	7406,1	18596,0	869033,8	650636,8
	2017	14507	3754,1 / 1279,3	479690,2	246608,0	9841,5	27042,0	945245,1	658636,2
	2018	13765	4057,4 / 1288,4	581360,2	300132,1	18228,0	48150,0	996846,6	674846,1
	2019	12927	4112,3 / 1358,1	630609,1	297806,4	11148,4	44143,0	988086,1	700709,3
	2020	11689	4060,9 / 1309,0	694329,2	320551,4	20235,5	62787,0	1031557,7	679297,5
	2021	11312	3823,81 / 1309,0	827911,5	381046,3	24518,5	74046,0	1045952,7	665466,6
ЛНУ	2015	20234	3859,8 / 1693,1	400531,1	129414,5	8023,2	13034,0	699747,0	605429,9
	2016	20235	4095,1 / 1798,0	439297,8	140794,3	10290,6	15230,0	737204,2	633027,0
	2017	20201	4197,5 / 1908,5	556027,1	154011,5	12687,3	24435,8	777283,0	670705,8
	2018	20687	4241,1 / 1974,1	672403,8	206068,5	37628,5	41220,5	887104,6	716734,8
	2019	21072	4289,3 / 2037,0	764868,4	226967,0	52574,0	36743,7	926594,2	727429,1
	2020	21465	4333,2 / 2077,7	866914,1	278121,2	49424,5	43147,1	1054723,4	733342,3
	2021	22079	4447,0 / 2120,9	1051559,0	356378,3	109696,9	69813,6	1276078,7	1057838,3
ПНУ	2015	14701	-	192896,5	102201,8	356,3	1827,4	-	-
	2016	15479	-	207003,8	113285,3	3661,5	2106,1	-	-
	2017	14909	-	257554,1	120628,8	3050,1	3675,4	355635,7	282212,3
	2018	15399	1834,5 / 952,3	322088,5	158421,4	31520,6	7055,6	420818,9	291819,8
	2019	14722	1746,2 / 931,3	408323,4	172526,7	81861,6	7793,6	503920,6	292764,2
	2020	14105	1742,9 / 919,7	359746,6	172750,6	10566,7	15010,8	520243,8	311063,2
	2021	12254	1708,1 / 911,1	511591,1	203074,6	124097,8	22635,3	621302,5	315596,4
КрНУ	2015	4780	962,5 / 377,3	71176,4	20421,9	777,2	1608,0	101319,6	88108,5
	2016	4867	973,6 / 400,4	75684,0	22501,7	939,5	2260,2	101403,4	87903,2
	2017	4396	909,1 / 420,9	89856,1	24564,0	1671,2	2927,8	108197,5	95896,7
	2018	4472	910,3 / 426,1	97097,4	25906,0	1458,6	2686,2	114459,3	97793,5

Продовження табл. М.1

КрНУ	2019	4291	919,9 / 436,5	108508,8	28465,0	2323,6	1494,2	116267,2	98415,8
	2020	3947	891,0 / 407,2	114272,2	30660,3	1765,2	2023,0	118445,5	100404,4
	2021	3372	865,0 / 392,2	123419,0	33983,4	3008,4	2463,3	117507,7	102788,4
КНУ	2015	20579	2577,2 / 1086,5	221010,3	74891,2	5472,1	16709,5	290851,7	258929,2
	2016	10510	1114,9 / 480,2	174768,7	54756,8	1301,8	15176,1	177852,9	155433,9
	2017	10441	992,5 / 449,8	132905,8	38542,8	2437,7	14550,6	183221,5	161614,4
	2018	9456	979,6 / 458,7	140487,1	40513,7	1291,9	17282,9	187774,1	162795,5
	2019	8846	939,3 / 431,3	157474,4	48626,7	2202,9	19803,4	187490,8	162752,2
	2020	8168	925,3 / 416,3	174941,8	54227,7	4120,2	24117,3	183720,1	161728,5
	2021	3178	861,0 / 352,0	180641,4	55464,8	3821,2	26094,9	319983,3	300266,3
ХДУ	2015	-	-	116281,9	33738,8	374,2	876,5	141768,0	126197,8
	2016	6422	1471,8 / 575,0	119018,8	34470,0	536,4	935,2	134560,6	123671,2
	2017	6085	1368,3 / 546,0	145670,3	43550,4	1367,9	982,6	134560,6	123671,2
	2018	5929	1352,3 / 535,5	173410,4	62402,3	16719,5	864,6	147560,5	136792,4
	2019	5714	1243,2 / 433,3	183340,1	59715,9	4846,8	1142,8	169586,1	153232,7
	2020	5177	1203,5 / 387,0	177451,9	58385,1	2094,0	853,6	174320,5	156963,5
	2021	4401	1144,1 / 347,2	196435,7	62013,5	3016,6	1042,3	173009,8	155379,9
МДУ	2015	-	454,4 / 207,9	42290,8	13433,7	327,7	188,2	46663,1	38623,1
	2016	-	448,8 / 217,8	49603,2	19518,2	802,0	0	49767,2	40445,1
	2017	4040	391,0 / 208,0	58533,9	21298,1	1002,7	0	53575,5	46128,1
	2018	3921	376,0 / 195,0	69948,6	24124,2	747,6	0	57030,1	48717,3
	2019	3805	369,4 / 182,9	73138,6	26538,5	877,7	0	64683,1	49074,7
	2020	3797	373,0 / 188,0	79206,0	29687,2	776,6	50,9	58564,3	46604,7
	2021	2288	349,6 / 162,1	68441,6	30360,7	603,2	178,2	60187,1	45293,5

Джерело: складено за даними офіційних вебсайтів ЗВО [146; 147; 148; 149; 150; 151; 152]

Додаток Н  
Таблиця Н.1

**Показники ефективності профорієнтаційної і маркетингової діяльності університетів на основі результатів вступної кампанії за ОС “бакалавр” на підставі атестата про ПЗСО**

ЗВО	Рік	Кількість поданих заяв абітурієнтів	Зараховано на бюджет, всього	Зараховано на контракт, всього	Максимальний обсяг державного замовлення	Кількість зарахованих абітурієнтів у розрахунку на 100 поданих заяв	Рівень виконання державного замовлення на підготовку фахівців, %	% студентів-вступників, зарахованих на платну форму навчання
СумДУ	2018	4590	473	344	870	18	54,4	42,1
	2019	4631	439	417	820	18	53,5	48,7
	2020	5259	505	483	758	19	66,6	48,9
	2021	5826	590	639	763	21	77,3	52,0
ЛНУ	<b>2018</b>	<b>38399</b>	<b>1869</b>	<b>2206</b>	<b>2543</b>	<b>11</b>	<b>73,5</b>	<b>54,1</b>
	<b>2019</b>	<b>37385</b>	<b>1868</b>	<b>2245</b>	<b>2649</b>	<b>11</b>	<b>70,5</b>	<b>54,6</b>
	<b>2020</b>	<b>38609</b>	<b>2109</b>	<b>2537</b>	<b>2727</b>	<b>12</b>	<b>77,3</b>	<b>54,6</b>
	<b>2021</b>	<b>45885</b>	<b>2254</b>	<b>3234</b>	<b>2835</b>	<b>12</b>	<b>79,5</b>	<b>58,9</b>
ПНУ	2018	13051	543	1388	859	15	63,2	71,9
	2019	14132	514	1556	856	15	60,0	75,2
	2020	14651	554	1718	790	16	70,1	75,6
	2021	6550	616	2367	820	45	75,1	79,3
КрНУ	<b>2018</b>	<b>1959</b>	<b>105</b>	<b>289</b>	<b>333</b>	<b>20</b>	<b>31,5</b>	<b>73,4</b>
	<b>2019</b>	<b>1702</b>	<b>119</b>	<b>321</b>	<b>263</b>	<b>26</b>	<b>45,2</b>	<b>73,0</b>
	<b>2020</b>	<b>1857</b>	<b>119</b>	<b>355</b>	<b>247</b>	<b>26</b>	<b>48,2</b>	<b>74,9</b>
	<b>2021</b>	<b>1585</b>	<b>211</b>	<b>329</b>	<b>247</b>	<b>34</b>	<b>85,4</b>	<b>60,9</b>
КНУ	2018	2257	259	168	671	19	38,6	39,3
	2019	2342	242	213	672	19	36,0	46,8
	2020	2434	232	250	589	20	39,4	51,9
	2021	2701	294	285	560	21	52,5	49,2

Продовження табл. Н.1

<b>ХДУ</b>	<b>2018</b>	<b>4063</b>	<b>335</b>	<b>432</b>	<b>520</b>	<b>19</b>	<b>64,4</b>	<b>56,3</b>
	<b>2019</b>	<b>4108</b>	<b>315</b>	<b>545</b>	<b>417</b>	<b>21</b>	<b>75,5</b>	<b>63,4</b>
	<b>2020</b>	<b>3814</b>	<b>315</b>	<b>490</b>	<b>458</b>	<b>21</b>	<b>68,8</b>	<b>60,9</b>
	<b>2021</b>	<b>2704</b>	<b>298</b>	<b>583</b>	<b>404</b>	<b>32</b>	<b>73,8</b>	<b>66,2</b>
<b>МДУ</b>	2018	895	50	151	173	22	28,9	75,1
	2019	1271	51	243	125	23	40,8	82,7
	2020	1249	53	255	129	25	41,1	82,8
	2021	1403	117	412	138	38	84,8	77,9

*Джерело:* складено автором [72]

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

**Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:**

1. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економіко-статистичний аналіз ефективності університетів України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 279–291. – 0,8 д.а. (особистий внесок автора – 0,3 д.а., де обґрунтовано систему показників аналізу економічної ефективності ЗВО).
2. Сас С. П. Особливості та роль фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 43. С. 149–158. – 0,5 д.а.
3. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 1(32). С. 470–481. – 1,0 д.а. (особистий внесок автора – 0,4 д.а., де проведено інтегральну оцінку економічної ефективності для окремих ЗВО).
4. Сас С. П. Бюджетування як інструмент фінансового управління закладом вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2020. Вип. 7 (39). С. 121–128. – 0,8 д.а.
5. Сас С. П. Вплив індикативної собівартості на формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти України. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 102–110. – 0,7 д.а.
6. Сас С. П. Фінансування вищої освіти України: стан, тенденції розвитку та перспективи. *Світ фінансів*. 2021. Вип. 2 (67). С. 94–105. – 0,7 д.а.
7. Крупка М. І., Сас С. П. Ефективність наукової й інноваційної діяльності університетів України у контексті реалізації фінансового потенціалу та академічної репутації. *Науковий журнал “Наукові записки Національного університету “Острозька академія” серія “Економіка”*. 2021. Вип. 22 (50). С. 55–65. – 1,0 д.а. (особистий внесок автора – 0,5 д.а., де обґрунтовано існуючі

джерела й організацію фінансування науково-інноваційної діяльності ЗВО України, систематизовано перелік індикаторів її ефективності).

8. Сас С. П. Європейські тенденції та перспективи фінансування вищої освіти і науки. *Економічний форум*. 2022. Вип. 1. С. 152–161. – 0,8 д.а.

9. Сас С. П. Ключові показники ефективності діяльності університету в реалізації стратегії формування фінансового потенціалу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Вип. 29. Том 1. С. 50–57. – 0,7 д.а.

10. Крупка М. І., Сас С. П. Державно-приватне партнерство як інструмент формування фінансового потенціалу університету. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. Серія: “Економічні науки”*. 2022. Вип. 6 (62). С. 128–134. – 0,6 д.а. (особистий внесок автора – 0,3 д.а., де виокремлено інструменти державно-приватного партнерства та запропоновано заходи для підвищення ефективності його реалізації в системі вищої освіти України).

#### **Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

11. Крупка М., Гринькевич О., Сас С. Сучасна система аналітичної підтримки рішень у фінансовому менеджменті університету. *Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 17-18 жовтня 2019 р.)*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 59–62. – 0,2 д.а. (особистий внесок автора – 0,1 д.а., де запропоновано систему індикаторів економічної ефективності діяльності ЗВО).

12. Сас С. Диверсифікація джерел фінансування – виклик для закладів вищої освіти України. *Сучасні проблеми економіки та фінансів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30 жовтня 2019 р.)*. Київ: ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана”, 2019. С. 217–219. – 0,16 д.а.

13. Сас С. Інноваційні підходи у фінансуванні закладів вищої освіти України. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард-2019”*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студентів та молодих вчених (м. Харків, 27 грудня 2019 р.). Харків: НТУ “ХПІ”, 2019. С. 130–132. – 0,14 д.а.

14. Сас С. Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в контексті бюджетного фінансування. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: матеріали XVIII Всеукраїнської наукової конференції (м. Київ, 26 березня 2020 р.). Київ: НАСОА, 2020. С. 188–191. – 0,14 д.а.

15. Сас С. Фінансування державних закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін. *Фінансова політика як складова економічного розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15-16 квітня 2020 р.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 181–183. – 0,11 д.а.

16. Краєвська О. А., Сас С. П. Проектна діяльність у Львівському університеті: стан та перспективи розвитку. *Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 29-30 травня 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 125–127. – 0,2 д.а. (особистий внесок автора – 0,1 д.а., де обґрунтовано роль проектної діяльності у формуванні фінансового потенціалу ЗВО і його розвитку).

17. Сас С. П. Застосування SWOT-аналізу закладами вищої освіти у процесі стратегічного планування. *Всеукраїнська наукова конференція молодих учених і науково-педагогічних працівників*: збірник тез доповідей (м. Умань, 16 червня 2020 р.). Умань: Уманський НУС, 2020. С. 72–74. – 0,13 д.а.

18. Сас С. П. Вплив інноваційної діяльності університету на його фінансовий потенціал. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18-20 червня 2020 р.). Львів: НУ “ЛП”, 2020. С. 163–165. – 0,17 д.а.

19. Сас С. П. Фандрайзинг як елемент ефективного управління сучасним закладом вищої освіти. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 5 листопада 2020 р.). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 71–73. – 0,15 д.а.



20. Сас С. П. Освіта і наука як фактори соціально-економічного розвитку країни. *SCIENCE. INNOVATION. QUALITY*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 17-18 грудня 2020 р.). Бердянськ: БДПУ, 2020. С. 67–70. – 0,14 д.а.

21. Крупка М. І., Сас С. П. Фінансовий потенціал університету в контексті управління його академічною репутацією. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 109-111. – 0,3 д.а. (особистий внесок автора – 0,15 д.а., де виявлено взаємозв'язок і взаємовплив академічної репутації та фінансового потенціалу ЗВО).

22. Сас С. П. Діджиталізація університету у час економіки знань як підґрунтя формування його фінансового потенціалу. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 20 травня 2021 р.). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 74–76. – 0,13 д.а.

23. Сас С. П. Фінансовий потенціал університетів в контексті управління їхньою економічною безпекою. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України*: матеріали XXIX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Львів, 20-21 травня 2022 р.). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 0,14 д.а.

## **ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. IV Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні” (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів очна форма участі).

2. Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні проблеми економіки та фінансів” (30 жовтня 2019 р., м. Київ, очна форма участі).

3. Workshop “Innovative University: Technology Transfer across Boundaries” (02-06 December 2019, Lviv, очна форма участі).

4. Міжнародна науково-практична Internet-конференція “Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність “Форвард-2019” (27 грудня 2019 р., м. Харків, дистанційна форма участі).
5. XVIII Всеукраїнська наукова конференція “Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація” (26 березня 2020 р., м. Київ, дистанційна форма участі).
6. Всеукраїнська науково-практична конференція “Фінансова політика як складова економічного розвитку” (15-16 квітня 2020 р., м. Київ, дистанційна форма участі).
7. Міжнародна науково-практична конференція “Європейська проектна культура в Україні: стан, проблеми, перспективи” (29-30 травня 2020 р., м. Запоріжжя, дистанційна форма участі).
8. Всеукраїнській науковій конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників (16 червня 2020 р., м. Умань, дистанційна форма участі).
9. VIII Міжнародна науково-практична конференція “Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці” (18-20 червня 2020 р., м. Львів, дистанційна форма участі).
10. III Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб’єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління” (5 листопада 2020 р., м. Одеса, дистанційна форма участі).
11. 1st International Scientific-Practical Conference “SCIENCE. INNOVATION. QUALITY” (17-18 грудня 2020 р., м. Бердянськ, дистанційна форма участі).
12. IV Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні” (12 березня 2021 р., м. Вінниця, дистанційна форма участі).

13. IX Міжнародна науково-практична конференція “Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції” (20 травня 2021 р., м. Одеса, дистанційна форма участі).

14. International Scientific Conference “Sustainable Development In Management And Finances Science” (24 czerwca 2021 r., Częstochowa, дистанційна форма участі).

15. German Ukrainian Technology Transfer Internships University Program (18 October 2021, дистанційна форма участі).

16. XXIX Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих учених “Актуальні проблеми функціонування господарської системи України” (20-21 травня 2022 року, м. Львів, дистанційна форма участі).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
 ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
 IVAN FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV

вул. Университетська 1, м. Львів, 79000, Україна

тел./факс (032) 261-60-48, тел. 260-34-02

<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)

Код ЄДРПОУ 02070987 Державна Казначейська служба України

МФО 820172 р.р. UA 468201720343101002200001061

№ свідоцтва 17701483, ін. под. № 020709813029

Валютний рахунок UA 118201720343661002300001061,

UA 058201720343691001300001061 в Укресімбанку

м. Львів МФО 322313

№ 1187-Н від 24.05.2022

1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine

Phone Fax: +38 (032) 261-60-48, 260-34-02

<http://www.lnu.edu.ua>, e-mail: [lnu@lnu.edu.ua](mailto:lnu@lnu.edu.ua)

Code EDRPOU 02070987 State Treasury Service of Ukraine

MFC 820172 SettlementAcc. UA 468201720343101002200001061

Certificate No. 17701483, Tax IN020709813029

Foreign Currency Acc.No. UA 118201720343661002300001061,

UA 058201720343691001300001061

in Lviv Branch of Ukreximbank MFO 322313

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

Видана Сас Світлані Петрівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему: “Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін” використано в навчальному процесі на економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка під час викладання дисциплін: “Фінанси”, “Фінанси підприємств”, “Фінансовий менеджмент”, “Місцеві фінанси”, “Бюджетна система”.

Основні наукові положення дисертації аспірантки є складовою частиною науково-дослідної роботи кафедри “Фінансів, грошового обігу і кредиту”, зокрема теми: “Формування фінансового потенціалу національної економіки” (номер державної реєстрації 0116U001677) у межах якої обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення ефективності управління розвитком фінансового потенціалу закладів вищої освіти України в контексті євроінтеграційних змін, а також враховано окремі рекомендації при розробленні фінансової складової Стратегії розвитку Львівського Університету на 2021-2025 роки.

Проректор з наукової роботи  
 академік НАН України, професор



*[Handwritten signature]*  
 Роман ГЛАДИШЕВСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

вул. М.Коцюбинського, 2, м.Чернівці, 58002, тел. (0372) 584811, факс (0372) 552914,  
 E-mail: rector@chnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071240

Від 10.06.2024 № 28/17 924 На № \_\_\_\_\_ під \_\_\_\_\_

До спеціалізованої Вченої Ради

**Д О В І Д К А**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Сас Світлани Петрівни  
 на тему:

«Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в умовах  
 трансформаційних змін»

Результати наукових досліджень за темою дисертації Сас Світлани Петрівни застосовані Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича під час формування бюджету закладу на 2022 рік, використовуючи запропоновані етапи бюджетування й схему SWOT-аналізу, а також апробовано систему індикаторів оцінювання ефективності його діяльності в процесі управління.

Сформульовані дисертанткою рекомендації мають практичну значущість в частині визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління фінансовим потенціалом університету, формування дохідної частини кошторису за рахунок розширення джерел надходжень та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це сприяє нарощуванню фінансового потенціалу закладу вищої освіти, зростанню його конкурентоспроможності на ринку освітньо-наукових послуг й дасть можливість посісти чільні позиції у національних і міжнародних рейтингах.

Проректор з наукової роботи  
 професор, д.т.н.



Андрій САМЛІЯ

Кобітович,  
 032 58 48 85





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

03056, м. Київ, пр-т Перемоги, 37; тел. (+38 044) 204-82-82 тел./факс (+38 044) 204-97-88  
<http://www.kpi.ua> e-mail: [mail@kpi.ua](mailto:mail@kpi.ua) ЄДРПОУ 02070921

№ \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертації

Видана Сас Світлані Петрівні про те, що одержані під час дослідження наукові та практичні результати дисертаційної роботи на тему «Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в умовах трансформаційних змін» використовуються в організаційно-управлінській діяльності Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Запропоновані авторкою концептуальні положення щодо діагностування фінансового потенціалу закладу вищої освіти, класифікація його індикаторів з метою формування та реалізації стратегії розвитку, а також визначені стратегічні напрями підвищення ефективності управління розвитком фінансового потенціалу закладу використано у процесі фінансово-господарської діяльності, диверсифікації джерел фінансування та забезпечення фінансової стійкості (зокрема, в умовах інфляції) і зміцнення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Довідка надана Сас С. П. для подання у спеціалізовану вчену раду Львівського національного університету імені Івана Франка на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Проректор з навчальної роботи,  
професор, к.ф.н.

Анатолій МЕЛЬНИЧЕНКО



UB  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
№Р/0009.01/0501.01/2468/2022 від 08.09.2022  
КЕП: Мельниченко А. А. 08.09.2022 11:47  
58E2D9E7F900307B04000000130730003ED38800



## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

пр. Перемоги, 10, м.Київ, 01135, тел. (044) 481-32-21, факс (044) 481-47-96  
E - mail: mon@mon.gov.ua, код ЄДРПОУ 38621185

### ДОВІДКА

**про використання рекомендацій, що містяться у дисертації  
Сас Світлани Петрівни  
на тему: "Фінансовий потенціал закладів вищої освіти України в умовах  
трансформаційних змін"**

видана здобувачці ступеня доктора філософії кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського національного університету імені Івана Франка Світлані Петрівні Сас, про те, що запропоновані у роботі науково-методичні й практичні рекомендації щодо аналітичного забезпечення використання фінансового потенціалу закладів вищої освіти та індикаторів оцінювання ефективності їхньої діяльності, які сформовані в універсальну інтегровану систему, а також концептуальні підходи при визначенні процесу внутрішнього бюджетування можуть бути використані Департаментом фінансування державних і загальнодержавних видатків Міністерства освіти і науки України під час удосконалення нормативно-правової й методологічної бази формування та виконання бюджетів закладів вищої освіти і сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг й ефективності управління фінансовими ресурсами.

Заступник Міністра

Світлана ДАНИЛЕНКО

11.08.2022р.