

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЮРЧИШЕНА ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА

**ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОЦІНКА**

Монографія

Вінниця
2025

УДК 336.61:378.4
Ю 835

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 11 від 8 січня 2025 р.)*

Автор:

Людмила ЮРЧИШЕНА, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Рецензенти:

Максим ЖИТАР, д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

Наталія КОРЖ, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;

Олена КУЗЬМАК, д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Луцького національного технічного університету.

Юрчишена Л. В.

Ю 835 Фінансова стійкість університетів: теорія, методологія та оцінка: монографія. Вінниця, 2025. 306 с.

ISBN 978-617-8406-18-9

У монографії висвітлено концептуальні підходи до фінансової стійкості університетів, досліджено світовий досвід моделей фінансування вищої освіти, визначено законодавчі та методологічні засади фінансування ЗВО України. Розглянуто теоретичні засади фінансової стійкості університетів, визначено чинники її забезпечення та запропоновано методичний інструментарій оцінки фінансової гнучкості університетів. Обґрунтовано методологічні засади оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів, здійснено їх апробацію на прикладі 35 ЗВО України, що включають класичні, педагогічні, політехнічні, економічні та інші ЗВО. Розроблено методику оцінки та здійснено розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості університетів. Визначено інструменти забезпечення фінансової стійкості університетів, що включають: кластеризацію та визначення їх економічних моделей розвитку; адаптацію системи фінансового планування університетів у контексті трансформації вищої освіти, механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету.

Монографія буде корисною для науковців, аспірантів, докторантів, здобувачів вищої освіти, університетського менеджменту, керівників та фахівців у сфері вищої освіти та фінансового менеджменту.

УДК 336.61:378.4

ISBN 978-617-8406-18-9

© Юрчишена Л. В., 2025
© ДонНУ імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА МОДЕЛІ ЇХ ФІНАНСУВАННЯ	6
1.1. Синтез підходів до визначення сутності поняття «економічна модель університету»	6
1.2. Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів	24
1.3. Розвиток моделей фінансування вищої освіти у світі	39
1.4. Законодавчі та методологічні засади фінансування закладів вищої освіти в Україні.....	57
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ	81
2.1. Теоретичні основи фінансової стійкості університетів.....	81
2.2. Класифікація чинників забезпечення фінансової стійкості університетів	89
2.3. Методичний інструментарій оцінки фінансової гнучкості університетів	105
2.4. Підходи до розрахунку та оцінки собівартості освітніх послуг.....	116
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ.....	132
3.1. Методологічні засади оцінки поточної фінансової стійкості університетів	132
3.2. Методологічні засади оцінки стратегічної фінансової стійкості університетів	162
3.3. Методика оцінки інтегрального рівня фінансової стійкості університетів	176
РОЗДІЛ 4. ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ	191
4.1. Кластеризація та визначення економічних моделей розвитку університетів у контексті трансформації	191
4.2. Адаптація системи фінансового планування університетів у контексті трансформації вищої освіти.....	208
4.3. Механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету	221
ВИСНОВКИ	236
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	238
ДОДАТКИ	265

ВСТУП

Фінансова стійкість університетів в умовах трансформаційних змін вищої освіти, зумовлених наслідками пандемії, воєнної агресії та повномасштабного вторгнення РФ, євроінтеграційними процесами та гармонізацією законодавства, набуває стратегічного значення. Скорочення фінансування закладів вищої освіти за кошти державного бюджету та законодавче розширення їх фінансової автономії спонукає до пошуку ефективних економічних моделей функціонування в умовах обмежених ресурсів, зростання конкуренції на національному і міжнародному рівні.

Фінансова стійкість університетів передбачає здатність адаптуватися до змін, забезпечувати поточну діяльність і досягнення стратегічних пріоритетів розвитку. Різноманітність наукових підходів до цієї проблеми зумовлює необхідність розробки концептуальних і методичних завдань забезпечення фінансової стійкості. Університети стикаються з нестабільністю та обмеженням бюджетного фінансування, зміною показників, що закладаються у формульне фінансування. Це змушує університетський менеджмент шукати додаткові джерела доходів через розвиток партнерських відносин, комерціалізацію освітніх послуг і наукових досліджень, залучення інвестицій, створення умов для вступу абітурієнтів із високими балами, отримання грантів, формування ендаумент-фондів та впровадження інших механізмів фінансування. Це підкреслює актуальність наукового дослідження фінансової стійкості університетів.

У першому розділі досліджено теоретико-концептуальні засади фінансової стійкості університетів, що включає обґрунтування базових категорій дослідження, як-от «модель», «бізнес-модель», «економічна модель університету». Категоріальний апарат дослідження є основою для обґрунтування концепції забезпечення фінансової стійкості університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України, яка реалізується під дією глобальних, національних та локальних драйверів. Для реалізації концепції використовується економічна модель розвитку університету, що спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізується відповідно до принципів, індикаторів оцінки фінансової стійкості та критеріїв досяжності. Досліджено моделі фінансування вищої освіти у світі, визначено законодавчі та методологічні засади фінансування вищої освіти в Україні. Запропоновано графічну модель фінансування університетів, що включає бюджетне фінансування, доходи від надання послуг та інші джерела. Розроблено модель державного фінансування ЗВО за результатами діяльності, виявлено її зміни в частині критеріїв і показників діяльності.

У другому розділі досліджено теоретичні основи фінансової стійкості університетів, що включає трактування поняття «стійкість закладів вищої освіти», «фінансова стійкість університетів», визначено взаємозв'язок між цими поняттями.

Розроблено класифікацію видів фінансової стійкості закладів вищої освіти та обґрунтовано чинники їх забезпечення за визначеними класифікаційними ознаками. Визначено фінансову гнучкість як здатність університетів забезпечувати фінансову стійкість в умовах невизначеності та кризи. Розроблено методичний інструментарій оцінки фінансової гнучкості університетів на основі інтегрального показника. Розроблено підходи до розрахунку та оцінки собівартості освітніх послуг у ЗВО.

У третьому розділі запропоновано методологічні засади оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Визначено покроковий алгоритм оцінювання, його інформаційне забезпечення, запропоновано систему індикаторів та групи показників фінансової стійкості ЗВО, методика їх розрахунку та рекомендовані значення. Апробацію проведено на прикладі тридцяти п'яти ЗВО України, що включають класичні, педагогічні, технічні, економічні та інші типи ЗВО. Оцінено рівень їх фінансової стійкості в межах групи та в динаміці, що є інструментом прийняття рішень для університетського менеджменту. Розроблено методика оцінки інтегрального рівня фінансової стійкості університетів за трикритеріальним підходом (контингент, грошові потоки, доходи і витрати), обґрунтовано чотири види фінансової стійкості: збалансована, нормальна, вразлива і кризова.

У четвертому розділі з використанням кластерного аналізу для визначення економічних моделей розвитку університетів у контексті їх трансформації визначено моделі розвитку університетів, які ґрунтуються на причинно-наслідкових взаємозв'язках між показниками, визначено їх типи, як-от «Мудра сова», «Робоча бджола», «Хамелеон» і «Черепашка». Ідентифіковано ключові компоненти (контингент, доходи, видатки) та індикатори економічної моделі розвитку університетів. Адаптовано систему фінансового планування університетів у контексті трансформації вищої освіти. Запропоновано механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання, що сприяє зміцненню фінансової стійкості університетів.

Представлені в монографії теоретичні положення, методологічні підходи та практичні рекомендації спрямовані на вирішення актуальних завдань забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах трансформації системи вищої освіти та сприятимуть підвищенню ефективності їх діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА МОДЕЛІ ЇХ ФІНАНСУВАННЯ

1.1. Синтез підходів до визначення сутності поняття «економічна модель університету»

Поняття «модель» доволі багатогранне і використовується в різних галузях знань, набуваючи специфічного змісту та вирізняючись складністю представлення. Модель дає розуміння про об'єкт, явища із притаманною їм структурою, властивостями, зовнішніми і внутрішніми процесами взаємодії.

Спектр застосування терміна «модель» багатогранний як щодо сфер застосування, так і щодо представлення: значення дефініції можуть бути простими та зрозумілими для сприйняття або представляти складні конструкції процесів із набором інструментів, що притаманні конкретній моделі. Моделі дають змогу логічно поєднати теорію та практику, часто представляють певну структуру, а її складові візуалізують об'єкти, процеси, відносини тощо. Використання моделей у різних сферах наукових досліджень обумовлено їх маніпулюванням задля отримання релевантних результатів, пояснення наявних і формування нових теорій, гіпотез, концепцій тощо.

Широкий спектр застосування моделей обумовлює невизначеність щодо трактування сутності «модель», нерозуміння відмінностей між поняттям «модель», «економічна модель», «бізнес-модель», «трансформаційна модель», що обумовлює актуальність і проблематику дослідження. Термін «модель» використовується в різних галузях знань (на рис. 1.1 представлено 50 напрямів досліджень за ключовими словами «модель»), набуваючи специфічного змісту та вирізняючись складністю представлення. Результати пошуку на публічному ресурсі Lens.org за 1980–2021 рр. показали, що більше 19 млн публікацій пов'язані з дослідженням моделей. Найчастіше поняття «модель» зустрічається в комп'ютерних науках – у більше як 3 млн публікацій, у медицині – у більше 2 млн публікацій, у біології – у 1,5 млн публікацій, у фізиці – у 1,5 млн публікацій, в інженерії – у 1,4 млн публікацій, у хімії – у 1,4 млн публікацій, у математичних науках – у 1,2 млн публікацій, у філософії – у 0,9 млн публікацій, в економіці – у 0,7 млн публікацій, у бізнесі – у 0,6 млн публікацій. В інших науках цей термін не є таким розповсюдженим.

За результатами оцінювання кількості публікацій терміна «модель» у динаміці спостерігається їх значний приріст від 2000 р. – 271 тис., порівняно з 1980 р. – 54 тис., з 2006 р. більше 0,5 млн публікацій у різних галузях були пов'язані з дослідженням моделей різних типів, у 2020 р. кількість публікацій перевищила 1,5 млн.

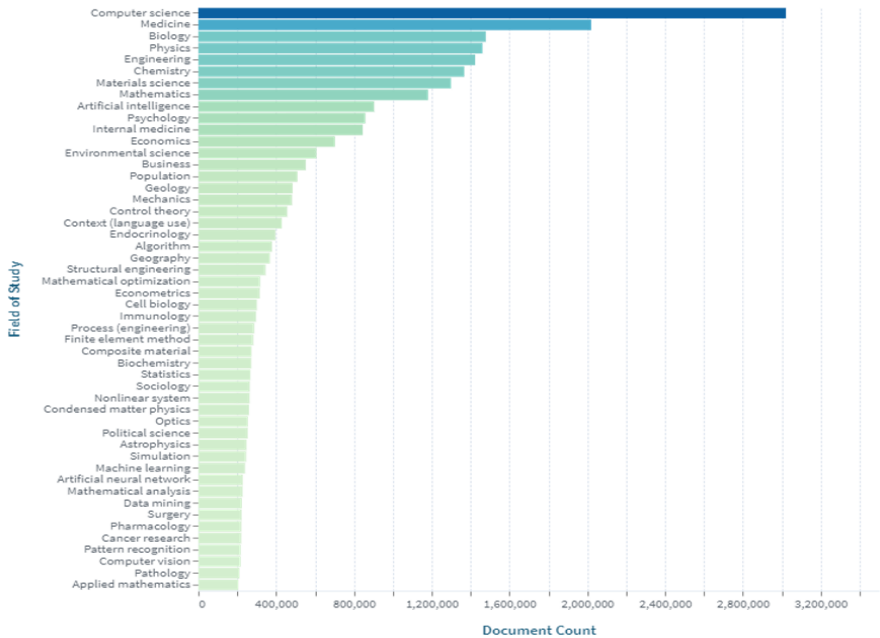


Рисунок 1.1 – Напрями та динаміка досліджень терміна «модель»

Джерело: складено автором на основі [1]

Поняття «модель» дає розуміння про об’єкти, явища із притаманною їм структурою, властивостями, зовнішніми і внутрішніми процесами взаємодії, проте система наукових поглядів цього поняття зводиться до створення об’єктів-репрезентантів, за допомогою яких апробуються наукові дослідження.

Моделі можуть імітувати певне явище, об’єкт, систему з притаманними їм причинно-наслідковими зв’язками, за допомогою моделей можна отримувати результати або аналітично розв’язувати математичні алгоритми, проте незалежно від того, як побудована модель, вона має містити методологічне підґрунтя та бути об’єктом маніпулювання для отримання об’єктивних результатів дослідження.

Моделі розробляються для аналізу, пояснення або прогнозування досліджуваного явища, вони включають набір інструментів, за допомогою яких можна пояснити прогнозований результат змодельованої ситуації, перевірити її адекватність і прийняти правильні управлінські рішення.

У наукових контекстах поняття «модель» набуває різного значення. Так, філософи, досліджуючи процеси і проблеми, оформлюють модель як результат у вигляді певного типу (моделі розвитку, теоретичні моделі, пояснювальні моделі, дослідницькі моделі, дидактичні моделі, уявні, математичні, інструментальні тощо). Семантика розглядає моделі як репрезентант, що представляє цільову систе-

му; онтологія – як вчення про буття, досліджує типи моделей; гносеологія, як теорія пізнання, дає відповідь на питання: «Як ми вчимося та пояснюємо за допомогою моделей» [2].

Підходи до поняття «модель» різняться, проте можна виділити найбільш поширені:

1. *Модель як система (система-репрезентант, абстрактна система тощо)*. Ототоження моделі як системи передбачає, що будь-яка інформація про об'єкт повинна бути перетворена у знання про цільову систему, проте залежно від типу моделі передача інформації різниться. Модель – відкрита система, пов'язана із зовнішніми економічними, соціальними, політичними та природними умовами [3, с. 158]. І. Кульчицький [4, с. 280] визначає модель як систему-репрезентант, аналіз якої слугує способом отримати інформацію про іншу систему. О. Мороз [5, с. 391] досліджує модель як предметну, знакову чи мислену (уявну) систему, що відтворює, імітує або відображає якісь визначальні характеристики, тобто принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості чи ознаки об'єкта пізнання (оригіналу), пряме, безпосереднє вивчення якого з якихось причин неможливе, неефективне або недоцільне, і може замінити цей об'єкт у процесі, що досліджується, з метою отримання знань про нього.

2. *Модель як уявний чи умовний образ або об'єкт із притаманними характеристиками, властивостями і взаємозв'язками*. Цей підхід до визначення сутності поняття «модель» є доволі поширеним. Так О. Червак-Смерічко, здійснюючи дослідження математичного моделювання в економіці, визначає: «модель – представлення, вироблене в уяві людини-дослідника, про ті чи інші властивості об'єкту (реального, абстрактного) і їх взаємозв'язки, оформлене у вигляді описання цього об'єкту і зафіксоване на папері мовою рисунка, графіка, рівняння, формул, тощо, або реалізоване у вигляді макетів, механізмів, пристроїв, тощо» [6]. У соціологічній енциклопедії [7] визначено, що моделлю (лат. *modulus* – «міра, зразок») є узагальнений синтезований образ об'єкта прототипу (явища, процесу), що використовується для вивчення, дослідження, систематизації тощо. Такого самого підходу дотримуються й інші науковці. Так, Е. Дерман [8] визначає моделі як аналоги, які описують щось у зв'язку з чимось, потребують пояснення та підтвердження; теоретичні положення, які описані в моделях, можуть бути успішно втілені у практику. Л. Фрідман [9] стверджує, що модель є реалістичною, і визначає деякий об'єкт (систему), дослідження якого є засобом для одержання знань про інший об'єкт (оригінал). Чітке ототоження моделі як об'єкта прослідковується у трактуванні О. Мороза [5, с. 391], який визначає модель (від лат. *modus* – «міра») у загальному розумінні як аналог (графік, схема, знакова система, структура) певного об'єкта (оригіналу), фрагментарну реальність, артефакт, витвір культури, концептуально-теоретичні утворення тощо. Модель – об'єкт пізнання, що

отриманий у результаті аналізу і синтезу об'єкта-прототипу, модель є активною, здатною поширюватися в об'єкт дослідження та відслідковувати його сутність, як результат – науково обґрунтовувати отримані висновки [10].

3. *Модель як інструмент визначення причинно-наслідкових зв'язків* досліджував у своїх працях Дж. Вудворд [11], який доводить, що вони існують між певними фактами чи процесами і виконують пояснювальну роботу щодо визначення закономірностей, протилежних залежностей, і дають змогу виявити, пояснити різницю за різних умов функціонування, під дією різних факторів. Ч. Лав, Дж. Марч [12] розглядають модель як інструмент, що дає змогу структурувати та пояснювати складні явища, допомагає спростити складні системи, формулювати гіпотези, тестувати теорії та перевіряти їх на практиці. Критеріями оцінки моделі є простота, узгодженість компонентів, адекватність і здатність до прогнозування.

Розробка моделі здійснюється для досягнення певного результату, тобто поставленої мети, залежно від якої визначається ступінь складності, реалістичності, наукової обґрунтованості, чим і різниться роль або процес участі – від аналітичного, прогнозуючого, дослідницького, пояснювального інструментів до інтеграції міждисциплінарних досліджень, у межах яких визначається призначення відповідної моделі [1] (рис. 1.2).

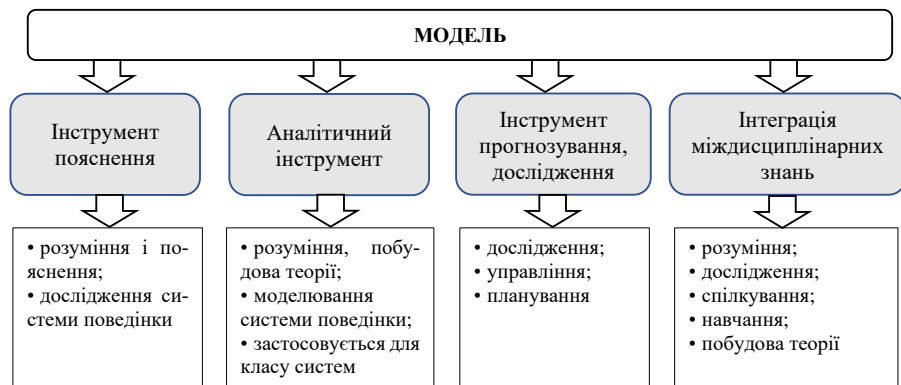


Рисунок 1.2 – Призначення моделі відповідно до її ролі

Джерело: складено автором на основі [13]

Модель дає змогу:

- зрозуміти, як влаштований конкретний об'єкт, яка його структура, властивості, закони розвитку і взаємодія із зовнішнім середовищем;
- навчитися управляти об'єктом (процесом або явищем) і визначати найкращі способи управління за умови заданих цілей, критеріїв оптимізації;
- прогнозувати прямі і непрямі наслідки реалізації заданих способів і форм впливу на об'єкт.

Використання науковцями терміна «модель» у різних галузях знань зумовлює неоднозначність трактування цього поняття, множинність варіацій побудови моделей від простих до складних, проте основне їх призначення – це пояснення, засноване на ідеалізованій моделі, яке залишає лише ті особливості, які мають значення для відповідного пояснювального завдання.

Сучасні дослідження у сфері соціально-економічних, поведінкових і управлінських наук все більше уваги приділяють бізнес-моделям, підходи до трактування яких є доволі різноманітними, що різняться складністю представлення, сферою застосування та змістовним наповненням. Науковці досліджують бізнес-модель як абстрактне поняття, концепцію бізнесу, можливість змоделювати і вирішити реальні ситуації, проблеми.

Бізнес-модель призначена для опису основних принципів створення, розвитку і успішної роботи організації. Бізнес-модель – це те, що відрізняє об'єкт дослідження від інших, це певна унікальність, виражена через взаємозв'язки між критичними факторами успіху. Бізнес-модель важливіша від місії, стратегії і плану грошових потоків; це конкурентна перевага підприємства [13]. Наявність бізнес-моделі на підприємстві дає можливість зрозуміти, що і як потрібно робити, щоб досягти бажаного результату [14, с. 491]. Для кожної організації створюється своя унікальна модель ведення бізнесу, яка спрямована на отримання економічного результату різними інструментами. Тому для науково обґрунтованого розуміння поняття «бізнес-модель» доцільно дослідити наявні наукові доробки в цьому напрямі, здійснити аналіз дефініцій поняття «бізнес-модель», виділити основні підходи до її сутності (рис. 1.3).

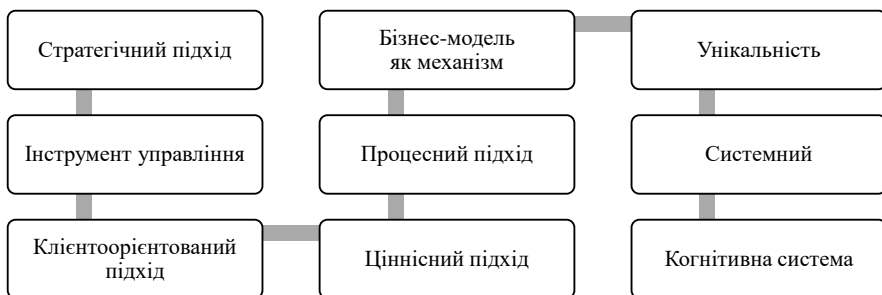


Рисунок 1.3 – Підходи до поняття «бізнес-модель»

Джерело: систематизовано і складено автором

Бізнес-модель як інструмент управління пояснює, як і для кого бізнес створює цінність, як її розподіляє і привласнює [16]. І. Чухрай дослідивши онтологію понять «бізнес-модель», трактує її як управлінську концепцію щодо того, як саме на основі наявних ключових компетенцій та вибраного стратегічного набору за-

для досягнення поставлених цілей створити цінність для клієнтів та примножити вартість підприємства [17, с. 97]. Перевагами запропонованого підходу є поєднання вартісного і ціннісного підходів, що в ринкових умовах призводить до підвищення конкурентоспроможності та задоволення інтересів стейкхолдерів.

Стратегічний підхід до формування бізнес-моделей набуває все більшого розвитку, Р. Касадесус-Масанель, Дж. Рікарт [18] стверджують, що підприємства конкурують унікальними бізнес-моделями, розділяючи концепцію створення стратегії та бізнес-моделі. Бізнес-модель формує розуміння логіки створення вартості і цінності для стейкхолдерів, стратегія передбачає вибір бізнес-моделі для створення конкурентних переваг на ринку, тактика обирається залежно від цілей підприємства та обраної бізнес-моделі з унікальною конструкцією складових. Подібний підхід прослідковується в дослідженнях П. Кін, С. Куреші [19], які стверджують, що стратегія і бізнес-модель взаємопов'язані, адже стратегія формує бачення компанії в майбутньому, а бізнес-модель є тактичним, концептуальним та гнучким інструментом, який візуалізує процеси, їх дію на кінцевий результат. Взаємозв'язок бізнес-моделі і стратегії ілюструє «рівняння цінності» М. Леві, визначаючи, що створення цінності для клієнта можливе завдяки поєднанню бізнес-моделі і стратегії підприємства:

$$V = M \times S, \quad (1.1)$$

де V – Value (цінність);

M – Model (бізнес-модель);

S – Strategy (стратегія).

Розвиваючи стратегічний підхід до бізнес-моделі, Г. Немел [20] виділяє чотири складові бізнес-моделі: основна стратегія, стратегічні ресурси компанії, профіль клієнта, ланцюжок створення цінності.

Дослідження зі стратегічного менеджменту щодо формування бізнес-моделі демонструють різноманітність підходів. Одні науковці ототожнюють бізнес-модель зі стратегією підприємства, розглядаючи її як стратегічний набір інструментів, що сприяють досягненню цілей. Інші вважають бізнес-модель окремим елементом, що інтегрується в стратегію як її складова. Стратегія традиційно має довгостроковий характер і містить загальний план досягнення бажаних цілей у майбутньому. Натомість бізнес-модель демонструє конкретні інструменти та бізнес-процеси, які забезпечують досягнення цих цілей. Відповідно можна виокремити три основні підходи до спільної бізнес-моделі та стратегії підприємства (рис. 1.4): перший – бізнес-модель як складова стратегії підприємства; другий – стратегія як складова бізнес-моделі; третій – стратегія і бізнес-модель як незалежні складові, які мають властиві їм характеристики.

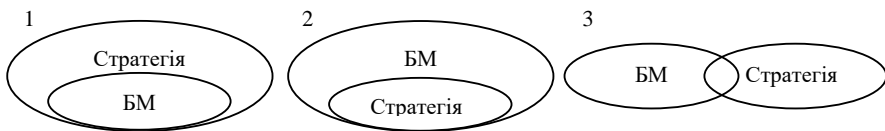


Рисунок 1.4 – Співвідношення стратегії та бізнес-моделі

Джерело: узагальнено і складено автором

Клієнтоорієнтований підхід є одним із найбільш поширених щодо побудови бізнес-моделі, адже орієнтація на клієнта з його потребами, задоволення клієнта від його очікувань – це бізнес-моделі, націлені на довгострокові взаємовідносини з клієнтами, які супроводжуватимуться економічними результатами (стабільними грошовими потоками, прибутком). Клієнтоорієнтований підхід до побудови бізнес-моделі реалізується через досвід клієнтів. Структура такої моделі узгоджує цінності клієнтів і стратегічні потреби бізнесу. Водночас бізнес-модель змінюється від поточного клієнтського досвіду до стратегічного, що фокусується на витратах, диверсифікації та вузькому фокусі. Впровадження такого типу інноваційної бізнес-моделі включає триетапний процес, а саме: 1) профіль клієнтського досвіду (відображає ставлення клієнта до компанії) зі врахуванням конкурентів (порівняння ціннісних пропозицій компанії з різними брендами за когнітивним, емоційним, поведінковим, сенсорним і соціальним аспектом); 2) стратегічна орієнтація компанії для зміни бізнес-моделі; 3) узгодження клієнтського досвіду та стратегічної орієнтації компанії [21]. Такий підхід до імплементації інноваційної бізнес-моделі доцільно впроваджувати в університети, що дасть змогу сфокусуватися на цільовій аудиторії потенційних студентів.

К. Зотт, Р. Аміт стверджують, що бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує прибуток [22].

Досліджуючи дефініції поняття «бізнес-модель», Л. Сачинська [23, с. 173], В. Скриль [14, с. 491] виділяють два підходи:

1) вартісний, орієнтований на бізнес-процеси, які відбуваються всередині підприємства з метою генерування доходу, прибутку;

2) орієнтований на цінність, що створюється для клієнта.

Процесний підхід до поняття «бізнес-модель» визначає її як сукупність ієрархічних, взаємозалежних процесів. А. Афуа досліджує бізнес-модель як структуру бізнес-процесів і зв'язків між ними, що використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства, зазначаючи, що бізнес-модель пояснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи її місце в ланцюжку створення вартості [24]. На думку Дж. Пола, М. Чепмена, бізнес-модель – це метод ведення справ,

яка базується на створенні споживчої вартості, внаслідок чого компанія заробляє гроші і генерує прибуток [25]. У своїх дослідженнях К. Зотт, Р. Аміт [22] вивчають бізнес-модель як сукупність способів та правил ведення бізнесу в компанії (структура, продукція, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), що лежать в основі стратегії. Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток.

Бізнес-модель описує ресурси, процеси та припущення щодо витрат, які робить організація, щоб надати клієнту унікальну ціннісну пропозицію. Бізнес-моделі можуть адаптуватися в складні організаційні структури, але їх дизайн і використання є відмінними [26]. Б. Вірц, А. Пістоя, С. Ульріх, В. Гьоттель [27] визначають бізнес-модель як спрощене та агреговане представлення видів діяльності компанії, що описує, як генерується її додана вартість. Водночас науковці зазначають, що її архітектура включає процес створення цінності, стратегічні, клієнтські та ринкові компоненти, які забезпечують конкурентні переваги. Бізнес-модель є динамічною категорією, адже попри процесний підхід, вона повинна постійно еволюціонувати, враховувати інновації, що обумовлені дією внутрішніх та зовнішніх чинників.

Відповідно до *ціннісного підходу*, бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує клієнтам, відображає його здатність вести діяльність, оцінювати пріоритети клієнтів, необхідні для створення, просування і постачання ціннісної пропозиції клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів [28]. М. Франко, В. Мінагогава, Р. Куадрос [29] досліджують бізнес-модель у динаміці, що еволюціонує від оновлення до дослідження бізнес-моделі, поєднує паралельне управління бізнес-моделями, що враховують впровадження стратегічних інновацій. Науковці стверджують, що наявність основної бізнес-моделі не виключає можливості розробки та імплементації нових бізнес-моделей, які засновані на інноваціях та враховують цифрові технології. Відсутність універсальної бізнес-моделі потребує постійної її трансформації до реальних умов, адже модель включає систему елементів з емерджентними характеристиками і системною цілісністю, зміст яких наповнюється індивідуально залежно від очікуваного результату.

Бізнес-модель як механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства досліджує професорка І. Ненно, яка зазначає, що за такого підходу прийняття стратегічних рішень здійснюється за певними напрямками: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; відносини зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства відповідно до структури EQA (European Quality Award) – Європейської моделі ділової досконалості [30, с. 139]. Такого самого підходу до поняття «бізнес-модель» дотримується В. Скриль, визначаючи її як спрощене відображення механізму ведення економічної діяльності, пов'яза-

ної з виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що є ціннісною пропозицією для споживача і забезпечує отримання прибутку [14, с. 491].

Унікальність, як один із підходів до поняття «бізнес-модель підприємства», – це відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значущі властивості та особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [31].

Системного підходу до поняття «бізнес-модель» дотримується Ч. Велю [32] досліджуючи її як систему, і те, як вона розвивається еволюційно, динамічно і послідовно. Архітектура бізнес-моделі забезпечує взаємозв'язок між цінністю, яка створюється для клієнта та цінністю бізнесу. Такої самої думки дотримуються Ч. Баден-Фуллер, В. Мангематін [34], пов'язуючи внутрішню структуру компанії з ціннісною пропозицією клієнта, способами монетизації вартості, водночас акцентують, що бізнес-модель – це інструмент, яким можна маніпулювати та досліджувати причинно-наслідкові зв'язки функціонування бізнесу. Системний підхід базується на аналізі структури компонентів бізнес-моделі та їх взаємозв'язків.

Бізнес-модель як когнітивну систему досліджують Ч. Баден-Фуллер, М. Морган [34] для розуміння (пізнання, сприйняття, уявлення) того, як працює модель, щоб знати та розуміти її якості. Дослідження поведінки моделі, їх теоретичних компонентів та практичної дії спрямовані на отримання реальних результатів, що відповідають характеристикам дійсності, допомагають розвинути ідеї про механізми, поведінки або зрозуміти теорії. Бізнес-моделі описують процеси, за допомогою яких можна пояснювати причинно-наслідкові взаємозв'язки, та розуміння того, як зробити, щоб результати були очікуваними (правильними). Такий підхід формує стратегічне бачення розвитку компанії і тактичне ведення бізнесу, сприяє структуруванню взаємозв'язків із стейкхолдерами, що є основою для прийняття управлінських рішень.

У науковому розумінні бізнес-модель – це модель, яка є посередником і дає змогу зрозуміти певні процеси щодо обраного об'єкта, інколи її можна ототожнити з науковою моделлю або рецептом для вирішення поставленої задачі. Тому термін «бізнес-модель» є прийнятним для різних галузей знань (соціальні та поведінкові науки, освіта, управління й адміністрування, біологія та інші), зокрема і для розуміння процесів, що відбуваються в університетах.

Аналіз підходів і дефініцій поняття «бізнес-модель» є підґрунтям до обґрунтування терміна «бізнес-модель університету» як концептуального інструменту, що базується на стратегічному баченні розвитку закладу вищої освіти, включає взаємопов'язаний набір компонентів створення ціннісної пропозиції – нових знань для стейкхолдерів, здатності університету до монетизації такої спроможності шляхом генерування доходів для забезпечення його розвитку та фінансової стій-

кості [70]. Адже саме модель являє собою спрощене відображення складного об'єкта, процесу, що включає найбільш суттєві характеристики.

Запропонований підхід до поняття «бізнес-модель університету» дає відповідь на три основні питання:

1. Чому клієнти (абітурієнти, бізнес, влада, партнери) налаштовані на споживання та придбання ціннісних інноваційних освітніх та наукових продуктів університету?

2. Як університет здатен генерувати доходи, пропонуючи ціннісні пропозиції?

3. Які ключові дії повинен виконувати університет задля забезпечення фінансової стійкості?

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що поняття «бізнес-модель університету» базується на гнучкому поєднанні стратегічного, ціннісного, клієнтоорієнтованого, процесного і системного підходу. Бізнес-модель університету є тактичним інструментом реалізації стратегії, що формує унікальні бізнес-процеси, притаманні конкретному ЗВО з наявною організаційною структурою та ресурсним забезпеченням, функціонує як єдина система задля створення і просування ціннісних пропозицій (value proposition) стейкхолдерам, здатна генерувати грошові потоки, обсяги та синхронність яких залежить від унікальності ціннісної пропозиції, витратомісткості, престижності, масовості, унікальності тощо.

Внаслідок дослідження підходів до поняття «бізнес-модель» виокремлено її основні риси (рис. 1.5):

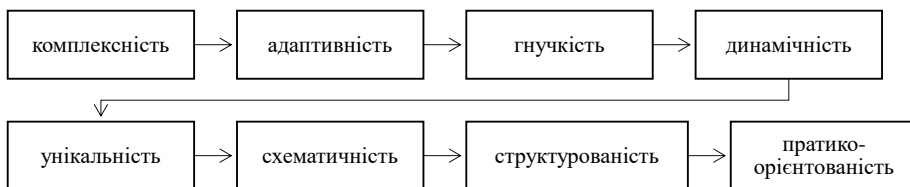


Рисунок 1.5 – Основні риси бізнес-моделі

Джерело: визначено автором

У науковій літературі підходи до компонентів бізнес-моделі різняться за своїм складом і змістовним наповненням (табл. 1.1), що обумовлено розумінням цього поняття.

Різні підходи вчених до визначення компонентів бізнес-моделі підтверджують їх унікальність і залежать від об'єкта та фокусу дослідження. Вагомий доробок у цьому напрямі здійснили А. Остервальдер, І. Пінье [15, с. 14], представивши схематично бізнес-модель у вигляді дев'яти блоків – ключових елементів бізнесу, що включає механізм створення, збереження та підвищення вартості підприємства (рис. 1.6).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення компонентів бізнес-моделі

Автор	Компоненти бізнес-моделі
І. Чухрай [17]	<ul style="list-style-type: none"> – ціннісна пропозиція; – ключові ресурси (люди, технології, товари, обладнання, інформація, партнерство, альянси, бренд); – формула прибутку (модель доходу, структуру витрат, модель рентабельності, оборотність ресурсів); – ключові процеси, правила, показники, норми
Л. Сачинська [23, с. 174]	<ul style="list-style-type: none"> – цінність (товари, продукти, послуги), що пропонує компанія для своїх клієнтів; – система клієнтів і постачальників, ланцюжки створення цінності; – активи підприємства; – фінансова модель формування доходів, витрат і фінансових результатів підприємства
Г. Чесбро [31, с. 80]	<ul style="list-style-type: none"> – ціннісна пропозиція; – формула прибутку (джерела та обсяги доходів, структура витрат, маржинальний прибуток, оборотність ресурсів); – ключові матеріальні і нематеріальні активи; – ключові процеси
Б. Вірц, А. Пістоя, С. Ульріх, В. Гьоттель [27]	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічні: модель стратегії, ресурсна та мережева стратегія; – клієнтські і ринкові: клієнтські моделі, модель ринку, модель доходу; – створення вартості: модель виробництва, закупівельна модель, фінансова модель
А. Остервальдер, І. Піньє [15]	<ul style="list-style-type: none"> – споживчий сегмент; – ціннісна пропозиція або продукт; – канали збуту; – взаємовідносини з клієнтами; – потоки надходження доходів; <ul style="list-style-type: none"> – ключові ресурси; – ключові види діяльності; – ключові партнери; – структура витрат

Джерело: складено автором

Канва бізнес-моделі визначає лише блоки, які потребують змістового наповнення відповідно до об'єкта дослідження з урахуванням реалій та діяльності суб'єкта, тому враховуючи дію зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних університетів, запропоновано її змістове наповнення (рис. 1.7).

1. Споживчий сегмент. ЗВО орієнтуються на різні сегменти споживачів, залежно від їх типу: класичний, технічний, галузевий (педагогічний, гуманітарний, медичний, економічний, юридичний, аграрний, мистецький тощо). Рівень інноваційності, кадровий потенціал, матеріально-технічна база визначають частку споживачів освітніх послуг. Когортою споживачів будь-якого ЗВО є випускники шкіл, як потенційні абітурієнти, випускники бакалаврату та магістратури, які можуть навчатися на освітніх програмах магістерського рівня, іміджевих програмах, відвідувати різноманітні тренінги, курси, програми тощо.

Окрема категорія споживачів – доросле населення, фізичні особи, які продовжують навчання протягом життя, підвищуючи свій рівень професійних знань у певній галузі, відвідуючи курси, тренінги, бізнес-програми тощо. Замовниками освітніх послуг та наукових досліджень можуть бути представники органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій.

Під час взаємодії з ними ЗВО використовують клієнтоорієнтований підхід, розробляючи освітні програми, бізнес-курси, сертифікатні програми, тренінги тощо під замовлення клієнтів відповідно до їх потреби, враховуючи всі вподо- бання у змісті програми.

8	Ключові партнери	7	Ключові види діяльності	2	Ціннісні пропозиції / продукт	4	Взаємовідносини з клієнтами	1	Споживачі
	Хто є ключовими партнерами, пос- тачальниками? Які ресурси отри- муємо? Чим займаються партнери?	6	Ключові ресурси	Які види діяльно- сті здатні створю- вати канали збуту і збільшувати дохо- ди бізнесу?	Яку цінність пред- ставляємо для клі- єнта? Які проблеми клі- єнта допомагаємо вирішити? Які продукти про- понуємо кожному сегменту клієнтів?	Які відносини очі- кує окремий клієнт- ський сегмент? Які наявні відносини з клієнтами, їх інтег- рованість у бізнес- модель і вартість?	3	Канали збуту	Хто наш клієнт? Для кого ство- рюємо ціннісну пропозицію? Який сегмент споживачів най- більш важливий для нас?
9						5			
Витрати						Доходи			
Які ресурси найдорожчі? Які витрати найбільші? Які на- прями діяльності найбільш витратні?						Які джерела доходів отримує бізнес? Скільки платять клієнти? Як вони платять? Як би хотіли платити? Яка частка окремого грошового потоку в загальних доходах бізнесу?			

Рисунок 1.6 – Канва бізнес-моделі А. Остервальдера і І. Пінье

Джерело: складено автором на основі [15]

2. Ціннісна пропозиція або продукт. Університети повинні визначити, чому клієнти отримують ціннісні пропозиції, наприклад, освітні послуги саме в цьому закладі вищої освіти, а не іншому, враховуючи критерії новизни, надійності, ефек- тивності, якості, вартості, престижності тощо. Наразі університети поступово змінюють підхід до формування переліку освітніх послуг, все більше зміщуючи фокус на інтерес клієнтів, що стимулює їх створювати нові, інноваційні, якісні продукти під час взаємодії зі стейкхолдерами. Університети в якості продукту пропонують на ринок освітніх послуг: освітньо-професійні, освітньо-наукові, імі- джеві, бізнес програми, сертифікатні програми, тренінги, курси професійного вдосконалення, науково-дослідні розробки тощо, орієнтуючись на певний сег- мент споживачів.

8 Ключові партнери	<ul style="list-style-type: none"> – органи місцевого самоврядування; – підприємства, установи, організації; – зарубіжні університети, наукові та освітні центри; – вітчизняні заклади освіти 	7 Ключові види діяльності	2 Ціннісні пропозиції / продукт	4 Взаємовідносини з клієнтами	1 Словивачі
	<ul style="list-style-type: none"> – надання освітніх послуг; – науково-дослідна діяльність; – проєктна діяльність; – проведення та організація науково-науково-методичних заходів, вих, науково-методичних заходів, семінарів, тренінгів, бізнес-форумів тощо 	6 Ключові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – освітньо-професійні програми; – освітньо-наукові програми; – іміджеві програми; – бізнес-програми; – сертифікати освітні програми; – тренінги; – курси професійного вдосконалення; – науково-дослідні розробки 	<ul style="list-style-type: none"> – договірні 	<ul style="list-style-type: none"> – випускники шкіл, абітурієнти; – випускники бакалаврату, магістратури; – доросле населення; – керівники підприємств, установ, організацій; – органи місцевого самоврядування як замовники освітніх послуг
9 Витрати				3 Канали просування	
	<ul style="list-style-type: none"> – людський капітал; – матеріально-технічна база; – фінансові ресурси 	5 Доходи		<ul style="list-style-type: none"> – соціальні мережі; – сайт університету; – дні відкритих дверей; – профорієнтаційні заходи; – реклама 	
	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на оплату праці; – витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); – витрати на соціальне забезпечення; – витрати на предмети, обладнання, інвентар; – витрати на відрядження; – витрати на науково-дослідні роботи; – витрати на комунальні послуги та енергоносії; – витрати на обслуговування боргових зобов'язань; – капітальні витрати; – витрати на внутрішнє кредитування; – витрати на зовнішнє кредитування 	<ul style="list-style-type: none"> – бюджетне асигнування; – доходи від надання освітніх послуг: <ul style="list-style-type: none"> ■ юридичних осіб; ■ фізичних осіб; – доходи від бізнес-консультування; – плата за гуртожитки; – орендна плата; – благодійні внески, гранти, дарунки; – надходження від проєктної діяльності; – доходи від інших платних послуг; – доходи від діяльності spin-off 			

Рисунок 1.7 – Компоненти бізнес-моделі університету

Джерело: розроблено автором на основі бізнес-моделі підприємства А. Остервальдера, І. Піньє [15]

3. Канали збуту показують, як клієнти отримують інформацію про ціннісні пропозиції, як університети просувають свої продукти через соціальні мережі (Facebook, Instagram тощо), офіційний сайт університету, дні відкритих дверей, профорієнтаційні заходи, рекламу тощо. Проте найбільш дієвим каналом збуту залишаються особисті взаємовідносини з клієнтами, партнерами і результати співпраці між ними.

4. Взаємовідносини з клієнтами. На рівні університету взаємовідносини з клієнтами реалізуються на договірній основі і підтримуються як керівництвом ЗВО, так і відповідними службами, відділами, що відповідають за встановлення, налагодження та розвиток партнерських відносин.

5. Доходи університету, що виникають завдяки успішним ціннісним пропозиціям клієнтів, у які вони готові інвестувати кошти. В діяльності вітчизняних університетів наразі основне джерело доходів залишається бюджетні асигнування, розмір яких залежить від контингенту здобувачів. Із 2020 р. на обсяг бюджетних асигнувань впливає масштабність університету, контингент здобувачів, регіональний коефіцієнт, позиції у міжнародних рейтингах, обсяг коштів на дослідження, які університет залучає з позабюджетних джерел, працевлаштування випускників. Вагому частку доходів університету формують доходи від надання освітніх послуг, частка яких у різних ЗВО розподілена по-різному, оскільки включає плату за освітні послуги юридичних і фізичних осіб. Вартість освітніх програм диференціюється залежно від їх категорії, якості реалізації та споживчого сегмента. Якщо ЗВО мають власні гуртожитки, то отримують плату за гуртожитки. Окремо можна виділити доходи, отримані від благодійної діяльності, грантів, дарунків, проектної діяльності тощо. Наразі ЗВО розвивають і диверсифікують платні послуги, що задовольняють потребу клієнтів щодо «Lifelong learning» (навчання протягом усього життя), що стає стабільним джерелом доходу. Проте їх кількість і спектр диверсифікації залежить від екзогенних та ендогенних чинників.

6. Ключові ресурси – засоби, що необхідні для пропозиції, надання та реалізації всіх елементів бізнес-моделі, а саме ключові ресурси, за допомогою яких можна збільшити дохід. В університетах ключовими ресурсами, які створюють продукт, є людський капітал, зокрема й інтелектуальний капітал та матеріально-технічна база ЗВО.

7. Ключові види діяльності, що створюють канали збуту і збільшують доходи. В університетах це надання освітніх послуг, здійснення науково-дослідної діяльності, проектної діяльності, організація та проведення наукових, науково-методичних заходів, семінарів, тренінгів, бізнес-форумів тощо. Проте їх пріоритетність залежить від низки чинників, які впливають як на попит, так і пропозицію зазначених послуг.

8. Ключові партнери. В університетах це органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, зарубіжні університети, наукові та освітні

центри, вітчизняні ЗВО. Партнери можуть бути одночасно і клієнтами, замовниками освітньо-наукового продукту (саме в цьому випадку ЗВО має врахувати всі характеристики партнера і задовольнити його очікування).

9. Структура витрат формується як результат взаємодії всіх елементів бізнес-моделі, проте в ЗВО найбільшу питому вагу в структурі витрат займають витрати на оплату праці, оскільки ключовим ресурсом є людський капітал. Іміджеві, бізнес-програми є дорогими для клієнта, водночас затратними для університету, адже потребують залучення професіоналів, бізнес-тренерів, практиків, проте саме вони можуть задовольнити кінцевий інтерес клієнта, створивши якісний продукт. До інших складових витрат належать: витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), витрати на соціальне забезпечення, витрати на предмети, обладнання, інвентар, витрати на відрядження, витрати на науково-дослідні роботи, витрати на комунальні послуги та енергоносії, витрати на обслуговування боргових зобов'язань, капітальні витрати, витрати на внутрішнє та зовнішнє кредитування.

Економічна модель розглядається як теоретична конструкція, яка включає набір припущень, складових, що логічно взаємозв'язані між собою, дають змогу змодельовати економічну ситуацію, виявити причинно-наслідкові зв'язки між елементами моделі. Економічна модель розробляється з метою оцінки ефективності різних альтернативних варіантів розвитку подій у майбутньому, є поширеним способом аналізу і прогнозування економічної ситуації як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і на рівні держави.

Досліджуючи економічну модель, R. Kanolkar [35] розглядає її як організовану сукупність відносин, що описує функціонування економічної ідентичності за набором припущень, за результатами яких формуються висновки. S. Ouliaris [36] визначає економічну модель як спрощений опис реальності, призначений для висунення гіпотез про економічну поведінку, які можна перевірити.

Економічні моделі дають змогу пояснити вплив явищ, що досліджуються в реальності, на результат, проте незалежно від рівня складності, вони є наближеними до реальності, адже жодна модель не може бути ідеальною, особливо в умовах динамічно мінливих умов об'єкта дослідження. Економічні моделі складаються з чітко сформульованих припущень та поведінкових механізмів, ізольованих від інших систем, діють символічно, використовуючи слова і математику [37, с. 22].

Науковці розрізняють два класи економічних моделей:

– теоретичні, за допомогою яких можна перевірити наслідки економічної поведінки, роблячи певні припущення щодо того, що агенти максимізують цілі з урахуванням наявних обмежень, які чітко визначені в моделі, дають якісні відповіді на питання «що буде, якщо...?»;

– емпіричні – застосовуються для перевірки якісних прогнозів теоретичних моделей, переносячи їх на точні числові результати, наприклад, як зміняться витрати у разі зростання доходів університету [36].

Економічна модель проходить постійний процес трансформації і включає: фінансове середовище, місію та ціннісну пропозицію, організаційну структуру і прийняття рішень, інституційні компетенції та процеси [38, с. 6].

Побудова економічної моделі включає ряд етапів: відбір змінних моделі, прийняття припущень, виділення гіпотез, що пояснюють взаємозв'язки параметрів моделі. Успішним економічним моделям властиві такі ознаки: ощадливість, платоспроможність, концептуальність, узагальненість, фальсифікаційність, емпірична послідовність, прогнозована точність [39, с. 9]. Важливими характеристиками економічних моделей є раціональність і динамічна послідовність.

У сучасних умовах університет розглядається як багатопрофільне утворення, здатне генерувати доходи від діяльності, використовуючи всі джерела фінансування в умовах розширення їх автономії.

Економічна модель університету – прагматика того, як трансформує ресурси університету у нові активи і можливості, і включає фінансування та бізнес-модель [40, с. 11].

За результатами дослідження Л. Шевченко, нова модель економічної діяльності ЗВО базується на реалізації права університетів на економічну самостійність, здатності генерувати власні (позабюджетні) доходи, збільшувати частку приватних джерел фінансування [41].

У 2014 р. фінансова стійкість коледжів та університетів США визначалася дією зовнішніх та внутрішніх факторів, що було обумовлено скороченням державного фінансування, зміною демографічних показників, зменшенням цінності вищої освіти і стало передумовою прийняття рішення Радою директорів NACUBO [42] (National Association of College and University Business Officers) щодо вивчення наявних та пошуку нових бізнес-моделей.

За результатами дослідження NACUBO [44] економічна модель освіти має чотири основні виміри:

- фінансове середовище;
- інституційна місія та ціннісна пропозиція;
- організаційна структура та прийняття рішень;
- інституційні компетенції і процеси.

Економічна модель університету та його фінансова стійкість є результатом прийнятих рішень про місію, структуру, сильні сторони та ресурси. Це результат усіх видів діяльності та функцій, вхідних та вихідних даних закладу. Економічна модель, згідно з проектом NACUBO (рис. 1.8), включає чотири ключові сфери: місію, структуру, сильні сторони і ресурси [42].

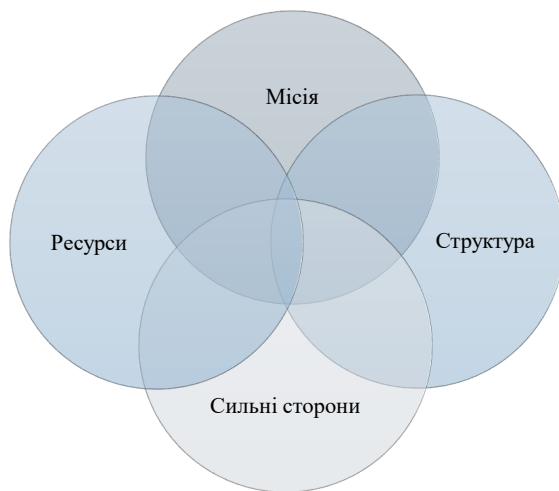


Рисунок 1.8 – Економічна модель університету відповідно до проекту NACUBO

Джерело: складено автором на основі [42]

Ця економічна модель визначає місце університету в майбутньому шляхом формування місії і бачення його розвитку. Місія формується з урахуванням поточного стану, статусу, можливостей, структури ЗВО, визначення його сильних та слабких сторін, ресурсів, які можна залучити і використати для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку. Структура університету розглядається як внутрішньо-організаційна складова, що визначає ролі та відповідальність за надання продуктів та послуг і міжорганізаційна – показує механізми, що створені для використання ресурсів і компетенції.

Структура університетів у новій економічній моделі може бути різною, залежно від розвинутої мережі партнерів, диверсифікації освітніх послуг, оптимізації підрозділів закладу з метою зменшення витрат на їх забезпечення та управління. В міжнародній практиці існують нетрадиційні структури, наприклад, Консорціум Університету Клермонт об'єднав багато коледжів та університетів для спільної реалізації та обслуговування освітніх програм. Нові підходи до формування структури університетів визначають, що одним з головних складових є лідерство, адже саме лідери є агентами змін, новаторами, які впроваджують інноваційні напрями розвитку установи.

Сильні сторони в економічній моделі розглядаються як компетентність працівників закладу виконувати певні дії задля реалізації місії. Наявність значного потенціалу кваліфікованих кадрів – один з інструментів фінансової стійкості, адже якісна реалізація освітніх послуг популяризує університет, збільшує попит на освітні послуги, і як наслідок – заклад отримує додаткове фінансування. Компе-

тентні викладачі здатні брати участь у наукових дослідженнях, експериментах, проєктах, отримувати гранти, впроваджувати нові і реформувати наявні освітні програми, що є додатковими джерелами фінансування університету [42].

Ресурсна складова економічної моделі забезпечує надходження фінансових ресурсів для формування як матеріальних, так і нематеріальних активів. Критичним для економічної стійкості є узгодження стратегії залучення й розгортання ресурсів, що повинні відповідати місії та цілям університету, проте не всі структурні підрозділи університету можуть оптимально використовувати ресурси за умови запровадження процесів бюджетування або якщо планування та складання бюджетів не інтегровані [42].

Світовий досвід показує, що сучасні інструменти бюджетування та планування набувають все більшого поширення в університетах, оскільки узгоджують ресурси з програмами та діяльністю, що їх генерують. Ще одним інструментом, який набув практичного використання у вищій школі, є калькуляція витрат, що застосовується для аналізу диверсифікації витрат між курсами, способами навчання, освітніми програмами тощо.

Формування капіталу та людських ресурсів потребує стратегічного бачення, оскільки більшою мірою формує довгострокові зобов'язання між викладачами через укладання середньо- та довгострокових контрактів. Тому використання фінансових інструментів в університетах дає змогу оцінювати можливості, окреслювати фінансові перспективи та активно шукати додаткові джерела залучення фінансових ресурсів.

Аналіз підходів до поняття «модель», «бізнес-модель», «економічна модель» є передумовою формування принципів та складових економічної моделі управління університетом. Основою економічної моделі університету є бізнес-модель як інструмент її реалізації, що включає набір компонентів створення ціннісної пропозиції для стейкхолдерів, здатності університету забезпечувати розвиток та генерувати доходи. Бізнес-модель є подібною до економічної моделі, але вони не є тотожними, оскільки бізнес-модель не включає стратегію, а може бути розроблена на її основі, є одним із тактичних інструментів її реалізації. Однією з відмінностей є те, що бізнес-модель демонструє переважно внутрішні процеси, а економічна як внутрішні, так і зовнішні. Під час розробки бізнес-моделі застосовується ціннісний або клієнтоорієнтований підхід, що впливає на принципи її побудови і складові. Отже, поняття «економічна модель університету» формує концептуальний рівень і представляє теоретичну конструкцію взаємопов'язаних складових, генерує певні припущення, гіпотези про економічну поведінку суб'єкта через виникнення причинно-наслідкових взаємозв'язків, що впливають на економічні результати [72].

1.2. Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів

Трансформаційні перетворення, що відбуваються наразі у світі, наслідки пандемії COVID-19 зумовлюють формування нової парадигми вищої освіти України. Університети змушені гнучко реагувати і швидко адаптуватися до нових реалій, опановувати інструменти диджиталізації задля збереження конкурентних позицій. Традиційні підходи до управління й організації діяльності в університетах не роблять їх успішними. Наразі перед університетами стоять виклики бути здатними до перетворень і отримувати реальні трансформаційні результати, адже попит на освітні послуги переходить до нової парадигми.

Зміни у вищій освіті є незворотним процесом, зумовленим впливом драйверів, що визначають вектори трансформації і формування університетів майбутнього, є незалежними від процесів, що відбуваються всередині них. Здатність університетів створювати і функціонувати у гнучких адаптивних системах є передумовою нових перетворень, формування університетів майбутнього. Водночас закриті університети із жорстким адміністративним впливом не здатні реагувати на глобальні виклики і приречені до занепаду.

Розвиток і трансформація вищої освіти в Україні відбувається відповідно до документів, які спрямовані на інтеграцію України в ЄС. Так, Європейська стратегія для університетів [43] спрямована на посилення транснаціональної співпраці між університетами, інтеграції бізнесу до вищої освіти. Європейська стратегія визначає, що вища освіта відіграє важливу роль у відновленні після пандемії COVID-19, формуванні стійких економік країн ЄС. Університети стоять на перетині освіти, досліджень, інновацій, суспільного та економічного розвитку. Пандемія COVID-19 показала здатність вищої освіти до адаптації, зокрема швидкого переходу на цифрові технології та зеленого переходу. Зазначені напрями невід'ємно пов'язані з освітою, дослідженням та інноваціями, що реалізуються у тісній співпраці з іншими галузями економіки. Стратегія ґрунтується на Болонському процесі для посилення європейської співпраці у сфері вищої освіти. Відповідно Європейська стратегія зосереджується на досягненні чотирьох цілей:

1. Посилення європейського виміру у вищій освіті та дослідженнях.
2. Підтримка університетів як маяків європейського способу життя.
3. Розширення можливостей університетів як акторів змін подвійного зеленого та цифрового переходу.
4. Посилення університетів як рушіїв глобальної ролі та лідерства ЄС [43].

Зазначені цілі посилюють роль університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України, сприяють не лише економічному розвитку країни, а й забезпечують поглиблену міжнародну співпрацю в Європі та за її межами. Відповідно саме завдяки університетам формується привабливе глобальне середовище для співпраці в освіті, дослідженнях та інноваціях. Трансформація вищої

освіти України відбувається в розрізі цих чотирьох флагманів європейського виміру вищої освіти та досліджень.

Рекомендації Ради з питань освіти ЄС щодо наведення мостів для ефективного співробітництва європейської вищої освіти [44] – це дії щодо транснаціоналізації ЗВО (як у межах ЄС, так і за його межами), стійка фінансова підтримка для альянсу європейських університетів, підтримка мобільності здобувачів та персоналу, захист академічної свободи та інституційної автономії, забезпечення якості освітніх програм та віртуального спільного навчання, мотивація здобувачів і науковців до управління структурами транснаціонального співробітництва у вищій освіті [44].

В Україні відбуваються зміни у сфері вищої освіти в контексті євроінтеграції, про що йдеться у звіті за 2023 рік [45]. Досягнуто прогресу в реформуванні системи вищої освіти, спрямованої на гармонізацію з європейськими стандартами. Участь України в Болонському процесі та ратифікація Лісабонської конвенції про визнання стали важливими кроками для інтеграції в Європейський простір вищої освіти. Водночас розробка Стратегії розвитку вищої освіти на 2021–2031 роки [46] засвідчила прагнення держави до вдосконалення освітньої системи. Позитивним є те, що у 2023 р. 30 українських університетів приєдналися до Альянсу європейських університетів як асоційованих партнерів, участь університетів в Erasmus+ сприяє міжнародному обміну здобувачами та викладачами. Вдосконалено механізми забезпечення якості вищої освіти, що відповідають європейським вимогам. Попри позитивні аспекти, війна в Україні ускладнює реалізацію освітніх реформ, відбувається руйнування навчальних закладів, доступ до ЗВО прифронтових територій є обмеженим, спостерігаються значні демографічні зміни, що вимагає оптимізації мережі ЗВО. Все це супроводжується недостатнім бюджетним фінансуванням. Європейська комісія визначає необхідність запровадження в Україні механізму збору та аналізу статичних даних у сфері вищої освіти, розвитку цифрових навчальних платформ [46].

У звіті за 2024 р. про політику впровадження ЄС в Україні [47] зазначено про прогрес України у реформуванні вищої освіти та інтеграції в європейський освітній простір, зокрема:

- відбулося приєднання до мережі Eurydice, що сприятиме мережі обміну інформацією про освітні системи Європи;
- внесено зміни у формулу розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між ЗВО;
- 35 українських ЗВО приєдналися до Альянсів як асоційовані партнери.

Водночас продовжуються реформи щодо підвищення прозорості статистичних даних у сфері вищої освіти, оптимізації мережі навчальних закладів, як результат злиття ЗВО, прив'язки національної рамки кваліфікацій до європейської

(EQF). Також посилюються проблеми руйнування навчальних закладів внаслідок війни, знижується рівень знань учнів [47].

Попри зазначене, реформи вищої освіти України демонструють суттєвий прогрес в адаптації до європейських стандартів, зокрема через інтеграцію в Болонський процес, модернізацію системи фінансування та прив'язку до EQF. Виклики, спричинені війною та недостатньою цифровізацією, вимагають подальших зусиль для забезпечення доступності та якості освіти. Участь у європейських програмах, як-от Erasmus+, створює можливості для розвитку українських університетів у глобальному контексті.

У Стратегічному плані діяльності МОН України до 2027 року [48] визначено виклики, пов'язані зі втратами людського капіталу, фінансування освіти і науки, освітньою та дослідницькою інфраструктурою тощо. Стратегічні пріоритети МОН у частині вищої освіти стосуються: якісної вищої освіти, розвитку науки та інновацій, євроінтеграції, цифрової трансформації, підтримки та супроводу осіб з особливими освітніми потребами.

Сучасна вища освіта України перебуває на етапі трансформації, що супроводжується реформаторськими змінами, які впливають на якість освітніх послуг. Ці зміни, як зазначає П. Саух [49], окреслюють нову модель вищої освіти України, що визначає реформаторські зміни та характеризуються непослідовністю трансформаційних процесів, але водночас супроводжуються цифровізацією, підвищеною конкуренцією та комерціалізацією діяльності у сфері освіти і науки. Основою нової моделі вищої освіти є конкурентоспроможні університети, на розвиток яких впливають чинники інерційності освітньої системи, економічного стану країни, законодавчих та фінансових обмежень. Виклики, з якими стикається вища освіта, пов'язані з кризовими процесами в економіці України, які посилюються у зв'язку з повномасштабною війною [49]. У цих умовах трансформація стає незворотним процесом, що створює підґрунтя для формування нових економічних моделей розвитку.

Модель вищої освіти (Open Loop), презентована Стенфордським університетом [51], передбачає можливість навчання протягом життя, поєднання теорії та практики, залучення практиків до академічного середовища, необмежений вік для початку навчання. Ця модель базується на принципах гнучкості та здатності університетів адаптуватися до нових реалій і динамічних змін сьогодення.

У Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр. [46] окреслюються проблеми вищої освіти, що стосуються гармонізації й узгодження вітчизняного та європейського законодавства, великої мережі ЗВО, що не відповідає демографічній ситуації, наявності неконкурентоспроможних ЗВО, їх формальної автономії, що більш повно представлена кадровою автономією (за умови, що фінансова автономія обмежена), браком фінансування, неефективністю університетського менеджменту, невідповідністю освітніх програм запитам ринку, та низка

інших проблем, що потребують модернізації вищої освіти. Стратегія передбачає кореляцію проблем зі стратегічними цілями, що закладені в основу нової економічної моделі розвитку.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. [52] корелює зі стратегічними пріоритетами економічного розвитку України в частині пункту 4 «...якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» ЦСР України до 2030 р. [52–53], Стратегією людського розвитку [54], Національною економічною стратегією на період до 2030 р. [55], пріоритетними напрямками цифрової трансформації [56] та іншими програмними документами. В основу Стратегії закладено євроінтеграційний курс, що передбачає розбудову інклюзивного, інноваційного простору, цифровізацію вищої освіти, розвиток віртуальної мобільності та студентоцентризм.

Важливою складовою місії вищої освіти є «...формування якісного людського капіталу ... розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки...» [57], що закладено у концептуальне бачення трансформаційної моделі розвитку економіки України (рис. 1.9).

В Національній економічній стратегії [55] за стратегічною ціллю 1 «Створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства...» визначено такі виклики і бар'єри у частині вищої освіти, що пов'язані із:

- наявною системою державного фінансування, що стимулює до приросту здобувачів, а не якості;
- відсутністю фінансової автономії ЗВО;
- обмеженим фінансуванням, зношеністю матеріально-технічної бази, демпінговими цінами на контрактне навчання;
- обмеженим фінансуванням освіти протягом життя за бюджетні кошти.

Зазначені проблеми окреслені також у Стратегії людського розвитку [56], що підтверджує кореляцію з вектором розвитку національної економіки та зумовлює їх інтеграцію у трансформаційну модель економічного розвитку України. Вищезазначені тенденції обумовлюють необхідність розбудови концепції забезпечення фінансової стійкості університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України, метою якої є забезпечення фінансової стійкості (ФС) університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України як інтегрованої спроможності розвитку людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу (рис. 1.9).

Розбудова цієї концепції обумовлена драйверами, що визначають тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів за нової парадигми розвитку вищої освіти та впливають на визначення стратегічних напрямів розвитку університетів. Вплив драйверів визначено на трьох рівнях (глобальний, національний і локальний), за кожним із яких ідентифіковано найбільш вагомий драйвер [40; 59; 60].

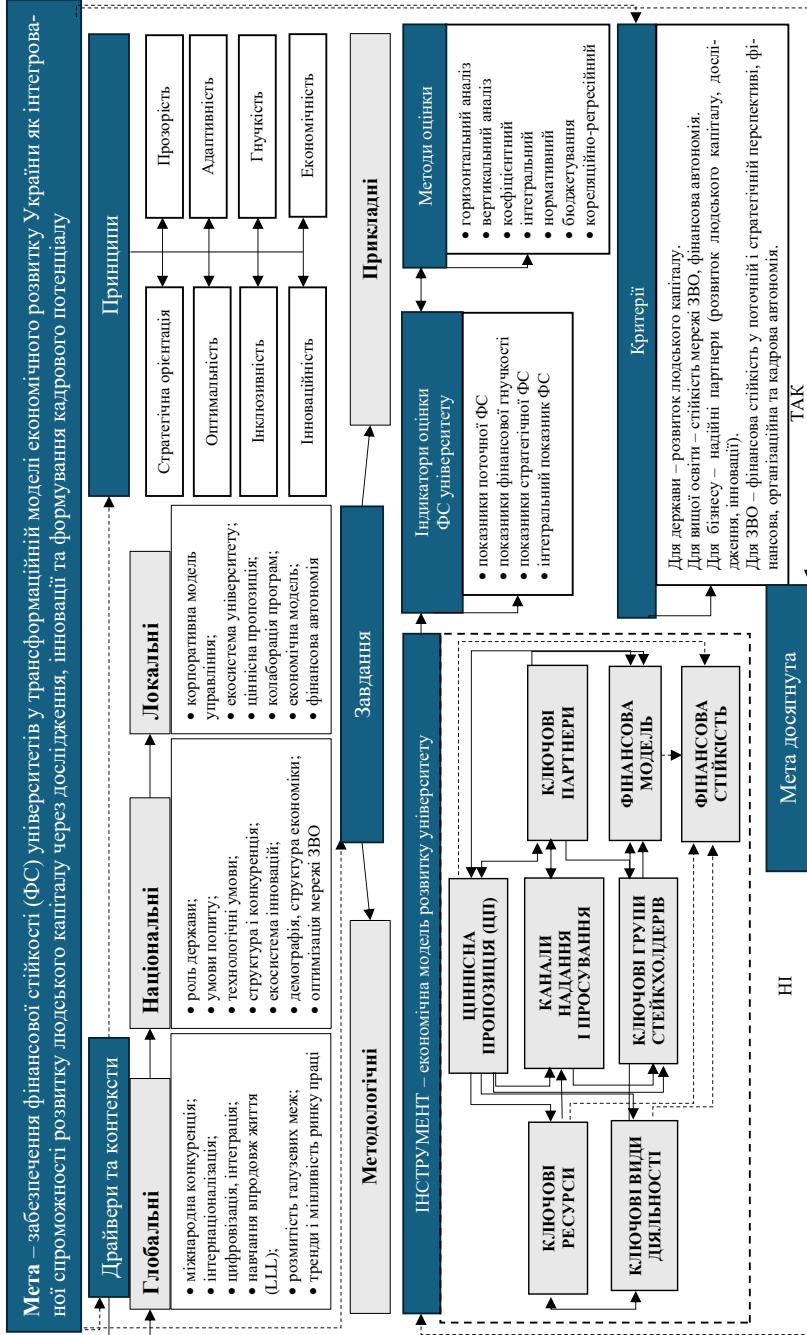


Рисунок 1.9 – Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів у трансформційній моделі економічного розвитку України [74]

Джерело: розроблено автором

Майбутня траєкторія розвитку вищої освіти окреслюється глобальними драйверами, на які стейкхолдери університетів мають обмежений вплив, проте саме вони визначають світові тенденції зміни вищої освіти, зокрема:

1. Інтернаціоналізація та міжнародна конкуренція є механізмом вирівнювання якості вищої освіти та досліджень, що реалізується через рейтингування результатів роботи університетів, бренд, англomовну версію вебсайта університету, міжнародне співробітництво, мобільність, програми подвійних дипломів із зарубіжними ЗВО, міжнародні проекти, що посилює міжнародне позиціонування університетів і розширює межі академічної свободи.

Університети, що не здатні конкурувати на міжнародному рівні, втрачають свої конкурентні позиції на національному рівні.

2. Цифровізація, інтеграція – це синергія драйверів щодо інтегральної взаємодії фізичного і віртуального простору у сфері освіти. Це безупинний процес впровадження цифрових технологій, як-от Інтернет речей (Internet of things, IoT), роботизація, кіберсистеми, штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR), великі дані (Big Data), адитивні технології (3D-друк), квантові технології, блокчейн тощо [61]. Попит здобувачів на цифрові форми навчання, онлайн-курси, випереджає пропозицію, оскільки майбутні здобувачі віддаватимуть переваги гнучкому, доступному і зручному навчанні в мережі Інтернет, розмиваючи національні межі навчання та переходячи на світовий рівень. Університети, що будуть здатні здійснити цифрування змісту освітніх послуг, автоматизацію адміністративних процесів, створювати якісні онлайн-продукти, матимуть конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Цифрова освіта здійснює глобальний вплив на використання фізичних просторів на наявність матеріальної бази.

3. Навчання впродовж життя (Lifelong Learning LLL) – концепція, що змінює попит на освітні послуги, змушує університети створювати не лише традиційні академічні програми, а й різноманітні мініпрограми, курси, тренінги для розвитку потенціалу особистості впродовж життя, набуття професійних навичок для кар'єрного росту та підтримки конкурентоспроможності на ринку праці впродовж життя.

4. Розмитість галузевих меж. Технологічні інновації порушують і водночас зближують галузеві межі, змінюючи ланцюжки створення вартості, мотивуючи до реалізації міжгалузевих досліджень, створення ціннісних пропозицій на стику галузей, інтегрованість освітніх програм. Конвергенція на ринку освітніх послуг зумовлює появу нових конкурентоспроможних освітніх програм, проєктів, наукових досліджень тощо.

5. Тренди і мінливість ринку праці. Цифрова трансформація, глобальні перетворення змінюють ринок праці, змінюються професії, вимоги роботодавців до працівників, створюються можливості для потенційних кандидатів отримати необхідні компетентності на короткострокових курсах, програмах і не витратити

час на навчання в університетах, підвищувати кваліфікацію, навчаючись впродовж життя для просування по кар'єрних сходинках. Зазначені тренди створюють ризик для університетів, особливо для тих, у яких наявне традиційне навчання, не інтегроване у бізнес-середовище та цифрові технології.

Національні драйвери притаманні окремим країнам, їх вплив може варіюватися залежно від освітньої політики держави, проте серед найбільш впливових можна виокремити:

1. Роль держави – регулювання діяльності університетів, визначення статусу університетів у національній політиці, відкритий конкурс на бюджетні місця, рівень і пріоритетність фінансування університетів різних типів, політика фінансування університетів, цінова політика.

2. Умови попиту – пріоритетність абітурієнтів щодо здобуття необхідного рівня вищої освіти, практичної інтегрованості навчання, міжнародної мобільності, гнучкість формування індивідуальної освітньої траєкторії (академічне навчання, короткострокові курси, програми, тренінги, онлайн-навчання тощо), навчання без кордонів, паралельне навчання тощо.

3. Технологічні умови впливають на університетські моделі (традиційні, інноваційні, бізнес-моделі, цифрові, штучний інтелект, колаборація рівнів вищої освіти тощо).

4. Структура і конкуренція. Цей драйвер має різні інтерпретації: домінування елітних університетів, конкуренція за результатами рейтингового оцінювання (міжнародні, національні); університетська автономія, значна кількість університетів, галузева конкуренція; наявна гіперконкуренція, впровадження в діяльність університетів бізнес-моделі, розмежування освітньої і наукової діяльності в університетах.

5. Екосистема інновацій – драйвер, що визначає здатність університетів співпрацювати з органами місцевої і державної влади, бізнесом задля здатності створювати гнучкі, практико-орієнтовані, адаптовані під конкретний запит ціннісні пропозиції.

Найбільш впливовими локальними драйверами, що визначають нову парадигму вищої освіти, є:

1. Корпоративна модель управління як передумова створення безпечного, прозорого та перспективного об'єкта інвестування для бізнесу, органів державної і місцевої влади. Перехід на корпоративну форму управління ставить певні виклики перед університетським менеджментом щодо формування місії, стратегічного бачення розвитку університету, цінностей, пріоритетів та принципів, якими будуть керуватися у своїй діяльності всі члени академічної спільноти [62].

2. Екосистема університету формується завдяки синергії освіти, науки, інновацій, держави, бізнесу, інвесторів, академічної спільноти задля створення цінніс-

ної пропозиції. Результатом співпраці університетів зі стейкхолдерами є відчуття їх запитів щодо формування якісних, практикоорієнтованих і конкурентоспроможних освітніх програм, проведення досліджень у певній сфері. Екосистема університету формує потужні інтелектуальні центри, що є джерелом розвитку інновацій, комерціалізації досліджень та освітніх послуг [60].

3. Ціннісна пропозиція. Колаборація програм. Ціннісний підхід до створення освітніх послуг базується на визначенні та прагненні забезпечити цінність освітньої послуги для всіх категорій споживачів, внутрішніх стейкхолдерів та університету загалом. У цьому контексті пропонується використання категорії «ціннісна пропозиція», яка є ядром, що визначає конкурентні переваги університету, запити стейкхолдерів і ринку праці. Коректна ціннісна пропозиція відповідає на два блоки питань: по-перше – чому клієнти хочуть купувати освітні послуги, продукти саме в цьому університеті; які вигоди вони отримують; які проблеми вирішують; яку цінність формують; по-друге – чи забезпечує ця пропозиція стійкий позитивний вплив на фінансовий стан університету та наскільки відповідає потребам внутрішніх стейкхолдерів (викладачів, здобувачів, адміністрації) [63; 64; 65].

Здатність університету формувати ціннісні пропозиції включає як розробку окремих, унікальних програм, так і їх колаборацію (освітні, іміджеві, бізнес- і сертифікатні програми, тренінги, курси професійного вдосконалення, програми підвищення кваліфікації, науково-дослідні розробки тощо). Традиційна модель формування ціннісної пропозиції в університетах переважно орієнтована на внутрішні можливості; тренди ринкового попиту є частіше похідним чинником, що обумовлює неефективні рішення, які часто є ситуативними, інтуїтивними, спрямованими на підтримку усталених моделей функціонування.

4. Економічна модель. Перехід на інноваційну підприємницьку модель функціонування університетів стає поштовхом до впровадження нових підходів, заснованих на використанні бізнес-інструментів і впровадженні бізнес-моделей. Позитивним прикладом використання бізнес-інструментів в університетському середовищі є модернізація та впровадження управління ефективністю, що забезпечує посилення кадрового потенціалу та конкурентної позиції університету. Однією з умов забезпечення конкурентоспроможності університету є коректний вибір ринкової стратегії, переліку освітніх пропозицій, формування власної економічної моделі для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку, і як наслідок – досягнення прийнятного рівня фінансової стійкості [63].

5. Фінансова автономія. Для реалізації ефективного університетського менеджменту і досягнення стратегічних напрямів розвитку, університети повинні мати можливість приймати фінансові рішення задля забезпечення фінансової автономії. Фінансова автономія реалізується через здатність університетів самостійно заробляти і розпоряджатися фінансами, розміщувати кошти на депозитних рахун-

ках, користуватися банківськими кредитами, визначати рівень оплати праці працівників, здійснювати операції на фінансових ринках, самостійно формувати цінову політику освітньої діяльності, комерціалізувати результати наукових досліджень, засновувати ендавмент-фонд, залучати інвестиції [66] задля якісної реалізації освітньої та наукової діяльності.

Нова парадигма управління та фінансування університетів визначає здатність університетів до забезпечення прийняттого рівня фінансової стійкості завдяки збалансуванню доходів і витрат, диверсифікації надходжень та оптимізації витрат за умов зростання фінансової автономії закладів вищої освіти. Університети стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю диверсифікації джерел фінансування, що передбачає формування надійної фінансової структури, пошук додаткових джерел доходів для виконання поточних і стратегічних фінансових зобов'язань університету [67].

Зазначена різнорівнева система драйверів вищої освіти впливає на можливість досягнення поставленої мети та є передумовою до обґрунтування завдань і принципів забезпечення фінансової стійкості університетів. Основними принципами, що закладені для реалізації концепції, є:

- стратегічна орієнтація – розглядається з двох позицій: перша – націленість університетського менеджменту на місію та стратегічні пріоритети розвитку, кореляція їх із регіональними стратегіями розвитку, досягнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівні, зокрема через високі позиції у рейтингах, стійкість контингенту та забезпечення сталого розвитку університету; друга – опосередковане сприяння для досягнення стратегічних імперативів, що закладені у трансформаційну модель економічного розвитку України;

- оптимальність – можливість ефективного використання ресурсів для надання освітніх послуг та досліджень, здатність збалансовувати доходи і витрати університету, забезпечувати фінансування не лише поточних витрат, а й витрат розвитку, оптимально поєднувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, диверсифікувати доходи, залучати гібридні джерела фінансування (інвестиційні фонди, ендавмент-фонд, благодійні внески, дарунки, філантропія, стартапи, краундфандинг, фандрайзинг, краундсорсинг, проекти, бізнес-форуми, фінансові доходи тощо). Принцип оптимальності реалізується при формуванні кадрового потенціалу, конкурсних пропозицій (освітніх програм усіх рівнів), збалансуванні контингенту за джерелами фінансування, впровадженні гібридних форм фінансування, розробки додаткових освітніх послуг тощо. Це дасть змогу оптимізувати витрати й забезпечити фінансову стійкість університетів;

- інклюзивність – визначає можливість залучення всіх членів академічної спільноти (ТОР-менеджмент, викладачі, співробітники, здобувачі) до формування та просування ціннісних пропозицій університету, забезпечення рівного

доступу до ресурсів, можливостей професійного та особистісного зростання, здійснення досліджень. Для здобувачів – це можливість отримувати стипендії, гранти, бути залученими до проектного фінансування. Принцип інклюзивності реалізується не лише в межах академічної спільноти, а й у розширенні партнерських зв'язків з організаціями, установами, бізнесом, благодійними організаціями, міжнародними партнерами для створення ціннісних пропозицій на їх запит та комерціалізації освітніх, наукових продуктів та обміну знаннями. Інклюзивність як результат партнерських зв'язків із владою сприяє вирішенню соціальних, екологічних та інших проблем, розширює коло стейкхолдерів, створює можливості отримання додаткового фінансування. Це сприяє адаптації в умовах невизначеності, впровадженню інноваційних технологій, цифрових продуктів, що сприяє забезпеченню фінансової стійкості університетів;

- інноваційність – здатність академічної спільноти відповідати вимогам часу, генерувати нові, креативні ідеї, враховувати сучасні вектори розвитку економіки країни, глобальні тренди для отримання синергії «бізнес – освіта – наука – влада»; як результат – інноваційні проекти, наукові центри, технологічні парки, стартапи тощо. Цей принцип передбачає впровадження нових підходів, технологій, зокрема цифрових, у всі аспекти діяльності університету, що є передумовою для залучення грантів на дослідження, участь у міжнародних проектах, як результат – зміцнення конкурентних позицій та додаткові джерела фінансування;

- прозорість реалізується через відкритість і зрозумілість процесів для функціонування економічної моделі розвитку університету, залученість усіх представників академічної спільноти до органів, що приймають фінансові рішення, зрозумілість прийняття управлінських рішень менеджментом університету, публічність і відкритість фінансової інформації, оприлюднення результатів перевірок, аудиторських висновків тощо;

- адаптивність – здатність університетського менеджменту швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, відчувати потенційні запити стейкхолдерів на освітні послуги, дослідження, адаптуватися до змін у нових, динамічних умовах і забезпечувати стійкий розвиток університету;

- гнучкість – здатність університетської спільноти адаптуватися до змін за наявних обмежень, зокрема й фінансових, реалізовувати бізнес-процеси, створювати масові та унікальні ціннісні пропозиції, забезпечувати генерування доходів і оптимально розподіляти витрати для забезпечення фінансової стійкості університетів;

- економічність передбачає раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, зокрема й адміністративних, впровадження енергоефективних та цифрових технологій, формування оптимальної структури кадрів для окупності освітньо-наукової діяльності, формування оптимальної

структури освітніх програм та наповнюваності груп, що забезпечить окупність діяльності, впровадження дистанційного навчання для раціонального використання ресурсів тощо. Стимування та оптимізація витрат є одним із інструментів забезпечення фінансової стійкості університетів.

Для досягнення поставленої мети визначено завдання, які доцільно розділити на:

1. методологічні, що включають:

- формування економічної моделі розвитку університету та змістове наповнення її компонентів;
- методологічне обґрунтування моделі фінансування ЗВО та методики визначення вартості освітніх послуг;
- визначення та обґрунтування класифікаційних ознак чинників, що впливають на забезпечення фінансової стійкості університету;
- визначення методики оцінки поточної та стратегічної оцінки фінансової стійкості університету;
- визначення методики інтегральної оцінки фінансової стійкості університету;
- обґрунтування інтегрованого механізму взаємодії фінансових, рейтингових та ключових показників ефективності НПП, менеджменту університету;

2. прикладні включають:

- визначення змістового наповнення економічної моделі розвитку університету залежно від обраної стратегії розвитку та рівня фінансової автономії університету;
- оцінка фінансової гнучкості університету;
- оцінка поточної фінансової стійкості університету;
- оцінка стратегічної фінансової стійкості університету;
- інтегральна оцінка фінансової стійкості університету;
- визначення методологічного інструментарію та здійснення кластеризації університетів залежно від економічної моделі розвитку.

Враховуючи драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти інструментом реалізації концепції є запровадження економічної моделі розвитку університету (рис. 1.10). В основу якої закладено канву бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Пінье, систематизовано ключові компоненти моделі для фокусування і прийняття управлінських рішень менеджментом університету.

Запропонована економічна модель (рис. 1.10) є універсальним інструментом для прийняття правильних управлінських рішень, в основі якої закладено ціннісний підхід, визначено взаємозв'язки з ключовими партнерами і групами стейкхолдерів, наведено логічний набір компонентів моделі, що формують взаємозв'язки і процеси спрямовані на досягнення поточної і стратегічної фінансової стійкості університетів.

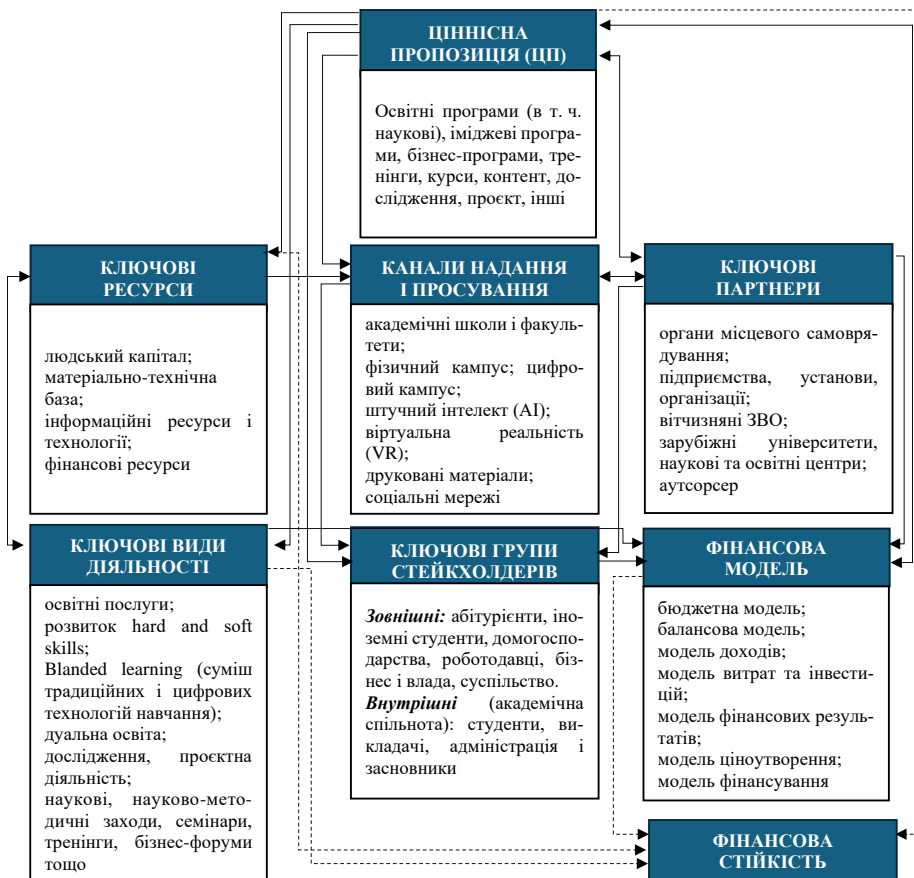


Рисунок 1.10 – Економічна модель розвитку університету

Джерело: розроблено автором

Ціннісна пропозиція є ядром економічної моделі, яка формує взаємозв'язки зі всіма її компонентами, задовольняє інтереси ключових партнерів і стейкхолдерів. Застосування ціннісного підходу в діяльності університету ставить як певні виклики, так і формує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Здатність університету створювати унікальні, відповідно до запитів стейкхолдерів освітні програми (зокрема й наукові), іміджеві, бізнес-програми, тренінги, курси, створювати контент, проводити дослідження, реалізовувати проєкти тощо, залежить від наявних ключових ресурсів, ключових видів діяльності, запитів та інтересів ключових партнерів, груп стейкхолдерів, каналів надання і просування ціннісної пропозиції, що, як наслідок, впливають на вибір фінансової моделі і забезпечення фінансової стійкості університету. Наразі можна виділити кілька рівнів створення

ціннісної пропозиції на рівні бакалаврату, магістратури, аспірантури, докторантури, навчання впродовж життя (LLL) і наукових досліджень. Проте не всі університети здатні створювати якісні, затребувані ринком праці і потенційними споживачами ціннісні пропозиції, оскільки для цього необхідно реалізовувати гібридні економічні моделі та формувати відповідні взаємозв'язки між її компонентами.

Ключові ресурси, як компонент моделі, визначає здатність університету створювати унікальні ціннісні пропозиції через поєднання людського капіталу, наявної матеріально-технічної бази, інформаційних ресурсів і технологій, фінансових ресурсів.

Ключові види діяльності – компонент економічної моделі, що дає змогу університетам відповісти на питання: «Як клієнти отримують ціннісну пропозицію?». Традиційними видами діяльності університетів є надання освітніх послуг і проведення досліджень, проте нова парадигма управління університетами зумовлює здійснення гібридних видів діяльності, що відповідатимуть запитам ключових партнерів і стейкхолдерів. До таких видів діяльності можна віднести розвиток hard і soft skills, blended learning (суміш традиційних і цифрових технологій навчання), міжнародну, національну і локальну проєктну діяльність, дуальну освіту, проведення наукових, науково-методичних заходів, семінарів, тренінгів, бізнес-форумів тощо.

Канали надання і просування – компонент економічної моделі, який визначає канали надання і просування ціннісної пропозиції, визначає, як кінцевий споживач дізнається про ціннісну пропозицію, або хто буде посередником під час її просування. Серед найбільш типових для університетів можна виділити академічні школи і факультети, фізичний, цифровий кампус, штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR), друківані матеріали та соціальні мережі.

Ключові партнери – органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, вітчизняні та зарубіжні заклади вищої освіти, наукові, освітні центри, аутсорсери, тобто всі, з ким співпрацюють університети задля створення і реалізації ціннісної пропозиції, утримання своїх позицій на національному і міжнародному рівнях.

Ключові групи стейкхолдерів. Їх можна ідентифікувати як потенційних клієнтів, заради яких створюються ціннісні пропозиції університетами, формуються і підтримуються взаємовідносини. Умовно стейкхолдерів можна розділити на дві групи: зовнішні – абітурієнти, іноземні здобувачі, домогосподарства, роботодавці, бізнес і влада, суспільство; внутрішні (академічна спільнота) – здобувачі, викладачі, адміністрація і засновники.

Фінансова модель є інструментом прийняття фінансових рішень, що відображає реальну ситуацію і моделює прогностичний сценарій зміни фінансових показників. На рівні університету можна виділити такі різновиди фінансових моделей.

Бюджетна модель передбачає узгодження ресурсів, доходів і витрат із тактичними та стратегічними пріоритетами університету. На практиці є досить багато різновидів бюджетних моделей, проте наразі більшість університетів світу використовують гібридні моделі, в основі яких закладені різноманітні методи розподілу доходів і витрат (управління центром відповідальності (Responsibility center management (RCM)), складання бюджету на основі діяльності (Activity based budgeting (ABB)), поступове складання бюджету (incremental budgeting) та інші). Бюджетні моделі можуть бути централізовані, що контролюються [68].

Балансова модель передбачає збалансування активів і пасивів задля забезпечення поточних і стратегічних напрямів розвитку закладів вищої освіти.

Модель доходів включає аналіз доходів у динаміці, визначення середніх темпів приросту, частки бюджетного і небюджетного фінансування, аналіз ефективності відповідно до показників маржинального доходу, продуктивності з позиції величини доходів на одного здобувача та представника науково-викладацького складу. Модель доходів демонструє здатність університету диверсифікувати і виявляти пріоритетні доходи, створювати нові джерела фінансування, виявляти тенденції зміни маржинального доходу, і як результат – розвиток нових і підтримка на прийнятному рівні наявних джерел фінансування.

Модель витрат та інвестицій спрямована на формування оптимальної структури витрат як загалом по університету, так і в розрізі інститутів, факультетів, спеціальностей, освітніх програм тощо. Передбачає розрахунок точки беззбитковості, визначення співвідношення постійних і змінних витрат, структуру і джерела покриття витрат на оплату праці, визначення та обґрунтування інвестиційних витрат, зокрема ціну залучення й ефект від використання освітніх ваучерів, кредитів тощо.

Модель фінансових результатів представляє набір фінансових показників (доходи, витрати та інші результативні показники), що характеризують результати академічної, дослідницької та інших видів діяльності університету [69]. Перевагою цієї моделі є наявність даних у відкритому доступі, що дає змогу її використання як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам. Доходи університету включають бюджетні асигнування, доходи від надання освітніх послуг, доходи від бізнес-консультування, плату за гуртожитки, орендну плату, благодійні внески, гранти, дарунки, надходження від проектної діяльності, доходи від інших платних послуг, доходи від діяльності spin-off, інші доходи. Витрати університету, що впливають на фінансові результати, включають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, витрати на виконання бюджетних програм, витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), витрати з продажу активів, матеріальні витрати, амортизацію, витрати на науково-дослідні роботи, витрати на комунальні послуги, енергоносії, капітальні витрати, інші витрати.

Модель ціноутворення є способом визначення і формування ціни ціннісної пропозиції університетів, що базуються, з одного боку, на витратах, попиті, а з іншого, – визначається фінансовою політикою закладів вищої освіти, обмежується державою шляхом встановлення мінімальної (індикативної) вартості контрактного навчання.

Модель фінансування університетів є інструментом розподілу та отримання основного (бюджетного) фінансування, умови отримання якого визначаються освітньою політикою держави та додаткового (надання послуг, виконання робіт, продаж або здача в оренду активів, фінансові доходи, гранти, проектне фінансування, фандрайзинг, інвестиційні та ендавмент-фонди тощо), джерела якого визначаються університетським менеджментом.

Перелік зазначених фінансових моделей є невичерпним і може включати інші види, однак наразі університети використовують гібридні моделі, в яких поєднуються різні види моделей та методики їх формування.

На практиці не існує універсальної економічної моделі університету, тому пропонується наповнювати змістовно її компоненти відповідно до ціннісної пропозиції, яка закладена в її основу (рис. 1.10). Економічна модель дає можливість сформувати бачення, як ресурси, процеси, технології та стейкхолдери використовуються для забезпечення ціннісної пропозиції, що може створюватися переважно такими шляхами: відповідно до можливостей університету, на запит або замовлення стейкхолдерів.

Впровадження економічних моделей в університетах надає низку переваг університетському менеджменту для прийняття правильних управлінських рішень, які впливають не лише на популяризацію ціннісних пропозицій, а й на вибір фінансової моделі формування фінансових ресурсів, розуміння ціни та доходності окремо взятої ціннісної пропозиції, значення її для університету, і як наслідок – формування поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів, адже впровадження інноваційних продуктів на ринку освітніх послуг неможливе без визначення потенційних доходів і витрат.

Наступним компонентом концепції є індикатори оцінки фінансової стійкості університету, що включають систему показників поточної і стратегічної фінансової стійкості, фінансової гнучкості та інтегральний показник фінансової стійкості. Методику розрахунку та групи показників, що включають зазначені індикатори, представлено в наступних розділах.

До методів оцінки, які доцільно застосовувати, належать: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, інтегральний метод, нормативний та метод бюджетування, кореляційно-регресійний аналіз тощо.

Забезпечення фінансової стійкості університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України сприяє досягненню таких критеріїв: на рівні дер-

жави – розвиток людського капіталу; для вищої освіти – стійкість мережі ЗВО та фінансова автономія, що є необхідною умовою для забезпечення якості освіти та адаптації до змін ринку праці; для бізнесу – надійні партнери (розвиток людського капіталу, дослідження, інновації), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу; для ЗВО – фінансова стійкість у поточній і стратегічній перспективі, розширення фінансової, організаційної та кадрової автономії, як здатність університетів до саморозвитку та адаптації до змін.

1.3. Розвиток моделей фінансування вищої освіти у світі

Світові підходи до фінансування університетів відзначають динамічні зміни під впливом соціально-економічних процесів. Сучасні тенденції включають скорочення державного фінансування, впровадження корпоративного управління, розширення автономії університетів, зокрема фінансової, активний розвиток партнерських зв'язків та орієнтування на задоволення запитів стейкхолдерів. Водночас змінюється кон'юнктура ринку освітніх послуг, що спричиняє необхідність адаптації фінансових стратегій ЗВО, зокрема й диверсифікацію джерел фінансування.

Наслідки кризи COVID-19 ще більше загострили проблеми фінансування університетів, як з боку держави, так і з боку самих університетів. Скорочення фінансування за рахунок коштів бюджету спричинило фінансові труднощі в ЗВО, особливо для тих, які менш гнучко адаптуються до змін. Пандемія неоднозначно вплинула на фінансову модель університетів: з одного боку, відбулося скорочення витрат завдяки переходу на онлайн-навчання (зниження витрат на комунальні послуги, оренду тощо), з іншого – втрата доходів від надання платних послуг, зокрема проведення тренінгів, конференцій, короткострокових освітніх програм та комерційної оренди приміщень тощо.

Водночас відзначається перехід до змішаних моделей фінансування, що включають диверсифікацію доходів, сприяння співпраці з бізнесом, державними структурами та міжнародними організаціями, а також активне залучення альтернативних фінансових інструментів. У цих умовах управління фінансовими ресурсами вимагає узгоджених дій як з боку уряду, що має забезпечити чіткі правила та механізми фінансування, так і з боку університетського менеджменту, відповідального за розробку та впровадження власних фінансових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та комерціалізацію освітніх і наукових послуг.

Попри те, що фінансування університетів не є залежним від їх рейтингових позицій, аналіз міжнародного досвіду показує, що показники, закладені в методологію рейтингування, впливають на розподіл фінансування. Опосередкований вплив проявляється через підвищення рівня попиту на освітні послуги, зміцнення конкурентоспроможності та репутаційний капітал університетів, що сприяє залученню як державних, так і приватних фінансових ресурсів.

У межах дослідження проаналізовано моделі фінансування університетів різних країн зі врахуванням їх представленості у світових рейтингах, зокрема в QS World University Rankings (QS WUR). Методика оцінки рейтингової позиції університетів у QS WUR включає шість ключових показників: академічна репутація – 40 %; репутація серед роботодавців – 10 %; співвідношення викладачів до студентів – 20 %; цитування наукових публікацій – 20 %; частка іноземних викладачів – 5 %, частка іноземних студентів – 5 %.

Рейтингові показники свідчать про якість реалізації освітньої діяльності в країні, і для більшості країн кількість університетів, представлених у рейтингу протягом 2019–2021 рр. (рис. 1.11), залишається сталою.

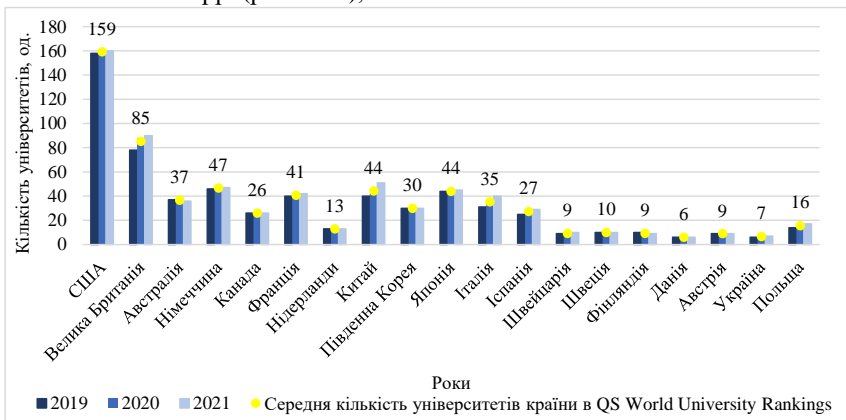


Рисунок 1.11 – Показник кількості університетів у рейтингу країн згідно з QS World University Rankings

Джерело: розраховано автором за даними [76]

Лідерами в освітній діяльності впродовж 2019–2021 рр. є університети США, кількість яких у рейтингу становить 160. Зростання присутності університетів у рейтингу відбулося щодо Великої Британії з 78 до 90, Китаю з 40 до 51, Італії з 31 до 40 (за 2020–2021 рр.). Представлення у 2021 р. семи провідних університетів України (Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Сумський державний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Національний університет «Києво-Могилянська академія») до рейтингу QS World University Rankings є результатом інтернаціоналізації українських ЗВО, розширення їх мобільності та залучення міжнародного фінансування.

Одним із показників державного фінансування є рівень державних витрат на вищу освіту до ВВП. У 2020 р. цей показник коливався в межах $\pm 0,4$ %, порівняно

з середнім значенням за 2014–2020 рр., і знаходився в діапазоні від 0,69 до 2,43 % (рис. 1.12).

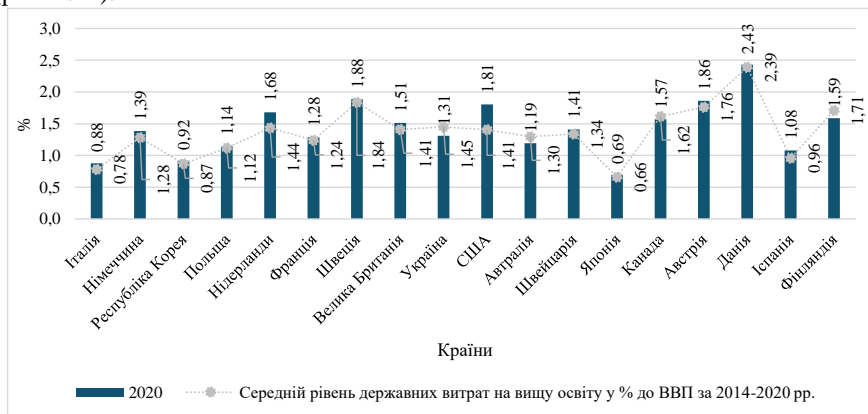


Рисунок 1.12 – Державні витрати на вищу освіту у % до ВВП

Джерело: розраховано автором за даними [77]

За результатами розрахунків середнього значення, досліджувані країни можна поділити на три групи, де фінансування становить: 0,66–1,22 % (Італія, Республіка Корея, Японія, Іспанія, Польща), 1,22–1,78 % (Німеччина, Нідерланди, Франція, Велика Британія, Україна, США, Австралія, Швейцарія, Канада), 1,78–2,9 % (Швеція, Австрія, Данія, Фінляндія). Такий розподіл є доволі умовним, адже обсяги ВВП суттєво різняться між країнами, тому доцільно дослідити світову практику фінансування вищої освіти.

Основними світовими тенденціями, що прослідковуються під час фінансування ЗВО, є [77]:

- зміна підходів до розподілу державних коштів між ЗВО, зокрема врахування показників ефективності ЗВО, отримання фінансування залежно від кількості зарахованих здобувачів, надання державних позик, субсидій здобувачам, встановлення податкових пільг тощо;
- впровадження формульного фінансування університетів;
- диверсифікація джерел фінансування ЗВО;
- наявність кореляційних зв'язків між успішністю університетів, їх місцем у національних і міжнародних рейтингах;
- практика спільного державного і приватного фінансування.

Світові тенденції фінансування вищої освіти у призмі чотирьох країн (Австрія, Данія, Фінляндія та Швеція) досліджує Е. Adam [78]. Він зазначає різні підходи до моделей фінансування університетів та коригування їх у 2019 р., в основу яких закладено результати світових рейтингів. Фінансування за результатами діяльності (Performance-based funding (PBF)) має різні модифікації щодо набору

показників, і є винагородою університетів за кількісні та якісні показники викладання і дослідження, що можуть бути як процесними, так і результативними. Edmund Adam виділяє чотири моделі PBF:

1) формульне фінансування на основі результатів, або формула ефективності (в т. ч. оплата за результати) передбачає отримання фінансування на основі кількісних показників про викладання і дослідження, водночас вага коефіцієнтів може визначатися по-різному зі врахуванням державної політики, місії, вартості навчання та рівня вищої освіти;

2) показники ефективності, або бронювання (в т. ч. орієнтири) – ця модель передбачає бронювання частини коштів державного бюджету, що буде розподілена між ЗВО на основі показників ефективності. В цій моделі державне фінансування розподіляється на основі конкурентної боротьби ЗВО за частки бюджетного фінансування на конкретно визначених умовах;

3) виконавчі контракти, або угоди (в т. ч. укладені) – модель фінансування, що передбачає укладення контрактів з чітко визначеними умовами між урядом та окремими університетами (перевагами є гнучкість, адаптивність та індивідуальний підхід до визначення умов в контракті);

4) ініціативне фінансування передбачає розподіл коштів на підставі критеріїв, визначених засновниками. Недоліком моделі є невизначеність щодо обсягу фінансування та прогнозованість у короткостроковому періоді [78].

В Австралії застосовувалася модель фінансування на основі попиту, фінансування надається залежно від кількості здобувачів, які були зараховані до університету, окрім медичних спеціальностей. Наразі австралійська університетська система передбачає отримання основного фінансування за рахунок державних грантів на дослідження та викладання, студентських внесків за підтримки державної схеми позик. Інші джерела фінансування включають державне фінансування, іноземні студентські внески, інвестиційний дохід, дохід від контрактних досліджень та консультацій [79]. В Австралії діють двосторонні угоди про виконання, що укладаються між урядом та університетами, в основі яких закладено Австралійський план розвитку університетів, що визначає системні пріоритети та індивідуальний план розвитку окремого університету із врахуванням стратегічних напрямів розвитку. Австралійський уряд віддає перевагу навчальним досягненням та здібностям здобувачів, порівняно зі показниками у національних і світових рейтингах, що визначається вагомими коефіцієнтами в моделі фінансування. Модель включає три складові фінансування, частка яких є відмінною, а саме: 45 % – викладання, 40 % – дослідження, 15 % – інфраструктура та спеціальні ініціативи [78].

Найбільшим джерелом державного фінансування університетів Австралії є Схема грантів Співдружності (CGS) («кластерне фінансування»). Вона передбачає субсидування витрат на навчання здобувачів ЗВО як щодо дисциплін, так і щодо кваліфікаційних рівнів. Водночас рівень фінансування обмежується мініс-

терством освіти, відповідно до кількості виділених місць, які підтримуються країнами співдружності.

Університети в Австралії фінансуються за рахунок різних внесків уряду, урядів штатів і територій, промислових партнерів та благодійних джерел. Державні гранти для університетів надаються через програму підготовки дослідників і програму підготовки досліджень, що здійснюють фінансування основних витрат на дослідження [79].

Австралійський уряд створює додаткові умови для отримання доступу до вищої освіти, реалізуючи програму позики для вищої освіти (Higher Education Loan Program (HELP)). HELP надає пільгове кредитування здобувачам, включно з тими, які навчаються за кордоном.

Схема грантів Співдружності (CGS) і Програма кредитування вищої освіти (HELP) фінансується відповідно до програми HESA (Закон про підтримку вищої освіти) [80]. До інших грантів, що надає HESA ЗВО, належать:

- Програма підтримки інвалідів (DSP), яка покращує доступ для здобувачів з обмеженими можливостями;
- Програма підтримки корінних жителів, яка спрямована на задоволення потреб студентів-аборигенів та островів з протоки Торреса;
- Програма участі та партнерства у вищій освіті (HEPPP), спрямована на допомогу людям із низьким соціально-економічним статусом;
- Програма Національного інституту для підтримки поточної діяльності в інститутах;
- Програма пенсійного забезпечення, що покриває певну категорію витрат на пенсію персоналу [81].

В Австрії запроваджені механізми фінансування ЗВО залежно від галузей підготовки. Відповідно державні університети отримують фінансування на підставі угоди про ефективність за результатами переговорів з Федеральним міністерством освіти, досліджень і науки Австрії. До 2019 р. федеральне міністерство виділяло одноразовий бюджет зі врахуванням кількості здобувачів. У 2018 р. в Австрії запроваджена система фінансування, спрямована на здобувачів зі врахуванням їх спроможності. Узгодження суми фінансування між федеральним міністерством і державними університетами здійснюється на підставі трьох складових: викладання; дослідження / мистецтво; інфраструктура та стратегічний розвиток. Фінансування викладання і дослідження залежить від кількості здобувачів, які навчаються; кількості викладачів; інших кількісних показників. Державне фінансування університетів Австрії покриває приблизно 90 % операційних витрат, тобто фінансування вищої освіти майже повністю державне, як результат – частка приватних витрат є незначною. Навчання в австрійських державних університетах є безкоштовним, плата може стягуватися лише з двох категорій здобувачів:

іноземні, які не є членами ЄС, та здобувачі, які перевищують звичайну тривалість навчання [82].

Модель фінансування університетів Данії, впроваджена з 2019 р., передбачає отримання чотирьох грантів:

- базовий (основний) грант, що забезпечує 25 % гранту університету на викладання, який включає три додаткові гранти: децентралізація – кошти на програми за межами великих університетських міст; компенсація – кошти для університетів, які постраждали від переходу на нову систему; продовження – фіксований грант, на який нова система не впливає;

- грант на діяльність забезпечує 67,5 % гранту на викладання;

- грант на результати діяльності забезпечує 7,5 % гранту на викладання за двома показниками: рівень зайнятості та час завершення (стандартизований час плюс три місяці);

- гранти на якість є пулом, де використовуються незароблені кошти програми підтримки, обговорені у стратегічних рамкових контрактах [78].

Фінська модель PBF поєднує формульне фінансування та ефективність угод, включає ретроспективну та діагностичну оцінку, водночас частка державного фінансування становить приблизно 60 % доходу університетів. Загальні критерії, цілі, асигнування, що додаються до формули, та ключові заходи для кожного університету сформульовані у формі чотирирічної угоди, що включає три категорії: освіта, дослідження, інституційні стратегії та інші складові політики. Фінансування освіти і дослідження базується на формулі, тоді як стратегічна складова – на угодах. Три показники, що стосуються рейтингу, містяться у фінансуванні досліджень. До них належать кількість міжнародного персоналу, кількість публікацій та конкурентне фінансування наукових досліджень [78].

Модель фінансування університетів у Фінляндії спрямована на підвищення якості, стратегічні стимули, реформи та продуктивність університетів. Ця модель базується на змішаному фінансуванні (базове «модель PBF» і зовнішнє) з розподілом університетів на два типи: університети і університети прикладних наук. Основне фінансування розподіляється між ЗВО і виділяється єдиною сумою, далі здійснюється внутрішній розподіл фінансування на основі стратегічного вибору університету. Зовнішнє фінансування включає фінансування від Академії Фінляндії, Фінське агентство фінансування інновацій (Tekes), фонди, підприємства, Європейський Союз та інші міжнародні джерела [77].

Основне (базове) фінансування університетів Фінляндії з 2021 р. базується на освітній – 42 % (бакалаврські і магістерські програми – 30 %, постійне навчання – 5 %, кількість працевлаштованих випускників і якість зайнятості – 4 %, відгуки здобувачів – 3 %), науковій – 34 % (PhD програми – 8 %, наукові публікації – 14 %, наукові дослідження – 12 %) та іншій освітній та науковій діяльності –

24 % (стратегічний розвиток – 15%, державне зобов’язання – 9 %). Такий підхід враховує інтереси і зобов’язання університетів, обов’язковою умовою є наявність стратегії університету, що супроводжується угодою з Міністерством освіти і науки [83].

Шведська модель фінансування передбачає грантове фінансування на освіту і дослідження, яке ЗВО можуть вільно розподіляти відповідно до власних потреб. Державне фінансування передбачає фінансування за показниками ефективності, що закладаються у формулу, що включає кількість здобувачів денної форми навчання та кількість кредитів, отриманих здобувачами і перерахованих у річний еквівалент ефективності. Проте у Швеції існує обмеження на бюджетні асигнування освіти першого і другого циклів зі врахуванням обмежень щодо максимального обсягу фінансування.

У Швеції здобувачі мають право на фінансову підтримку з боку держави, але повинні дотримуватися вимог щодо успішності та кількості отриманих кредитів. Фінансування поєднує стипендії та позики на навчання, водночас гранти і позики мають обмеження у сумі та розраховані на 40-тижневий навчальний рік [84]. Фінансування наукових досліджень та навчання третього циклу визначається за результатами трьох показників: бібліометрика, зовнішнє фінансування та співпраця із зовнішніми стейкхолдерами [78].

Структура доходів ЗВО Швеції залежно від типу фінансування формується переважно завдяки державному фінансуванню, загальна частка якого становить приблизно 70 %, в т. ч. 40 % пряме та 44 % зовнішнє державне фінансування. Частка приватного фінансування коливається в межах 15–16 %, ЄС та міжнародне фінансування – 7 %, 6 % – інше публічне фінансування, 1 % – інші джерела та фінансові доходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура фінансування ЗВО Швеції третього рівня, %

Тип фінансування	2018	2019	2020	2021	2022
Державне фінансування	71	71	71	71	70
Пряме державне фінансування	45	45	45	45	44
Зовнішнє державне фінансування	26	26	26	26	26
Приватне фінансування в Швеції	15	15	15	15	16
Некомерційні організації	12	12	13	13	13
Бізнес-підприємства	3	3	3	3	0
ЄС та міжнародне фінансування	7	7	7	7	7
Інше публічне фінансування	6	6	6	6	6
Публічні фонди наукових досліджень	3	3	3	3	3
Муніципалітети та регіони	3	3	3	3	3
Інші	0,7	0,8	0,6	0,6	0,7
Фінансові доходи	0,3	0,4	0,3	0,3	0,6
Всього	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором за даними [85; 145]

Відповідно пріоритетним джерелом фінансування у шведській моделі є державне зі значним внеском приватного, всі інші джерела є несуттєвими. Н. Кучайдзе, А. Юргелевічюс [86] досліджують відмінності моделей фінансування вищої освіти в країнах Європейського Союзу, взаємозв'язок розміру плати за навчання і можливості отримати субсидію. Зазначають, що вартість навчання в одних країнах є доволі високою, а в інших – безкоштовною, або низькою. Науковці виділяють такі типи моделей фінансування вищої освіти: HFSL model (висока плата – низька субсидія), LFSL model (низька плата – низька субсидія); HFHS model (висока плата – висока субсидія); LFHS model (низька плата – висока субсидія) [86].

Моделі фінансування вищої освіти у США різноманітні. Понад тридцять штатів використовують одну з двох моделей: фінансування на основі результатів діяльності або фінансування, що передбачає розподіл бюджетних коштів залежно від кількості або частки здобувачів, які здобули науковий ступінь. Проте наявні моделі мають низку недоліків, оскільки не сприяють покращенню рівності розподілу ресурсів чи зростанню якості підготовки здобувачів. Переваги отримують потужні, елітні ЗВО, які мають кращі умови та можливості для досягнення високих показників, порівняно з університетами, що здійснюють підготовку здобувачів із низьким рівнем доходу та кольорових здобувачів («students of color» – афроамериканські студенти, студенти латиноамериканських країн, азіатсько-американські студенти, корінні студенти певного штату або корінні американці, гавайці) [87, с. 9].

Теоретично американська політика фінансування спрямована на покращення показників результативності в університетах шляхом надання чітких цілей та винагородження тих, хто їх виконує. Водночас на практиці ці моделі часто поглиблюють нерівність в отриманні фінансових ресурсів, що позбавляє певні групи здобувачів рівних можливостей. Однак за умови впровадження політики фінансування за результатами діяльності (PBF – Performance-based funding), спрямованої на вирішення проблем підготовки расових і малозабезпечених здобувачів та досягнення економічної справедливості у вищій освіті, зазначені проблеми можна частково або повністю вирішити [87].

Американська система фінансування вищої освіти за результатами діяльності піддається критиці [88] через неефективність розподілу фінансових ресурсів на основі отриманих результатів, що орієнтована на нульовий або помірно позитивний результат. Система працює ефективно в потужних, елітних ЗВО з достатньою сучасною матеріально-технічною базою та людським капіталом. Натомість масові університети не володіють достатнім обсягом ресурсів для досягнення бажаного рівня показників ефективності і, як наслідок, отримують недостатній рівень фінансування.

У штатах США застосовують диференційовані підходи до фінансування ЗВО, що залежить від форми власності та статусу установ. Це демонструє рис. 1.13. Існує різниця в стандартах бухгалтерського обліку для різних типів установ, що робить їх непорівнюваними між собою за категоріями контролю (державні, приватні неприбуткові та приватні прибуткові організації) [89].

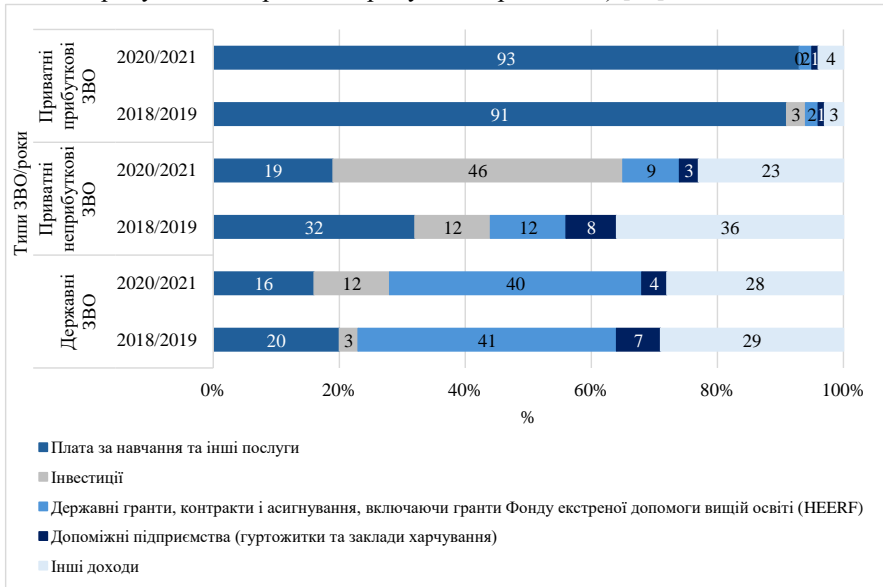


Рисунок 1.13 – Структура доходів закладів вищої освіти США за джерелами фінансування у 2018–2021 рр.

Джерело: складено автором за даними [89]

Основними джерелами доходу для ЗВО 50 штатів США та округу Колумбія є плата за навчання та інші послуги (з урахуванням знижок і надбавок). Частка таких доходів для приватних прибуткових закладів становить 91–93 %, приватних неприбуткових – 19–32%, державних – 16–20 %. Частка інвестицій та/або прибутків від інвестицій, що включають дивіденди, відсотки, роялті, орендну плату, прибутки або збитки від коригування справедливої вартості, від продажу інвестицій та/або надбавок установ, значно варіює: для приватних неприбуткових ЗВО – у межах 12–46 %, для державних і приватних прибуткових ЗВО – 3–12 %.

Основним джерелом доходу державних ЗВО США є державні гранти, контракти й асигнування, що становить 40–41 % від загального доходу, для приватних неприбуткових – 9–12 %, для приватних прибуткових – 2 %, в т. ч.:

- державні гранти, контракти та асигнування – доходи від федеральних, штатних та місцевих органів влади;

– приватні гранти та контракти – доходи місцевих органів державного управління.

Допоміжні підприємства, що включаються в інфраструктуру ЗВО, зокрема, гуртожитки та заклади харчування здійснюють госпрозрахункову діяльність, надаючи послуги здобувачам, викладачам або персоналу, як результат – отримують доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), проте їх рівень є незначним (у межах 1–8 % залежно від типу ЗВО).

Вагому частку для державних ЗВО – 28–29 %, приватних неприбуткових – 23–36 % – займають інші доходи, що включають подарунки, капітальні або приватні гранти та контракти, доходи лікарні, продажі та послуги від освітньої діяльності та інші надходження [89].

С. Маргінсон, досліджуючи трансформаційні процеси фінансування вищої освіти Великої Британії, зазначає, що відбувся перехід від державного фінансування до змішаного (державно-приватного), де значний обсяг доходів університети отримують від грантової діяльності на викладання та дослідження. Велика Британія, спільно з іншими європейськими країнами, здійснює фінансування наукових досліджень, даючи змогу отримання грантового та проектного фінансування. Цей перехід до змішаної системи фінансування хоча й розширив можливості для університетів, водночас залишається під жорстким державним регулюванням та політичним контролем, що впливає на розподіл ресурсів та конкуренцію між ЗВО [90].

Структура фінансування ЗВО Великої Британії представлена на рис. 1.14, відповідно до якої доходи ЗВО формуються до 53 % за рахунок плати за навчання студентів та контрактів на навчання, що сплачують підприємства, місцеві органи освіти, місцеві ради з освіти й навчання та інші установи.



Рисунок 1.14 – Структура доходів ЗВО Великої Британії у 2018–2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [91]

Частка грантів від організацій, що фінансують, становить 12–14 %. Ці гранти виділяють Управління у справах студентів (Office for Students (OfS)), Рада з фінансування вищої освіти Уельсу (Higher Education Funding Council for Wales (HEFCW)), Рада з фінансування подальшої та вищої освіти Шотландії (the Scottish Further and Higher Education Funding Council (SFC)), Департамент освіти (Department for Education (DfE)). OfS перерозподіляє бюджетне фінансування за формулою, що базується на кількості і категорії студентів. Водночас основну частину фінансування ЗВО отримують як загальний грант, яким можна розпоряджатися відповідно до власних пріоритетів за умови дотримання договірних зобов'язань, що визначаються OfS.

Реформа фінансування вищої освіти у Великій Британії вплинула на пріоритетність джерел фінансування, зумовила переважання доходів, отриманих як плата за навчання та контракти за навчання, водночас частка грантового фінансування є сталою [91]. Частка доходів на фінансування субсидій на навчання за останні п'ять років знизилася на 3 % і становить 13 %.

Фінансування ЗВО за рахунок дослідницьких грантів та контрактів коливається в межах 14–16 % (рис. 1.14). Ці доходи, які отримують наукові відділи, включають прямі витрати на дослідницькі проекти, а також фіксований відсоток для покриття непрямих витрат, що фінансується науково-дослідними радами. Значна частка загального бюджету для дослідницьких рад надходить від Департаменту з питань бізнесу, енергетики та промислової стратегії (BEIS) через бюджет науки. Дослідницькі ради можуть отримувати дохід від інших урядових відомств, від комерціалізації досліджень та інших донорів [43].

Частка інших доходів університетів Великої Британії коливається в межах 17–19 % протягом 2018–2023 рр. (рис. 1.14) та включає інші доходи завдяки послугам, що надаються здобувачам (наприклад, проживання та харчування); конференц-послуги; дохід від прав інтелектуальної власності, дотації від місцевої влади, інші операційні доходи. Багато ЗВО створили окремі компанії, щоб продавати послуги з можливістю отримання прибутку.

Дохід від благодійних внесків та ендавментів у середньому становить 2 % та збирається у ЗВО через програми зборів коштів або створення ендавмент фонду. Водночас благодійні внески можуть мати обмеження щодо використання, а ендавменти – створюватися як на постійній основі, так і разово. Ще одним незначним джерелом фінансування є інвестиційні доходи, частка яких становить до 2 %, причому уряд Великої Британії заохочує університети диверсифікувати доходи.

Отже, крім загальної політики фінансування Великої Британії, адміністративні території (Англія, Уельс, Шотландія, Північна Ірландія) застосовують власні підходи до фінансування.

Фінансування державних ЗВО Німеччини [92] здійснюється землями на підставі фінансової потреби ЗВО. Землі укладають рамкові угоди зі своїми ЗВО що-

до їх розвитку та фінансування, які діють протягом кількох років. Рамкові угоди визначають ключові напрями розвитку вищої освіти, зокрема цілі землі та структурний розвиток ЗВО. Вони також враховують завдання, встановлені законодавством, та оцінюють рівень їх досягнення. До того ж угоди регулюють тип і обсяги державного фінансування ЗВО. Такий підхід спрямований на підвищення передбачуваності та стабільності фінансування, що забезпечує закладам вищої освіти більшу безпеку у плануванні своєї діяльності та розвитку.

ЗВО отримують додаткове фінансування за рахунок грантів, коштів з федеральних фондів, контракту на викладання та навчання, коштів на фінансування наукових досліджень тощо. З 2021 р. діє федерально-земельна угода «Інновації у викладанні вищої освіти», відповідно до якої виділяється 150 млн євро щорічно (з яких 110 млн євро виділяється федерацією, 40 млн євро – землями). У 2008 р. федерація та землі започаткували Програму для жінок-професорів для підтримки їх академічної кар'єри та збільшення їх частки у ЗВО Німеччини. У листопаді 2022 р. Об'єднана наукова конференція (GWK) продовжила цю програму до 2030 р., перевівши її на четвертий етап. Метою програми є гендерна рівність у ЗВО та збільшення кількості жінок-вчених на керівних посадах. Обсяг фінансування такої програми з 2023 до 2030 р. становить 320 млн євро [92].

Фінансування наукових досліджень здійснюється завдяки проектам або коштам інших стейкхолдерів. Водночас значну підтримку та фінансування досліджень у вищій освіті здійснює Німецький дослідницький фонд, який щорічно виділяє приблизно 3 млрд євро на інституційне фінансування досліджень.

ЗВО Німеччини значно розширили фінансову автономію, що призвело до зміни парадигми взаємодії з державою. Відповідно ЗВО отримують бюджетне фінансування на підставі показників успішності, кількості студентів, випускників, рівня зовнішнього фінансування для досліджень та кількості працівників зі ступенем доктора наук. Додаткове фінансування отримується на підставі домовленостей з державою та укладення угод фінансування для реалізації конкретних цілей.

Одним із пріоритетних напрямків розвитку освіти у Німеччині є освіта протягом життя, що підтримується не лише державою, а й стейкхолдерами. Її фінансування здійснюється з різних джерел: федерації, земель, муніципалітетів, Державної служби зайнятості, підприємств та приватних осіб. Значну частку витрат на освіту протягом життя покривають роботодавці (32 %) і приватні особи (34 %), тоді як частка державного фінансування (федерація, федеральні штати, муніципалітети) становить 24 %, а Державна служба зайнятості покриває 9 % [93; 94].

Окрім бюджетного фінансування, у Німеччині діє розгалужена система фінансової підтримки, що включає різноманітні інструменти: освітні кредити, гранти, соціальні допомоги, премії, стипендії, субсидії, податкові пільги, ваучери тощо. Право на фінансову підтримку визначається індивідуально залежно від праце-

влаштування, кваліфікації, рівня доходу, віку, розміру підприємства тощо. Водночас система фінансування має певні недоліки: наявність великої кількості різних схем, відсутність єдиної стратегії, обмеженість цільових груп тощо [92; 93]. Разом із прямими у Німеччині існують непрямі форми фінансової допомоги, зокрема відшкодування плати за навчання, знижені тарифи на медичне страхування, субсидовані студентські квитки тощо. Відповідно політика фінансування вищої освіти спрямована підвищення її якості, результативності дослідницької та інноваційної діяльності, стимулюючи громадян навчатися протягом життя.

Польська модель фінансування вищої освіти визначає основне джерело доходів університетів – кошти державного бюджету, які виділяються у формі субсидій і грантів. Обсяг фінансування ЗВО в поточному році не може бути нижчим за попередній рік і підлягає щорічній індексації на:

- видатки на науку: прогноз зростання реального ВВП збільшений на коефіцієнт індексації;
- видатки на вищу освіту корегуються на індекс споживчих цін, що заплановані у державному бюджеті.

Наприклад, коефіцієнт індексації видатків на науку становить 1,75 у 2024 р. і до 2028 р. зростатиме на 0,1 щорічно [95].

Правила фінансування польських університетів із січня 2019 р. [96] змінилися, що сприяло зміцненню стійкості державних університетів та розширенню їх фінансової автономії задля досягнення стратегічних пріоритетів розвитку. Зміни стосувалися заміни цільових субсидій на єдину субсидію, спрямовану на підтримку та розвиток педагогічного й дослідницького потенціалу. До того ж на законодавчому рівні [111] визначено критерії розподілу та інші напрями фінансування – поточна діяльність, інвестиції, гранти на капітальні інвестиції, технічне обслуговування університетів, грошові допомоги студентам (соціальна стипендія, стипендія для осіб з інвалідністю, допомога, ректорська стипендія), гранти для ЗВО для забезпечення умов повноцінної участі осіб з інвалідністю. Приватні університети можуть отримати:

- гранти на реалізацію завдань, пов'язані з фінансовою допомогою студентів та створенням умов для людей з особливими освітніми потребами, що забезпечує їм рівний доступ до освітньої та наукової діяльності;
- субсидію для підтримки та розвитку дослідницького потенціалу, обсяг якої залежить від суми попереднього року із застосуванням «константи швидкості передачі» [95; 96].

У Польщі застосовують відмінні критерії до фінансування різних типів ЗВО. Для державних ЗВО університетського типу розподіл фінансування базується на семи критеріях із застосуванням вагових коефіцієнтів: студенти (0,31), докторанти (0,04), персонал (0,25), інтернаціоналізація (міжнародна мобільність студентів

та докторантів) (0,05), наукова діяльність (0,25), дослідження та розробки (0,1), проекти (0,0). Відповідно зазначені критерії використовуються для призначення 75 % субсидії. Вищі коефіцієнти застосовуються для державних ЗВО, з якими міністерство уклало угоди в рамках «Ініціативи досконалості: науково-дослідний ЗВО».

Для недержавних ЗВО розподіл фінансування базується на чотирьох критеріях із застосуванням вагових коефіцієнтів: студенти (0,5), штат (0,4), випускники (0,05), дохід (0,05). Критерії використовуються для призначення 70 % субсидії [95].

В Іспанії застосовувалися диференційовані підходи до фінансування університетів, які реалізуються на регіональному рівні в межах окремих університетських систем [97]:

- Андалузська університетська система (включає один приватний і десять державних університетів). Впроваджена модель фінансування університетів базується на результатах роботи, якості викладання та дослідженнях. У 2001 р. впроваджено фінансування за формулою, орієнтоване на витрати і показники ефективності. Відповідно університети могли отримати приблизно 7,5 % бюджету залежно від результатів. Наступні моделі фінансування співвідносять регіональні кошти з показниками минулої діяльності (10 %), а базове регіональне фінансування ґрунтується на витратному підході (90 %). З 2017 р. ця модель фінансування трансформувалася;

- Каталонська університетська система (об'єднує дванадцять університетів, сім з яких є дослідницькими). Фінансування здійснювалося за формулою, що заснована на витрати та орієнтована на продуктивність. Механізм фінансування складається з чотирьох грантів: фіксований, базовий, похідний та стратегічний. У 2006 р. стратегічна субсидія змінилася на контракти, які уряд Каталонії укладав з університетами. Цільова програма фінансування (2008) доповнювала модель та становила більше 5 % від загального обсягу фінансування, яке отримували університети;

- Мадридська університетська система є найбільшою в Іспанії (включає шість державних і вісім приватних університетів) і характеризується відсутністю чіткої моделі фінансування. Застосовується дискреційна система розподілу ресурсів, заснована на політичних рішеннях під час двосторонніх щорічних переговорів між регіональним урядом та шістьма державними університетами в Мадриді [97].

Відповідно моделі фінансування державних університетів Іспанії встановлюються автономно громадами в межах їх сфери управління, що ставить університети країни в нерівні умови щодо отримання фінансових ресурсів. Громади розробляють багаторічні програми фінансування, які базуються на визначених показниках та включають:

– базове структурне фінансування, яке покриває довгострокові витрати на персонал, поточні потреби, інвестиції та структурні дослідження, забезпечуючи екологічну стійкість університетів;

– структурне фінансування для особливих потреб ЗВО виділяється окремим університетам з урахуванням їх територіальної специфіки, мовної різноманітності, спеціалізації програм, унікальної інфраструктури чи культурної спадщини;

– фінансування, що базується на цілях, надається за досягнення стратегічних пріоритетів, зокрема покращення викладання, досліджень, інновацій, інтернаціоналізації, співпраці, працевлаштування випускників та забезпечення рівності [98].

Загалом доходи державних університетів Іспанії формуються за рахунок плати за навчання, освіти протягом життя, мовних курсів, коштів від державних і приватних організацій, спадщини, державних трансфертів, субсидій, доходів від активів та інших доходів. Водночас університети мають виділяти не менше 5 % бюджету на власні дослідницькі програми.

Отже, світова практика показує, що країни використовують гібридні стратегії фінансування вищої освіти, поєднуючи різні підходи (додаткове, формульне та фінансування на основі результатів).

Узагальнюючи світовий досвід, можна визначити альтернативні інструменти фінансування університетів (рис. 1.15). Вони відрізняються залежно від країни, проте у більшості з них ключову роль у формуванні фінансових ресурсів університетів відіграє держава. Це відбувається шляхом прямого фінансування ЗВО, а також через додаткові інструменти, як-от проектне фінансування, гранти на навчання та дослідження, пільгове кредитування, соціальна допомога студентам та інші.

Для зростання фінансової стійкості в довгостроковій перспективі університети розширюють джерела отримання доходів завдяки наданню додаткових послуг здобувачам і бізнесу, комерціалізації досліджень, здачі майна в оренду, розміщенню коштів на депозитних рахунках, отриманню грантів, фандрайзинговій діяльності, краундфандингу, краундсорсингу, формуванню ендавмент і благодійних фондів тощо.

Фінансування європейських університетів здійснюється на підставі базового державного фінансування у формі блок-грантів. Університети отримують кошти єдиною сумою та розподіляють їх за потребами, що включає фінансування операційних видатків, видатків на навчання та/або наукові дослідження. Розмір блок-грантового фінансування залежить від підходів до його формування, і базується на результатах діяльності:

1) формульне фінансування засноване на вхідних (кількість здобувачів) і вихідних (результати наукових досліджень, міжнародне / європейське фінансування, мобільність здобувачів, працевлаштування тощо) показниках, які мають різну питому вагу у формулі і визначаються відповідно до визначених пріоритетів роз-

витуку освіти і науки в країні (Німеччина, Іспанія, Чехія, Данія, Великобританія, Фінляндія, Бельгія, Угорщина, Ірландія, Іспанія, Латвія, Нідерланди, Польща, Португалія, Румунія, Швеція);

2) персональні контракти на виконання, розробку, цільові угоди передбачають узгодження певних цілей між засновником та університетом (Австрія), в якості вторинного розподілу застосовують Німеччина, Англія, Франція, Ірландія, Латвія, Нідерланди, Португалія);

3) переговори або домовленість на історичній основі (Данія, Естонія, Франція, Італія, Норвегія, Швейцарія) [99].

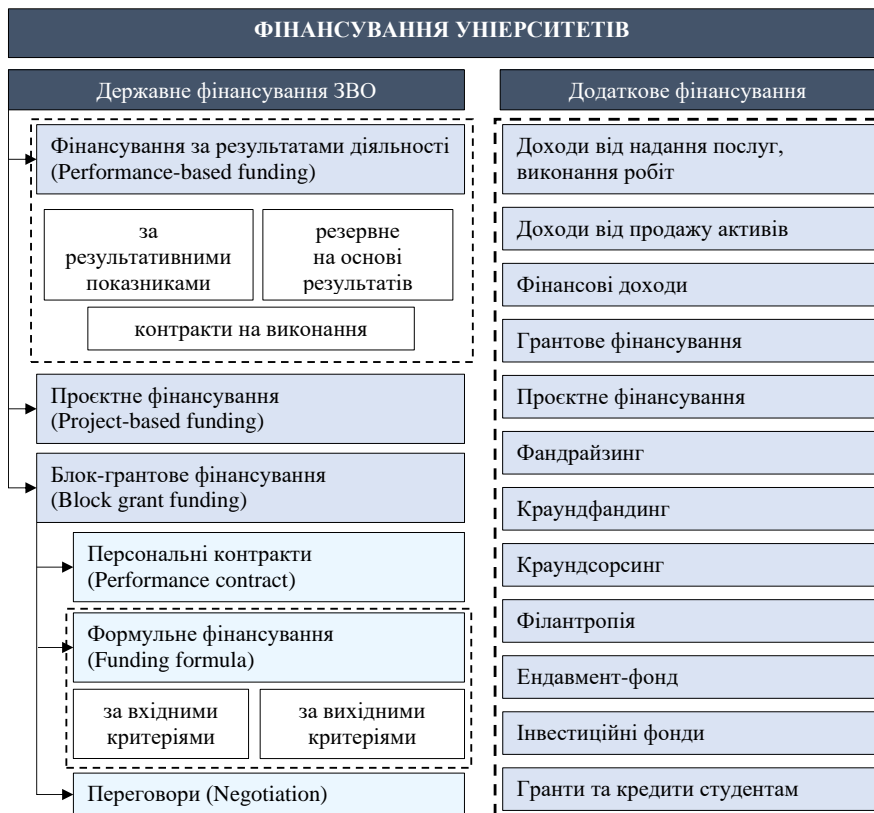


Рисунок 1.15 – Альтернативні інструменти фінансування університетів

Джерело: складено автором

У країнах світу існують змішані форми фінансування, що посилює конкуренцію між ЗВО, якість освітніх послуг, їх диверсифікацію, збільшення наукових досліджень тощо. Існує практика цільового фінансування: в Ірландії запроваджене стратегічне фінансування інновацій, у Франції фінансування здійснюється за ра-

хунок державної субсидії, яка щорічно поновлюється. Позабюджетне фінансування у Франції спрямоване на розвиток конкурентного середовища серед ЗВО, основою якого є конкурсне проектне фінансування інвестиційних програм. Паралельно діяли моделі розподілу ресурсів SYMPA (2009 – система розподілу ресурсів за результатами та діяльністю), та MODAL (2015 – її модифікація для інженерних ЗВО, що стимулює створення робочих місць). Водночас модель фінансування французьких університетів спрямована на формування «підприємницького духу» в університетах, тобто їх здатності формувати і розширювати власні джерела фінансування [100].

Розмір державного фінансування залежить від результативних показників. У Німеччині, Франції, Великій Британії фінансування залежить від проектної діяльності, зокрема пов'язаної з науковими дослідженнями. Механізм цільового фінансування, що застосовується в Ірландії, спрямований на стратегічне інноваційне фінансування та модернізацію освітньої діяльності в країні [101].

Діяльність університетів за умови нової парадигми розвитку вищої освіти супроводжується активною співпрацею зі стейкхолдерами з метою отримання від них додаткових джерел фінансування. Серед таких механізмів є державно-приватне партнерство як інструмент залучення приватних інвестицій, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення самоокупності проектів. Також використовуються кредитні ресурси для реалізації проектів із пільговим оподаткуванням, а фінансування з державних і місцевих бюджетів спрямовується на освітньо-наукові ініціативи.

Фандрайзинг (від англ. *fundraising* – «залучення коштів») є ефективним інструментом фінансування університетів, особливо в умовах цифрової економіки, де він переважно реалізується онлайн. Він забезпечує взаємодію університетів і стейкхолдерів, де перші створюють цінні пропозиції (проекти, освітні послуги, дослідження), а другі забезпечують фінансування у грошовій або немонетарній формі (матеріальні цінності, інтелектуальні продукти, інформація, послуги тощо). Донори (міжнародні та національні організації, державні установи, бізнес, благодійні та громадські організації) підтримують університети за умови відповідності ціннісної пропозиції своїм інтересам [102].

Я. Кобушко визначає основні мотиви учасників фандрайзингового фінансування, серед яких: соціальне інвестування, публічне визнання приватних інвесторів, їх популяризація, а також зацікавленість органів державної та місцевої влади у реалізації стратегічно важливих проектів. Фандрайзинг у ЗВО є інструментом зовнішнього фінансування, що сприяє диверсифікації джерел доходів та розвитку освітньо-наукового партнерства, підвищуючи конкурентоспроможність університетів [103].

За дослідженнями С. Єгоричевої, А. Соколової [102], сучасні інструменти фандрайзингу включають:

- благодійні сервітути (право встановлення сервітутів на нерухоме майно з умовою його використання для благодійних цілей);
- ендавменти (інвестування благодійних інвестицій із використанням прибутку для реалізації проєктів);
- грантове фінансування (підготовка заявок із бюджетом і документацією);
- краудсорсинг (залучення добровольців для вирішення суспільно значущих проблем);
- краудфандинг (колективне фінансування через онлайн-платформу);
- вуличні збори (скриньки для жертв у громадських місцях);
- персональні звернення до благодійників, публічні збори, благодійні акції, членські внески, використання соціальних мереж тощо [102; 104; 105].

Ендавмент-фонди набувають поширення в Україні та міжнародному освітньому середовищі. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» визначено, що «сталий фонд (ендавмент) ЗВО – сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються ЗВО з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою» [125].

Крім традиційного ендавмент-фонду, Л. Ловінська, С. Левицька, О. Осадча [106] пропонують створення гібридних ендавмент-фондів: Special Purpose Endowment – цільове використання фонду визначається благодійником або університетом; Term Endowment – кошти з фонду використовуються через визначений період або внаслідок настання певних подій; Capital Depletion – можливість використання пасивних доходів фонду і основної суми; Working Capital Reserve – кошти використовуються для фінансування дефіциту оборотного капіталу; Agency Funds – фонд створюється і управляється компанією для забезпечення інтересів закладу; квазіендавмент-фонд – створюється закладом під інвестиційні цілі, обмеження з боку донорів відсутні.

Світова практика демонструє зміну моделей фінансування університетів, що активізувалася з 2017 року. Багато країн надають перевагу бюджетному фінансуванню на основі результатів, орієнтуючись на підвищення якості викладання, освітніх та освітніх послуг. Водночас така модель зазнає критики через обмежений доступ регіональних ЗВО до державного фінансування.

Сучасний тренд – розширення альтернативних джерел фінансування для забезпечення стратегічного розвитку та фінансової стійкості університетів, різних традиційних доходів (надання послуг, оренда, фінансові надходження), активно розвиваються грантове та проєктне фінансування на національному та міжнародному рівнях, фандрайзинг, краудфандинг, краудсорсинг, інвестиційні та ендавмент-фонди, а також філантропія у формі благодійних внесків.

1.4. Законодавчі та методологічні засади фінансування закладів вищої освіти в Україні

Трансформаційні процеси, що відбуваються у вищій освіті, посилюють актуальність проблеми фінансування університетів, яка обумовлена обмеженістю бюджетних видатків, скороченням контингенту і рівнем фінансової автономії ЗВО. Фінансова автономія впливає на здатність університетів залучати додаткові доходи. З 2020 р. держава активно розширює межі фінансової автономії ЗВО в Україні, що відображено у нормативно-правових актах, пов'язаних із вищою освітою. Водночас не всі ЗВО спроможні ефективно реалізовувати ці можливості на практиці.

Поширеним підходом до фінансування ЗВО є модель державного фінансування, яка передбачає розподіл бюджетних асигнувань за різними програмними класифікаціями між ЗВО, показниками ефективності, студентськими ваучерами, грантами тощо. Оптимальної моделі фінансування як такої не існує, адже вона залежить від політики держави щодо фінансування вищої освіти, важливості освітньої та науково-дослідної діяльності, рівня фінансової автономії ЗВО, їх здатності диверсифікувати доходи відповідно до місії і стратегії [107]. Однак саме держава визначає вектор розвитку моделей фінансування в ЗВО, прикладом є впровадження ваучерної системи фінансування навчання в грузинських університетах, яку досліджував А. Зідерман [108]. Ця система базується на студентоцентрованому підході, коли університети отримують основне або додаткове фінансування через студентські ваучери, що фінансуються державою. В Україні ваучери є одним із додаткових інструментів фінансування, що використовується ЗВО, адже обсяг доходів є незначним.

Проблема розподілу видатків державного бюджету між ЗВО розглядається через призму їх здатності формувати контингент, що навчається за кошти державного бюджету. Так, В. Ченцов, І. Дехтярьова, О. Григорах [109] запропонували механізм державного фінансування вищої освіти здійснювати через державне замовлення, кредитування навчання студентів, систему фінансування науки та ініціативи досконалості. Автори є прихильниками студентоцентрованого підходу, проте цей підхід не повною мірою враховує результативні показники ЗВО, а отже, не стимулює їх до розвитку, впровадження інноваційних підходів до управління та провадження освітньої діяльності.

Неефективність механізму фінансування вищої освіти стала передумовою для впровадження формульного підходу до фінансування ЗВО. Так, М. Авксентьєв [110] звертає увагу на проблему недостатнього фінансування ЗВО та пріоритетність фінансування цих ЗВО за рахунок коштів державного бюджету, за винятком галузевих, які отримують асигнування в галузі. На законодавчому рівні передбачено можливість залучення доходів із інших джерел, на практиці ці можливості

використовуються ЗВО недостатньо ефективно. Так, В. Бахрушин [111] критикував механізм розподілу бюджетних коштів між ЗВО, який існував до 2016 р., вказував на ручний режим управління МОН обсягом державного замовлення, проблеми державного фінансування, що не були пов'язані з показниками якості освіти та пріоритетними напрямками державної політики. Це призвело до загрози зниження фінансування ЗВО на регіональному рівні та стало дестимулюючим фактором розвитку вищої освіти. Такої самої позиції притримувалася Я. Бучковська, О. Баранецька [112], фокусуючи увагу на бюджетному фінансуванні та визначенні держави як основного інвестора, що не повною мірою здійснює фінансування вищої освіти відповідно до чинного законодавства.

Вплив державного фінансування вищої освіти на економіку знань, досліджує Г. Терещенко та визначає як пріоритетні напрями фінансування матеріально-технічну базу й оплату праці науково-педагогічним працівникам [113].

Критика механізму фінансування ЗВО, на думку Л. Попович [114], зумовлена обмеженнями у вільному розпорядженні фінансовими ресурсами, залежністю фінансування від кількості здобувачів, чисельності персоналу, відсутністю прозорості у розподілі державного замовлення та нечіткими критеріями, які не сприяють забезпеченню якості освітніх послуг. У відповідь на ці виклики Л. Попович запропонувала механізм фінансування ЗВО, який базується на нормативно-правовому та інформаційному забезпеченні, формує підсистеми державного регулювання, визначення суб'єктів, соціально-орієнтовані та фінансові цілі, принципи, методи, джерела, форми, інструменти та фактори.

Ю. Коваленко, Л. Вітренко [126], узагальнюючи нормативно-правову базу і досвід фінансування в Україні, зазначають, що процес реалізації державного фінансування заснований на кошторисно-бюджетному методі. Цей метод залежить від таких факторів: кількість здобувачів, статус ЗВО, бали ЗНО, отримані абітурієнтами, вартість освітніх послуг за рівнями та спеціальностями, а також якісні показники освітньої і наукової діяльності ЗВО.

С. Стадний [115] описує нову модель державного замовлення, частково впроваджену в 2016 р., з дотриманням підходу «гроші йдуть за студентом». Ця модель передбачає розподіл місць державного замовлення для бакалаврату на основі визначення пріоритетності заяв абітурієнтів, які на етапі їх подачі вказували пріоритетність ЗВО та освітніх програм, на яких вони бажали навчатися, потім формувалися загальнонаціональні рейтингові списки за освітніми програмами, визначалися обсяги державного фінансування ЗВО. Проте реалізація цієї моделі мала суттєві недоліки. Вони стосувалися недостатньої прозорості, нечітких критеріїв для учасників конкурсу, а також незалежного оприлюднення результатів кінцевого розподілу державного замовлення між ЗВО, спеціальностями, освітніми програмами. Суттєвий недолік цієї моделі фінансування – відсутність позитивного впливу на показники зростання якості вищої освіти.

Одним із підходів, що використовується для визначення моделей фінансування на державному рівні, є формульне фінансування, що пояснює різницю в отриманих ресурсах між університетами, залежно від кількості здобувачів, які навчаються на певному рівні вищої освіти, галузі знань. Недоліком формульного фінансування є обмежений, недостатній обсяг ресурсів, неврахування результатів діяльності освітньої діяльності та досліджень [140].

Фінансування на основі результатів є найбільш ефективним, оскільки базується на результатах діяльності ЗВО в освітній і науковій діяльності, його репутації, позиціях у національних і міжнародних рейтингах. Модель PBF (Performance-based funding) – інструмент фінансування, що заснований на вимірюваних показниках і передбачає прозорий розподіл фінансових ресурсів між ЗВО. Позитивними ефектами моделі є стратегічне позиціонування університетів, реалізація освітньої політики держави, покращення якісних показників освітньої діяльності і досліджень. Проте модель PBF має і недолік, оскільки не всі ЗВО мають достатні ресурси (матеріальні, людські, фінансові тощо) для досягнення показників ефективності, тому виграють потужні, інноваційні університети, здатні реагувати на запити стейкхолдерів, продукувати ціннісні пропозиції та ефективно просувати їх на ринку освітніх послуг.

Гібридна модель фінансування університетів України досліджується N. Pohribna, Y. Petlenko, T. Chervinska, G. Kharlamova [116] через призму прозорого, підзвітного та ефективного управління Акцент здійснено на збільшенні продуктивності та пошуку шляхів щодо впровадження сучасних форм гібридного фінансування. Погоджуємося з думкою, що розширення фінансової автономії та послаблення регуляторних обмежень у фінансовій діяльності є підґрунтям до зміни парадигми функціонування українських університетів, формування якісних змін на всіх рівнях, як результат комерціалізація ціннісних пропозицій, що створюються за ініціативи вмотивованого персоналу. Період COVID-19 для університетів характеризується скороченням бюджетного фінансування, фінансовими обмеженнями, що посилюють потребу у диверсифікації доходів, але не класичної, що пов'язана з ребрендингом курсів, а гібридної – розвитку державно-приватного партнерства в освіті (PPPs in education), перехід на підприємницькі моделі організації діяльності [117].

К. Коржук, П. Пузирьова зазначають, що в умовах фінансової автономії ЗВО здатні впроваджувати альтернативні джерела фінансування, як-от проєктне фінансування та отримання грантів. Водночас проблеми фінансування університетів визначаються не лише скороченням бюджетного фінансування, а й кадровим потенціалом, мотивацією, відсутністю фінансової стратегії та фінансового менеджменту, рівнем інтернаціоналізації та іншими чинниками. Наявність альтерна-

тивних джерел фінансування є інструментом забезпечення стійкого стратегічного розвитку університету [118].

Одним з альтернативних інструментів фінансування, на думку В. Charman, L. Dearden [119], що впливають на спроможність потенційних здобувачів вищої освіти, є студентські позики. Проте такі позики повинні мати адекватні механізми стягнення, що визначаються здатністю позичальника їх повертати, тобто вони залежні від доходу, адже традиційні позики зі врахуванням часу погашення не є привабливим інструментом фінансування для здобувачів. Перехід від традиційних до гібридних форм фінансування університетів, заснований на показниках ефективності, представлено в науковій публікації E. Bennetot Pruvot, A. Claeys-Kulik, T. Estermann [99]. Цей підхід розвинений Н. Polianovkyi [120] з обґрунтуванням зміни моделі фінансування та переходом на формульне фінансування ЗВО. Визначено, що моделі фінансування не можуть відповідати всім контекстам та інституційним потребам ЗВО.

Дослідження поняття «модель фінансування» як системи включає не лише механізм розподілу фінансових ресурсів для ЗВО, а й набір інструментів, політики використання фінансових ресурсів для максимізації бажаного суспільного результату за умови обмежених публічних ресурсів. Тому управління та фінансування взаємопов'язані: наприклад, розширення автономії ЗВО зумовлює проблему раціонального розподілу фінансових ресурсів, збалансування відповідальності між ЗВО та державою, а також надає додаткові можливості щодо розширення джерел доходів задля досягнення стратегічних напрямів розвитку, забезпечення фінансової стійкості [99; 120; 121].

Підтримуючи позицію науковців, що бюджетне фінансування має враховувати показники ефективності діяльності ЗВО, сприяти забезпеченню якості освітніх послуг, популяризації наукової діяльності та їх інтернаціоналізації, вважаємо, що в умовах збільшення фінансової автономії та обмеженого бюджетного фінансування доцільно використовувати гібридні інструменти фінансування для збільшення доходів університетів. Відтак модель фінансування університетів доцільно розглядати на двох рівнях: макро-, на якому модель фінансування визначається державою і розглядається як інструмент розподілу бюджетних коштів між ЗВО за попередньо визначеними умовами, угодами, параметрами, показниками; мікро-, відповідно до якого модель фінансування формується на рівні окремого університету і включає бюджетне та додаткове фінансування у певних співвідношеннях, останнє визначається стратегічними напрямами розвитку і пов'язане зі здатністю університету до диверсифікації доходів.

Підсумовуючи, визначимо характеристики моделі фінансування університетів та оціночні показники (рис. 1.16).

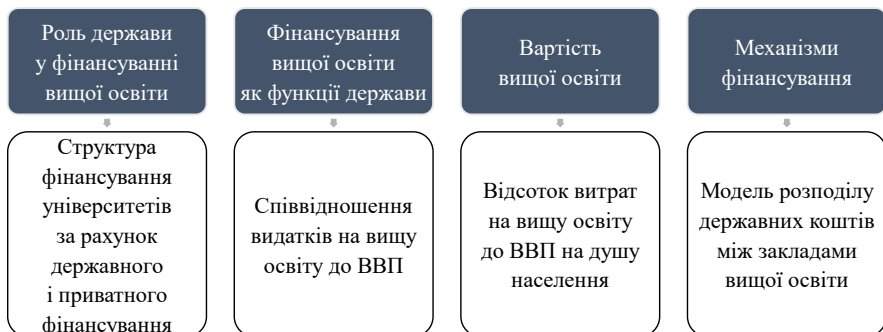


Рисунок 1.16 – Характеристики моделі фінансування університетів та оціночні показники

Джерело: систематизовано і складено автором

Наразі в Україні та світі відбуваються трансформаційні процеси щодо зміни підходів до фінансування вищої освіти, які обумовлено зміною технологічного укладу, хвилею інновацій, які відбуваються в економічній системі, фінансово-економічними кризами, що впливають на перегляд ролі і пріоритетів інституту держави, потенціалу державних фінансів щодо фінансування вищої освіти. Реаліями сьогодення вищої освіти є скорочення видатків бюджету на її фінансування, перехід на корпоративну форму управління, зростання автономії університетів, зокрема фінансової, розвиток партнерських взаємовідносин і задоволення запитів стейкхолдерів, зміна кон'юнктури ринку освітніх послуг, впровадження нових і модифікація традиційних способів фінансування тощо.

Фінансування вищої освіти в Україні (ст. 71 ЗУ «Про вищу освіту» [129; 325]) здійснюється за рахунок: бюджету – для державних ЗВО, зокрема для підготовки здобувачів на умовах державного замовлення, а також державного за рахунок коштів органів місцевого самоврядування; місцевого бюджету – для комунальних ЗВО; за кошти засновників – для приватних ЗВО. ЗВО також можуть залучати фінансування з інших джерел, що не заборонено чинним законодавством.

Видатки на освіту у зведеному бюджеті України характеризуються нестабільною динамікою (рис. 1.17) з незначними коливаннями в межах 20,9–15,5 % протягом 2012–2021 рр. Із початку повномасштабної війни у 2022 р. видатки на освіту скоротилися на 7,4 в. п. (з 17,0 % у 2021 р. до 9,6 % у 2022 р.). У 2023 р. цей показник зменшився до 6,9 %. Загальна тенденція динаміки видатків на вищу освіту в цей період є спадною (з 6,0 до 1,0 % протягом 2012–2023 рр.). Така динаміка характеризується поступовим зниженням приблизно на 1,0 в. п. за три роки, що можна назвати «трирічним трендом».

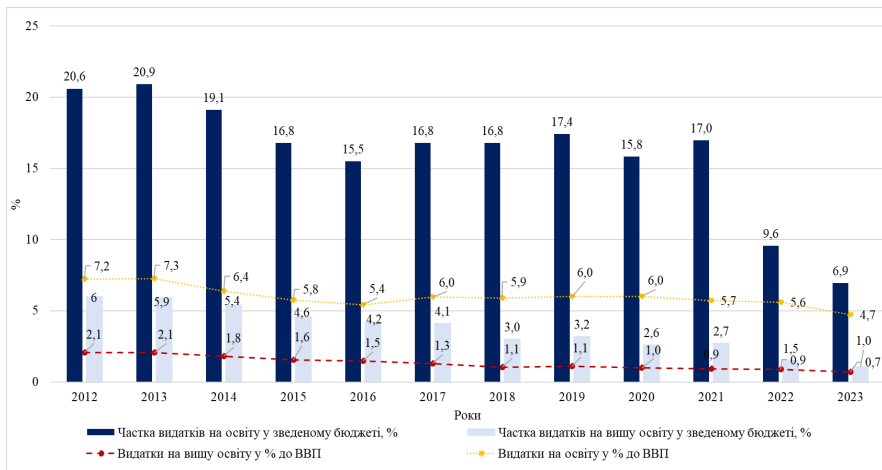


Рисунок 1.17 – Показник видатків на освіту у зведеному бюджеті і ВВП

Джерело: розраховано автором за даними [123–127]

Зазначені тенденції створюють значні виклики для ЗВО, що змушує їх адаптуватися до нових умов фінансування. Ця адаптація може сприяти формуванню інноваційних підходів у діяльності університетів, поступово втілюючи трансформаційну модель економічного розвитку України.

Закон України «Про освіту» до 2017 р. визначав, що бюджетні асигнування на освіту мають становити не менше 10 % національного доходу та валютних асигнувань на основну діяльність. Закон у новій редакції № 2145 від 05.09.2017 ст. 78 визначає, що «асигнування на освіту повинні складати не менше 7 % ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством» [129]. Проте фактичні видатки держави на освіту у відсотках до ВВП є нижчими, порівняно з законодавчо визначеними, і протягом 2012–2023 рр. характеризуються стійкою спадною тенденцією на рівні 7,2–4,7 %, тобто середній рівень недофінансування протягом 2012–2017 рр. становить 3,7 %, у наступні періоди – 1,3 %. Рівень видатків на вищу освіту у відсотках до ВВП демонструє спадну тенденцію (з 2,1 до 0,7 % за 2012–2023 рр.). Тобто пріоритетність фінансування вищої освіти скорочується майже удвічі, що свідчить про зміну державної політики фінансування вищої освіти, і як наслідок, є одним зі стимулів для ЗВО щодо збільшення і диверсифікації доходів, розширення фінансової автономії в частині комерціалізації результатів наукової та освітньої діяльності.

Фінансування вищої освіти (державних та комунальних ЗВО) здійснюється за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів (рис. 1.18).

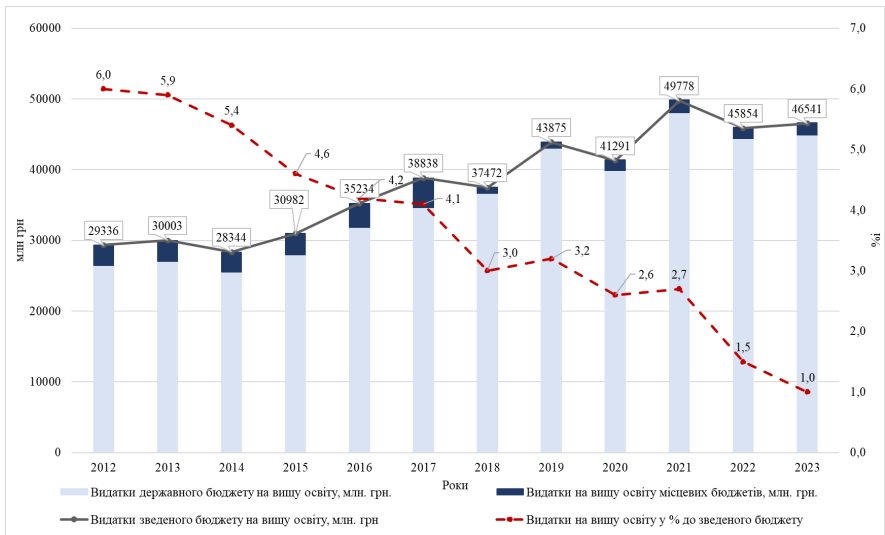


Рисунок 1.18 – Видатки на вищу освіту в Україні з бюджетів різних рівнів

Джерело: розраховано автором за даними [123–127]

Пріоритетним джерелом фінансування вищої освіти у зведеному бюджеті є державний бюджет, частка якого у 2012–2017 рр. в середньому становить 90,0 %, у 2018–2023 рр. збільшується приблизно на 7,0 в. п. та коливається в межах 96,6–98,0 %. За результатами дослідження динаміки фінансування вищої освіти за рахунок зведеного бюджету за 2012–2021 рр. спостерігається зростання видатків на 69,7 % з 29 336 млн грн у 2012 р. до 49 778 млн грн у 2021 р. Середній темп приросту фінансування вищої освіти становить 6,5 %, проте тенденції є неоднозначними. Так, у 2014 р. спостерігалось скорочення видатків на 5,5 %, порівняно з 2013 р., а у 2021 р. приріст на 20,6 %. Під час війни видатки скоротилися на 7,9 %, або 3 924 млн грн, у 2022 р., приріст на 1,5 % у 2023 р. не дає змоги досягти рівня фінансування 2021 р. Такі тенденції є індикаторами, що сигналізують про зміну політики та підходів до фінансування вищої освіти, зокрема через підхід до формування бюджету країни та пріоритетне фінансуванням видатків на оборону.

Важливим показником, що характеризує політику держави у сфері вищої освіти, є показник фактичного виконання планових видатків на освіту (рис. 1.19).

Тенденція невиконання планових показників чітко відображена на графіку (рис. 1.19). За 2018–2023 рр. середній показник невиконання до уточненого річного плану [123] розраховано загалом на освіту – 9,0 %, фахову передвищу та вищу – 11,0 %, заклади вищої освіти – 13,0 %. Водночас із 2021 р. спостерігається зростання відсотка невиконання планових показників зведеного бюджету на ЗВО з 10,0 до 16,3 % у 2024 р. Це зростання значною мірою пов’язане зі зменшенням

фінансування спеціального фонду, середній рівень невиконання якого за 2018–2023 рр. становив 26,7 %. Найнижчий показник невиконання спеціального фонду спостерігався у 2021 р. (21,3 %), тоді як максимальні значення зафіксовані у 2022–2023 рр. (31,7 і 31,2 % відповідно). Такі тенденції вказують на необхідність зміни державної політики фінансування ЗВО, створення умов для впровадження нових економічних моделей функціонування ЗВО.

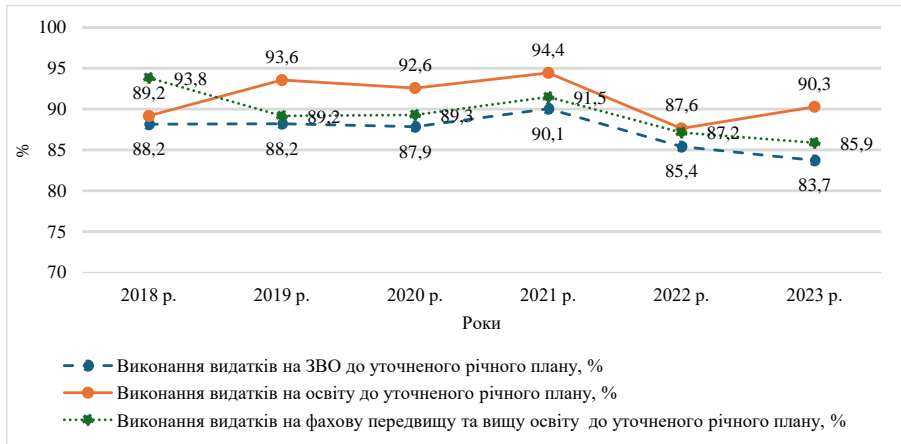


Рисунок 1.19 – Виконання видатків зведеного бюджету на освіту до уточненого річного плану, %

Джерело: розраховано автором за даними [123]

У Законі України «Про освіту» [128] ст. 78 визначено джерела фінансування для всіх суб'єктів освітньої діяльності, правила використання коштів та встановлено обмеження щодо вилучення коштів до державного або місцевого бюджетів. Натомість Закон України «Про вищу освіту» № 1556 від 28.09.2017 [129] значно розширив автономію ЗВО щодо реалізації фінансово-економічної діяльності. Зокрема, надано право:

- власності на об'єкти права інтелектуальної власності, засновувати сталий фонд (ендаумент) (ст. 70, п. 3.1–3.2);
- провадити фінансово-господарську діяльність в Україні та за кордоном (ст. 70, п. 3.3);
- використовувати та передавати в оренду майно (ст. 70, п. 3.4);
- створювати власні матеріально-технічні бази, використовувати інші за договором для провадження освітньої, наукової, інноваційної або господарської діяльності (ст. 70, п. 3.5);
- створювати та розвивати власну інфраструктуру соціально-побутового, спортивно-оздоровчого, медичного та культурного спрямування (ст. 70, п. 3.6);

– здійснювати капітальне будівництво, реконструкцію, проводити капітальний і поточний ремонт основних фондів (ст. 70, п. 3.7);

– спрямовувати кошти на соціальну підтримку НПП, інших працівників та здобувачів ЗВО (ст. 70, п. 3.8);

– відкривати поточні і депозитні рахунки, в тому числі іноземній валюті, здійснювати перекази в іноземній валюті, користуватися банківськими кредитами (ст. 70, п. 3.9, 3.12);

– засновувати навчальні заклади, наукові установи, підприємства для здійснення інноваційної та/або виробничої діяльності, здійснювати внески у формі нематеріальних активів у статутний капітал інноваційних структур, малих підприємств, інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо) (ст. 70, п. 3.10–3.12, 14);

– бути засновником (співзасновником) інших юридичних осіб, які провадять свою діяльність відповідно до напрямів навчально-науково-виробничої, інноваційної діяльності ЗВО та/або забезпечують виконання його статутних завдань (ст. 27, п. 3).

– визначено джерела фінансування суб'єктів освітньої діяльності (рис. 1.20).

Порядок фінансування вищої освіти, формування та розміщення державного замовлення, перелік платних послуг визначено Законами України «Про освіту» [128] та «Про вищу освіту» [129]. Джерелами фінансування є:

1) кошти державного бюджету на:

– здобуття вищої освіти за державним замовленням;

– виплата академічних, соціальних стипендій здобувачам та докторантам, які навчаються за державним замовленням;

– надання державних грантів;

– надання пільгових довгострокових кредитів на навчання для здобуття вищої освіти;

– реалізацію інших заходів із надання державної підтримки для здобуття вищої освіти;

2) кошти місцевого бюджету на:

– здобуття вищої освіти за регіональним замовленням;

– виплата академічних, соціальних стипендій здобувачам та докторантам, які навчаються за регіональним замовленням;

– оплата здобуття вищої освіти в межах укладених договорів між органами місцевого самоврядування та закладами освіти (державними, приватними), науковими установами;

– надання фінансової підтримки комунальним та державним ЗВО;

3) кошти фізичних, юридичних осіб на оплату послуг з навчання здобувачів;

4) інших коштів за рішенням засновника(-ів) ЗВО та ваучерів, наданих відповідно до умов визначених ст. 30 Закону України «Про зайнятість населення» [131]. Відповідно громадяни мають право одноразово отримати ваучер для перепідготовки за робітничими професіями, здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» чи «Магістр», крім третього (освітньо-наукового) ступеня;

5) інші джерела, не заборонені законом.

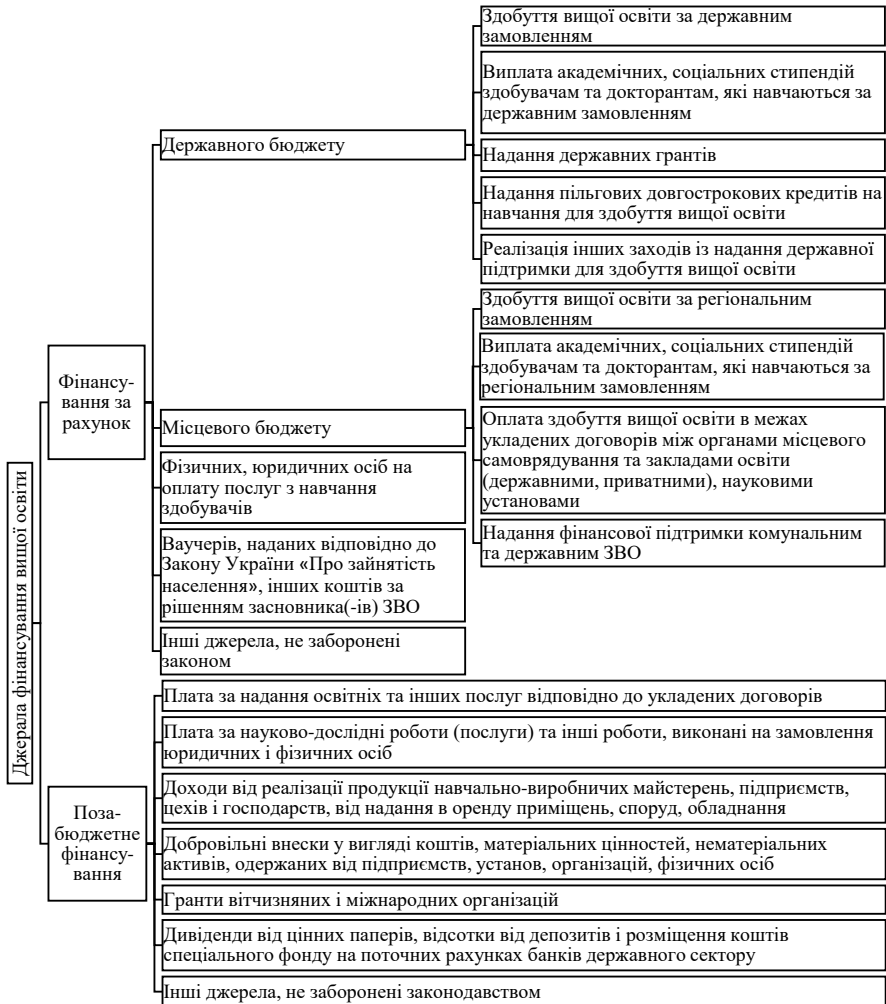


Рисунок 1.20 – Джерела фінансування вищої освіти відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту»

Джерело: складено автором за джерелами [127–129; 130, с. 20]

ЗВО можуть отримувати доходи від надання платних послуг, що визначені «Переліком платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» відповідно до Постанови КМУ № 796 [132], а також надавати інші, що затверджені засновником.

В Україні тривають трансформаційні процеси, пов'язані з вибором моделей фінансування ЗВО. Аналіз доходів панельної вибірки 35 ЗВО за 2017–2023 рр. на основі даних форми 2 «Звіт про фінансові результати» показує, що основними джерелами фінансування є бюджетні асигнування та доходи від надання послуг (рис. 1.21). Для більшості ЗВО України основним джерелом фінансування є бюджетні асигнування, які вони отримують за результатами діяльності, що в середньому становлять 64 %. Межі цього показника коливаються від 57 до 72 % для більшості випадків, проте є нетипові значення: мінімальне – 13 % максимальне – 87 %. Зміна фінансування під впливом держаної політики та показників діяльності ЗВО змушує їх розширювати та збільшувати власні джерела доходів, насамперед від надання освітніх послуг (виконання робіт).

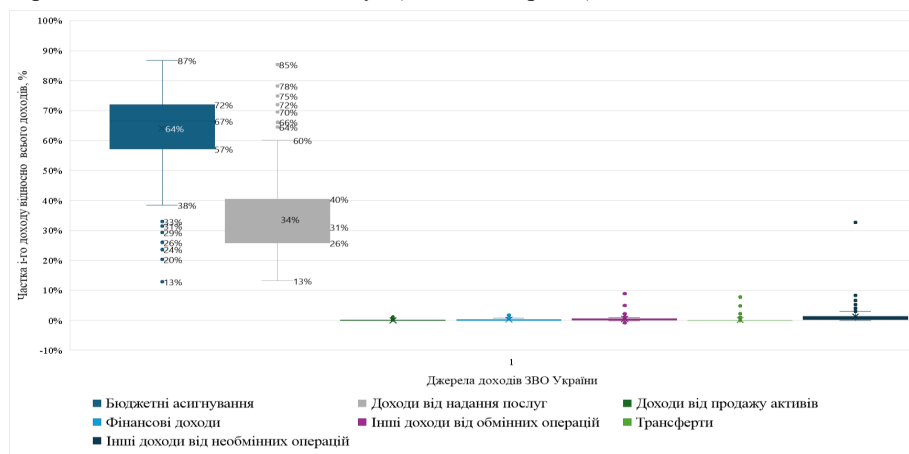


Рисунок 1.21 – Структура доходів ЗВО України за джерелами фінансування

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними за публічними даними ЗВО

Так, частка доходів від надання послуг (рис. 2.23) є значно нижчою, проте вагомою і в середньому становить 34 %. Типові межі таких доходів становлять 26–40 %, але зустрічаються нетипові максимальні – 85 % та мінімальні – 13 %. ЗВО із наявним потужним інтелектуальним потенціалом, необхідною матеріально-технічною базою розширюють джерела фінансування завдяки додатковим доходам від наукової, науково-дослідної, проектної та інноваційної діяльності.

Перспективним джерелом фінансування є проєктна та грантова діяльність, що реалізується як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Разом з основними ЗВО можуть отримувати фінансування з інших джерел, проте наразі вони не є значними за обсягами, попри створені на законодавчому рівні для їх отримання умови. За результатами дослідження, інші доходи від необмінних операцій (безоплатно отримані активи (роботи, послуги), благодійні внески, гранти, дарунки, цільове фінансування від юридичних і фізичних осіб, бюджетних установ) становлять в середньому лише 1,5 %. Інші доходи від обмінних операцій (зокрема орендна плата, доходи від дооцінки активів, курсової різниці, кошти від реалізації майнових прав) є менш значними й у середньому становлять 0,5 %. Доходи від продажу активів, фінансові доходи та трансферти не є системними доходами для ЗВО, що підтверджує частота їх виникнення у вибірці ЗВО (рис. 1.21). Відмінність структури доходів ЗВО можна пояснити обсягом і структурою контингенту, місцерозташуванням, їх рейтинговими та іміджевими позиціями, науковим потенціалом, освітніми програмами, їх вартістю та іншими чинниками.

З огляду на це можна висунути гіпотезу, що низький рівень диверсифікації доходів ЗВО є передумовою для розвитку традиційних і впровадження гібридних інструментів фінансування, спрямованих на забезпечення стратегічних пріоритетів розвитку та забезпечення фінансової стійкості університетів. Відповідно запропонована графічна модель представлена двома рівнями, що включає традиційні та гібридні інструменти фінансування університетів (рис. 1.22). Графічна модель фінансування університетів є характерною для більшості ЗВО України водночас співвідношення діаметра кола (бюджетні асигнування, доходи від надання послуг, інші доходи) залежить від важливих характеристик, що впливають на кількість і обсяг джерел фінансування. Це інноваційність, практикоорієнтованість, здатність університету формувати ціннісні пропозиції, що відповідатимуть запитам ринку. Запропонована модель є індивідуальною, чим більше джерел доходів генерує ЗВО, тим більш фінансово незалежним він є.

Відтак традиційними та основним інструментами фінансування ЗВО є:

- бюджетні асигнування, розподіл яких між ЗВО здійснюється за формульним підходом. Модель цього підходу та результати його впровадження детально розглянуто нижче;
- доходи від надання послуг (виконання робіт), обсяг яких залежить від вартості ціннісних пропозицій, зокрема освітніх програм. У зв'язку з цим проблема розрахунку собівартості як інструменту прийняття рішень для визначення вартості освітніх послуг є актуальною та потребує подальшого дослідження.

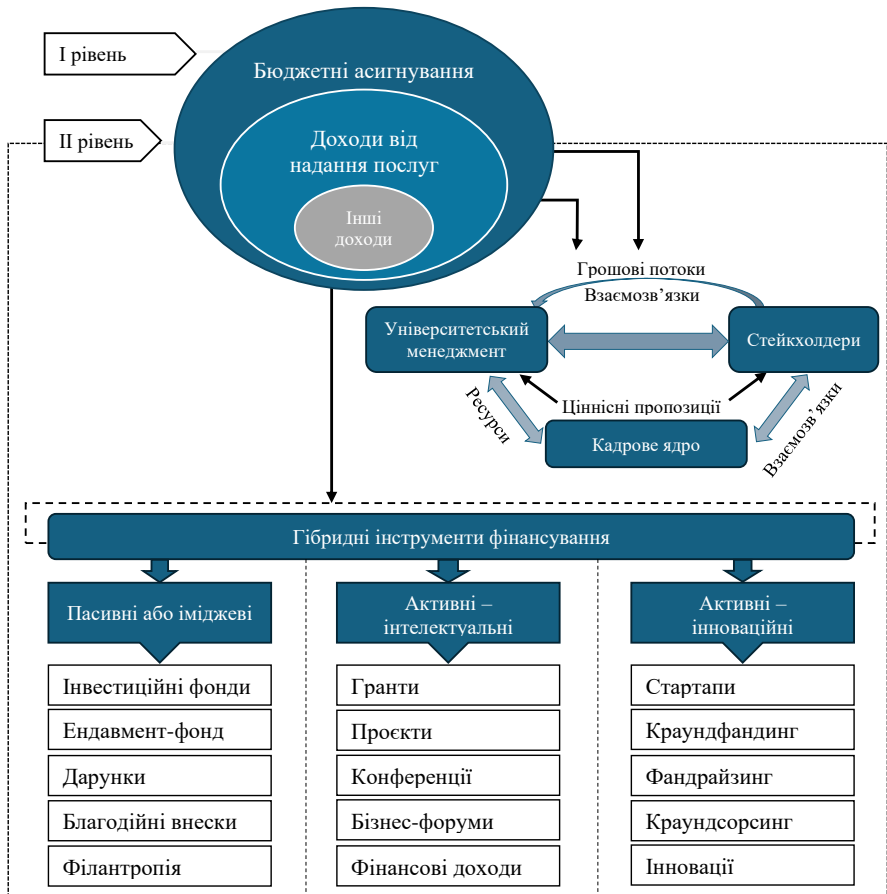


Рисунок 1.22 – Графічна модель фінансування університету
Джерело: розроблено автором [133; 147]

Інші доходи є незначними і становлять до 5 %, проте є окремі, нетипові випадки, коли їх частка досягає 10 %. Саме ця складова доходів в умовах трансформації фінансування вищої освіти має потенціал до збільшення. На нашу думку, «гібридне фінансування» – це нетипові інструменти, що виникають внаслідок розробки університетами ціннісних пропозицій у сферах освіти, науки, інновацій та проєктів, та реалізуються через співпрацю менеджменту університету, стейкхолдерів та кадрового ядра, з метою розширення партнерських відносин зі стейкхолдерами та отримання додаткових доходів. Гібридні інструменти фінансування пропонується розділяти на три групи [133]:

– перша – пасивні або іміджеві (інвестиційні фонди, ендавмент-фонд, дарунки, благодійні внески, філантропія) створюються завдяки топовим позиціям уні-

верситету в національних і світових рейтингах, провідним позиціям на національному та локальному рівнях, наявності відомих випускників, стійких партнерських зв'язків із ключовими стейкхолдерами;

– друга – активні або інтелектуальні (гранти, проекти, конференції, бізнес-форуми, фінансові доходи) є наслідком потужного кадрового ядра, що має вагомі показники наукової діяльності, вмотивовані до розробки нових проектів, отримання грантів міжнародного та національного рівня, комерціалізації створених ціннісних пропозицій;

– третя група – активні або інноваційні (стартапи, краундфандинг, фандрайзинг, краундсорсинг, інновації) є нетиповими інструментами фінансування університетів, що обумовлено інноваційними підходами університетів до розвитку кадрового ядра та здобувачів.

Збільшення традиційних і гібридних інструментів фінансування для більшості університетів України є викликом часу, адже вимагає переходу на бізнес-модель функціонування та розширення меж їх фінансової автономії. Водночас визначені гібридні інструменти фінансування є нетиповими для більшості українських університетів, адже наявність стійкого бюджетного фінансування та обмеженість фінансової автономії впродовж попередніх років не спонукали до пошуку нових інструментів фінансування. Саме за таких умов університети здатні забезпечити фінансову стійкість і досягати стратегічних пріоритетів розвитку.

В Україні з 2020 р. змінено підхід до фінансування вищої освіти. Цей підхід регулюється Постановою КМУ від 24.12.2019 № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» (далі – Постанова КМУ № 1146) [134] і передбачає використання формульної моделі фінансування, заснованої на результативних показниках діяльності ЗВО. Постанова зазнала змін у редакціях від 14.07.2021 та 19.03.2024, які стосуються визначення єдиних вимог для державних і приватних ЗВО, коефіцієнтів регіональної підтримки, міжнародного визнання та наукової діяльності. Такий підхід спрямований на підвищення якості надання освітніх послуг, забезпечення економічно обґрунтованої та раціональної діяльності ЗВО, впливає на формування конкурентного середовища серед ЗВО, включно з приватними, які отримують державне замовлення. Водночас ЗВО мають дотримуватися вимог індикативної собівартості (мінімальної ціни контрактного навчання). Ці вимоги регулюється Постановою КМУ від 03.03.2020 № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» (далі – Постанова № 191) [135]. Згідно з Постановою № 191, мінімальний розмір плати за навчання поступово зростає: у 2020 р. він становив 60 % від індикативної собівартості, у 2021 р. – 70 %, а в 2022 р. – 80 % від визначеної вартості для певного рівня та форми здобуття вищої освіти. Одним із чинників, що впливає на визначення вартості на-

вчання за освітньою програмою, є середньомісячна заробітна плата штатних працівників в області (Автономній республіці Крим, м. Києві, Севастополі), де розташований ЗВО. Трикратний розмір цієї заробітної плати відповідає мінімальному розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти за певним рівнем та формою.

Вартість навчання для здобуття вищої освіти може частково компенсуватися державою через пільгові довгострокові державні кредити, гранти, ваучери, податкову знижку. Згідно ст. 166 Податкового кодексу України (далі – ПКУ) [136], для отримання податкової знижки платник податків повинен подати податкову декларацію про майновий стан і доходи. Розмір відшкодування становить близько 18 % вартості навчання.

Згідно з Постановою КМУ № 1146 (в редакції від 19.03.2024) [137], видатки на вищу освіту визначені законом про Державний бюджет України для відповідного державного замовника (далі – МОН). Вони здійснюються за рахунок загального фонду державного бюджету щодо ЗВО, які належать до сфери управління МОН та готують здобувачів на умовах державного замовлення. До таких видатків належать:

1) консолідований обсяг фінансування всіх ЗВО (включно із приватними) для підготовки здобувачів;

2) консолідований обсяг фінансування соціальних та інших виплат:

- соціальний захист здобувачів з числа дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та осіб з їх числа;
- державне утримання курсантів невійськових закладів вищої освіти;
- виплати одноразової адресної грошової допомоги деяким категоріям випускників ЗВО;
- академічної та соціальної стипендії;
- матеріальної допомоги здобувачам вищої освіти за відповідною бюджетною програмою;
- покриття витрат на проживання у гуртожитках ЗВО окремих категорій громадян (згідно з державною цільовою підтримкою для здобуття вищої освіти);
- оренда приміщень (будівель, іншого майна) для тимчасово переміщених ЗВО державної форми власності) [134; 137].

Модель державного фінансування ЗВО України за результатами діяльності з визначенням відповідних критеріїв і формул представлена на рис. 1.23, та включає такі компоненти:

1. Фінансування стабільної діяльності ЗВО (ФДС_i).
2. Фінансування ЗВО залежно від показників діяльності (ФДП_i).
3. Резерв (Р_i) видатків розподіляється замовником між ЗВО відповідно до Наказу МОН від 07.06.2024 № 823 «Методичні рекомендації з розподілу резерву видатків державного бюджету між ЗВО» [138], що визначає його використання та коригування на підставі обґрунтувань ЗВО щодо потреби у додаткових коштах.

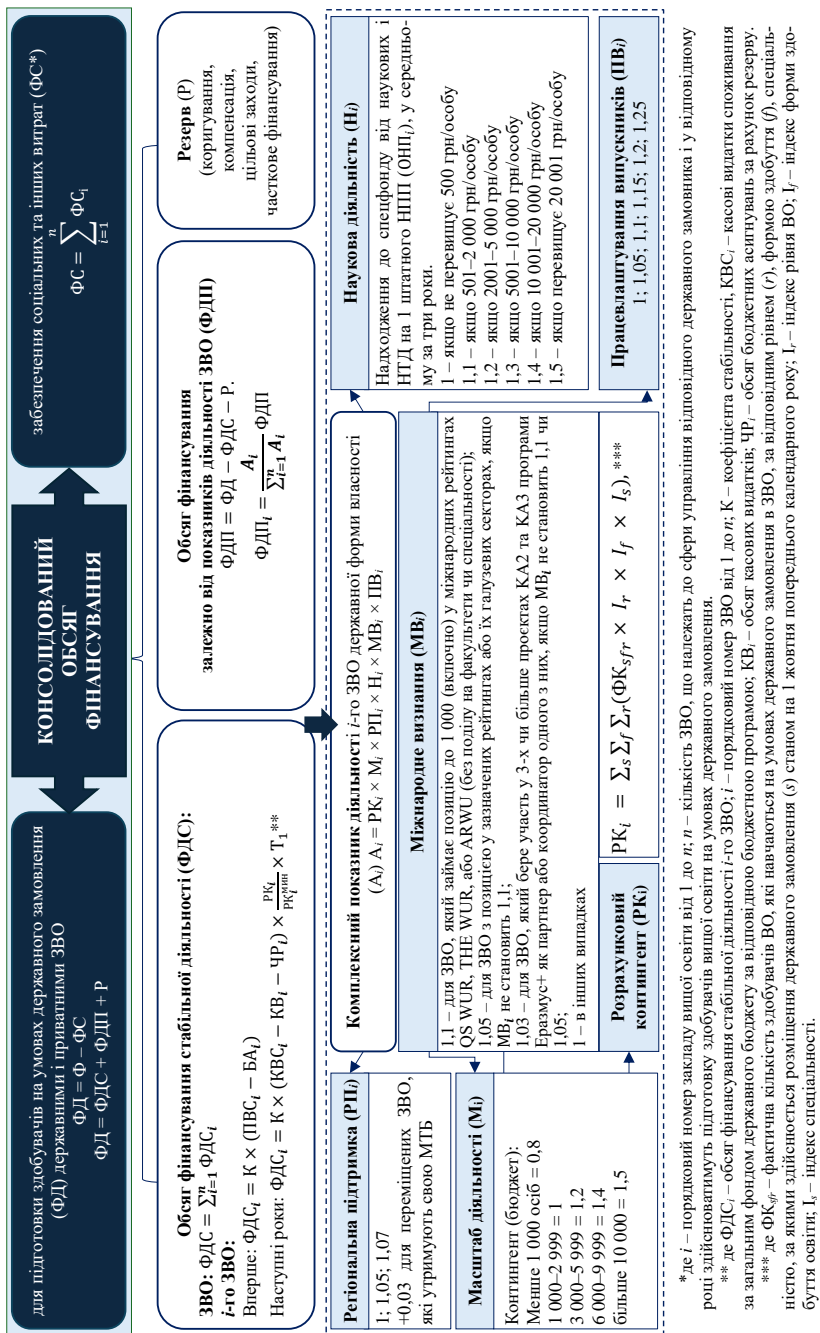


Рисунок 1.23 – Модель державного фінансування ЗВО України за результатами діяльності

Джерело: складено автором за джерелом [134; 137]

У Постанові КМУ № 1146 (редакція від 19.03.2024) визначено, що показник регіональної підтримки i -го ЗВО (РП _{i}) становить:

1 – для ЗВО, розташованих у Вінницькій, Волинській, Житомирській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій областях та м. Києві;

1,05 – для ЗВО, розташованих у Дніпропетровській, Кіровоградській, Одеській, Полтавській, Сумській, Чернігівській областях;

1,07 – для ЗВО, розташованих у Донецькій, Запорізькій, Луганській, Миколаївській, Харківській, Херсонській областях.

Збільшення показника РП _{i} на 0,03 передбачено для тимчасово переміщених ЗВО, що за своєю юридичною адресою утримують матеріально-технічну базу.

Показник працевлаштування випускників i -го ЗВО (ПВ _{i}) визначається з 2022 р. на основі моніторингу зайнятості випускників за результатами їх позицій у рейтинговому списку даних про працевлаштування випускників, і дорівнює:

1 – результат, якщо заклад не потрапляє до 75 % найкращих;

1,05 – заклад не потрапляє до 60 %, але належить до 75 % найкращих результатів;

1,1 – заклад не потрапляє до 45 %, але належить до 60 % найкращих результатів;

1,15 – заклад не потрапляє до 30 %, але належить до 45 % найкращих результатів;

1,2 – заклад не потрапляє до 15 %, але належить до 30 % найкращих результатів;

1,25 – заклад належить до 15 % найкращих результатів.

Показники діяльності ЗВО передбачають розрахунок комплексного показника діяльності i -го ЗВО як добуток показників (розрахунковий контингент, масштаб діяльності, регіональна підтримка, наукова діяльність, міжнародне визнання, працевлаштування випускників). Методика розрахунку зазначених показників представлена на рис. 2.25. У 2020–2021 рр. показник працевлаштування випускників визначено на рівні 1, із 2022 р. визначається на підставі моніторингу зайнятості відповідно до місця у рейтинговому списку даних про працевлаштування випускників ЗВО державної форми власності.

Практичні аспекти реалізації моделі розподілу державного фінансування за результатами діяльності ЗВО розглянемо через зміну показників і обсягів фінансування ЗВО України в 2020 р. та 2024 р. зі врахуванням змін, внесених у Постанову КМУ № 1146. У 2020 р. фінансування отримали 148 ЗВО України (рис. 1.24), з яких 53 ЗВО на рівні 95–100 % від попереднього року, 7 ЗВО 120 %.

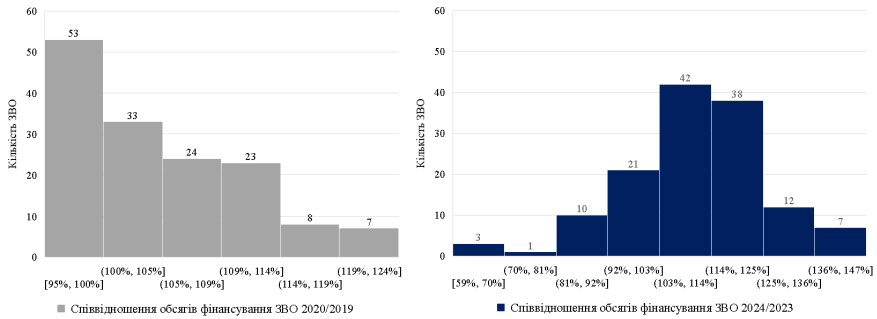


Рисунок 1.24 – Показник співвідношення обсягів фінансування ЗВО України

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Водночас фінансування шести ЗВО було кореговано (зменшено) через застосування максимального рівня 120 %, та збільшено для 24 ЗВО через застосування мінімального рівня фінансування 95 % (Наказ МОН від 17.01.2020 № 65 [140]). Відповідно до Наказу МОН України від 02.04.2024 № 429 у 2024 р. фінансування освітньої діяльності отримали 134 ЗВО України, максимально допустимий рівень фінансування акцептора визначено на рівні 150 %, порівняно з попереднім роком, мінімальний – 55 % [142]. За таких умов для 5 ЗВО здійснено корегування (зменшення) за фактичного обсягу фінансування 140 %. Мінімальний обсяг фінансування 58,7–65,7 % отримали 3 ЗВО, ще 23 профінансовано на рівні 71,1–99,6 %, 42 ЗВО – 103–114 %, 38 ЗВО – 114–125 % (рис. 1.24). Спостерігається тенденція до збільшення кількості ЗВО, що отримують фінансування більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про їх адаптацію до розподілу видатків за формулою та покращення результативних показників діяльності ЗВО, на що вказує порівняння результатів фінансування з рівнем інфляції в країні, який у 2020 р. становив 5 %, 2024 р. – 10,4 % [141], водночас у 2024 р. 71 ЗВО України отримали фінансування в обсязі 110,4–140,0 % та 61 ЗВО у 2020 р. 105–120 %. В результаті у 2020 р. 59 % ЗВО отримали фінансування, що не дає змогу покрити індекс інфляції в країні, у 2024 р. частка зменшилася до 47 %. Ці ЗВО отримали недостатнє або мінімальне фінансування для забезпечення їх фінансових потреб, в т. ч. зростання середньомісячної заробітної плати НПП, мінімальної заробітної плати [127], інших витрат, пов'язаних із їх діяльністю.

На рівень фінансування ЗВО впливають показники діяльності, які визначають розмір комплексного показника діяльності, зокрема: розрахунковий контингент, масштаб діяльності, регіональна підтримка, наукова діяльність, міжнародне визнання, працевлаштування випускників.

Найбільш вагомим показником, що впливає на значення комплексного показника діяльності ЗВО, є розрахунковий контингент здобувачів вищої освіти, які

навчаються на умовах державного замовлення, що підтверджує показник кореляції (рис. 1.25), який у 2020 р. становив 0,981 (розрив між показниками у ЗВО становить: $\min = 0,58$, $\max = 1,25$), у 2024 – 0,983 ($\min = 0,49$, $\max = 1,25$).

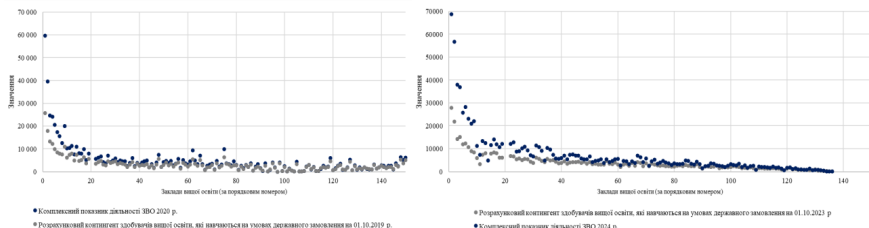


Рисунок 1.25 – Кореляція комплексного показника діяльності та розрахункового контингенту здобувачів у ЗВО України за 2020 і 2024 р.

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Показник масштабу діяльності ЗВО залежить від контингенту здобувачів, які навчаються на місцях державного замовлення, і є достатньо сталим для ЗВО. За результатами аналізу показника масштабу (рис. 1.26) у 2020 р. 25 ЗВО (17 %) отримали значення 0,8, оскільки їх контингент становить менше 1 000; 88 ЗВО (59 %) – 1 (контингент – 1 000–2 999 осіб); 27 ЗВО (18 %) – 1,2 (контингент – 3 000–5 999 осіб); 4 ЗВО (4 %) – 1,4 (контингент – 6 000–9 999 осіб); 3 ЗВО (2 %) – 1,5 (контингент – більше 10 000 осіб. У 2024 р. показник масштабу для ЗВО зазнав змін, а саме: 16 ЗВО (12 %) отримали коефіцієнт 0,8, 79 ЗВО (59 %) – 1, 31 ЗВО (23 %) – 1,2, 5 ЗВО (4 %) – 1,4, 3 ЗВО (2 %) – 1,5. У 2024 р. частка ЗВО, що отримала значення коефіцієнта 0,8, зменшилася на 5 в. п., тоді як частка ЗВО з коефіцієнтом масштабу 1,2 збільшилася на 5 в. п.

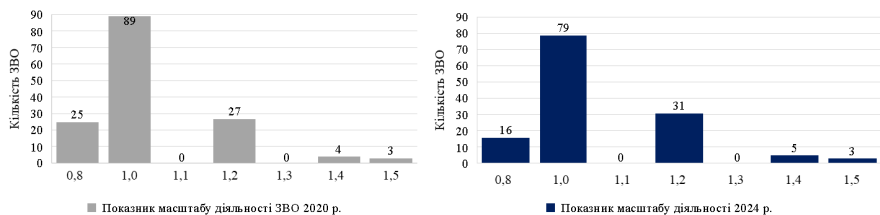


Рисунок 1.26 – Показник масштабу діяльності ЗВО за 2020 і 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними [139]

Показник масштабу є достатньо сталим показником для ЗВО, на його величину майже немає важелів прямого впливу (крім реорганізації ЗВО шляхом їх об'єднання і приєднання), проте в нього достатньо щільний кореляційний зв'язок із комплексним показником діяльності (0,76).

Показник регіональної підтримки визначається державою відповідно до пріоритетних завдань державної політики, зокрема компенсаторних зусиль щодо наслідків російської воєнної агресії. Отже, ЗВО не мають безпосереднього впливу на зазначений показник. У 2020 р. значення коефіцієнта 1 отримали 18 ЗВО (12 %), що розташовані в м. Києві, 23 ЗВО (16 %) м. Львові і Харкові отримали показник 1,03, інші 107 ЗВО (72 %) – 1,07 (рис. 1.27).

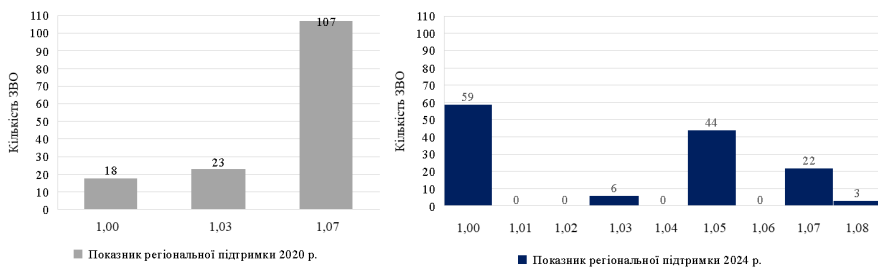


Рисунок 1.27 – Показник регіональної підтримки ЗВО

Джерело: розраховано автором за даними [139]

У 2024 р. відповідно до Постанови КМУ № 1146 (в редакції від 19.03.2024) змінився розподіл ЗВО за показником регіональної підтримки, що враховує активність бойових дій в областях України: 59 ЗВО (44 %) отримали коефіцієнт 1, 6 ЗВО (4 %) – 1,03, 44 ЗВО (33 %) – 1,05, 22 ЗВО (16 %) – 1,07, 3 ЗВО (3 %) – 1,08.

Показник наукової діяльності залежить від середнього обсягу надходжень до спеціального фонду (за останні три роки) за результатами наукових, науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, господарськими договорами, результатами надання наукових послуг на одного науково-педагогічного працівника за основним місцем роботи [139] (рис. 1.28).

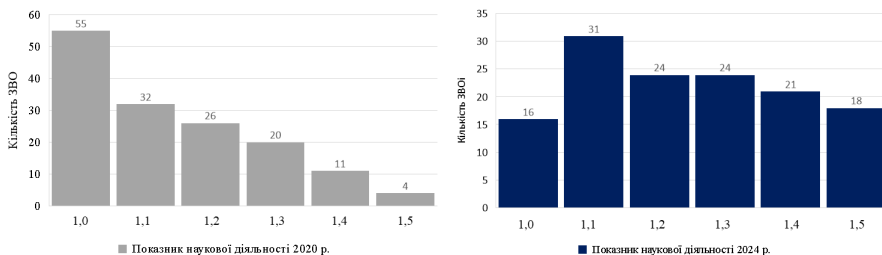


Рисунок 1.28 – Показник наукової діяльності ЗВО у 2020 і 2024 р.

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Показник наукової діяльності для ЗВО у 2024 р. порівняно з 2020 р. суттєво змінився та демонструє позитивну динаміку, попри виклики воєнного часу, нега-

тивний вплив пандемії COVID-19, перехід на онлайн-навчання, відтік НПП за кордон. Цей показник залежить від надходжень до спеціального фонду за наукову, науково-технічну роботу, міжнародні проекти на одного НПП за основним місцем роботи. У 2020 та 2024 р. показник розподілявся так: 1 (≥ 500 грн/особу) – 55 ЗВО (37 %) у 2020 р., 16 ЗВО (12 %) у 2024 р.; 1,1 (501–2 000 грн/особу) – 32 ЗВО (22 %) у 2020 р., 31 (23 %) у 2024 р.; 1,2 (2 001–5 000 грн/особу) – 26 (18 %) у 2020 р., 24 ЗВО (18 %) у 2024 р.; 1,3 (5 001–10 000 грн/особу) – 20 (14 %) у 2020 р., 24 ЗВО (18 %) у 2024 р.; 1,4 (10 001–20 000 грн/особу) – 11 (7 %) у 2020 р., 21 ЗВО (16 %) у 2024 р.; 1,5 ($\leq 20\,001$ грн/особу) – 4 (3 %) у 2020 р., 18 ЗВО (13 %) у 2024 р. Аналіз даних свідчить про збільшення кількості ЗВО з вищими показниками наукової діяльності (1,4 та 1,5), що демонструє позитивну тенденцію до зростання фінансування наукової та науково-технічної діяльності в окремих ЗВО. Водночас зменшення частки ЗВО з мінімальним рівнем фінансування (1) на 25 в. п. є наслідком комерціалізації наукової діяльності ЗВО, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та зростанню зацікавленості НПП у виконанні наукової діяльності.

Показник міжнародного визнання залежить від порядкового номера ЗВО в одному з міжнародних рейтингів QS World University Rankings, The Times Higher Education World University Rankings, Academic Ranking of World Universities – World Top 500 Universities, і не перевищує 1 000, якщо умова виконується, то присвоюється коефіцієнт 1,1, що вдалося 5 ЗВО у 2020 та 2024 р. (рис. 1.29).

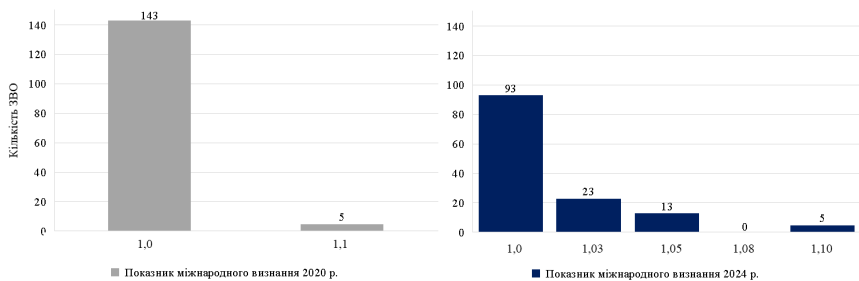


Рисунок 1.29 – Показник міжнародного визнання ЗВО України

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Зміни, внесені у Постанову КМУ № 1146 (в редакції від 19.03.2024) [137], доповнені в частині значення показника 1,05 за умови присвоєння порядкового номера (інтервалу) ЗВО в одному із зазначених міжнародних рейтингів або в їх галузевих секторах, значення 1,05 отримали 13 ЗВО (10 %). Значення 1,03 присвоюється ЗВО, який є учасником щонайменше трьох зареєстрованих міжнародних проектів у межах напрямів КА2 і КА3 програми міжнародної технічної допомоги ЄС «Еразмус+» у статусі повноправного партнера або координатора хоча

б одного з цих проєктів, за умови, що його показник міжнародного визнання (МВ) не відповідає значенням 1,1 чи 1,05. Відповідно в 2024 р. показник міжнародного визнання 1,03 отримали 23 ЗВО (17 %), 93 ЗВО (69 %), у 2020 р. 143 ЗВО (97 %) отримали коефіцієнт 1.

Тенденції свідчать про поступове підвищення рівня міжнародного визнання ЗВО України завдяки участі у міжнародних рейтингах та проєктах, інтеграції до глобального освітнього простору, а саме збільшення кількості ЗВО, які отримали коефіцієнти 1,1, 1,05 та 1,03. Це демонструє позитивний вплив змін, внесених до Постанови КМУ № 1146, на стимулювання участі ЗВО в міжнародних рейтингах і проєктах.

Показник працевлаштування випускників визначено у 2020 р. на рівні 1, проте у 2024 р. лише 34 ЗВО України, що становить 25 %, отримали значення 1 (рис. 1.30). Інші 75 % розподілилися рівномірно по 15 %, або 20 ЗВО, та отримали коефіцієнти 1,05; 1,10; 1,15; 1,20; 1,25 [137].

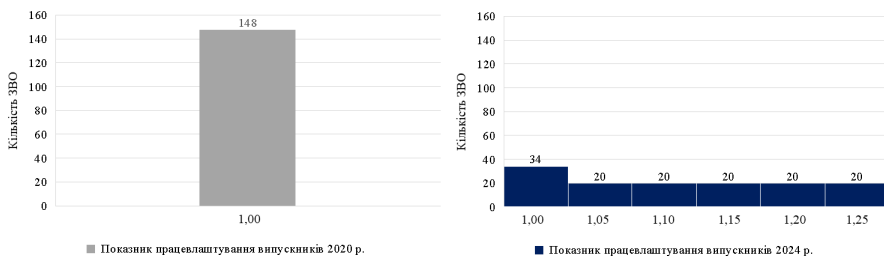


Рисунок 1.30 – Показник працевлаштування ЗВО України

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Зменшення частки ЗВО з мінімальним значенням показника працевлаштування випускників у 2024 р. свідчить про позитивні зрушення у забезпеченні випускників роботою. Рівномірний розподіл інших 75 % ЗВО за вищими коефіцієнтами (від 1,05 до 1,25) демонструє підвищення ефективності їх роботи у цьому напрямі. Це може бути результатом покращення співпраці з роботодавцями, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці та активнішого впровадження кар'єрного супроводу для здобувачів.

Структура фінансування ЗВО, що визначає його частку відповідно до показників діяльності ЗВО, є нерівномірною (рис. 1.31).

Так, частка фінансування залежно від показників діяльності ЗВО в 2020 р. становила 21 % (max = 37 %, min = 6 %), в 2024 р. 18 % (max = 33 %, min = 6 %). Такі тенденції обумовлені зміною підходів до визначення показника регіональної підтримки, працевлаштування та міжнародного визнання. У 2024 р. коефіцієнт стабільності визначено на рівні 0,765 (Наказ МОН від 02.04.2024 № 429 [140]), у 2020 р. – 0,8 (Наказ МОН від 17.01.2020 № 65 [142]), відповідно це вплинуло на

обсяг фінансування стабільної діяльності ЗВО. Отже, коефіцієнт стабільності ЗВО в середньому становив у 2020 р. 79 % (max = 94 %, min = 63 %), у 2024 р. 82 % (max = 82 %, min = 67 %). Однак загальне фінансування стабільної діяльності ЗВО демонструє позитивну динаміку із приростом на 3 в. п., що може бути зумовлено переглядом державної політики у сфері фінансування ЗВО та прагненням забезпечити стабільність їх функціонування в умовах зовнішніх викликів.

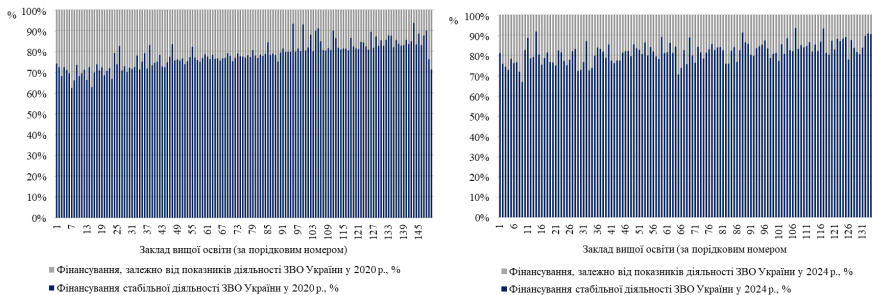


Рисунок 1.31 – Рівень фінансування стабільної діяльності та фінансування, залежно від показників діяльності ЗВО

Джерело: розраховано автором за даними [139]

Загалом рівень фінансування ЗВО України за бюджетною програмою КПК 2201160 «Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз практики» без врахування резерву та соціальних виплат зріс на 15,4 %, або 2,5 млрд грн, з 16,26 млрд грн у 2020 р. до 18,77 млрд грн у 2024 р., проте таке збільшення є недостатнім, що обумовлено як зростанням фонду оплати праці, так і показником інфляції, сукупний вплив якої за 2020–2024 рр. становить 57,1 % [143].

Впровадження формульного фінансування має як переваги, так і недоліки. З одного боку, воно формує конкурентне середовище серед ЗВО, створює умови рівного доступу до фінансування як державних, так і приватних ЗВО, за умови дотримання вимог щодо формування індикативної собівартості контрактного навчання. Встановлення мінімальної вартості навчання на контрактній формі зменшує ризик встановлення демпінгових цін ЗВО [135]. Фінансування на основі результатів діяльності стимулює ЗВО до підвищення якості та ефективності як освітньої, так і наукової діяльності із застосуванням інноваційних та підприємницьких підходів до її реалізації, формування іміджу університетів шляхом входження до міжнародних рейтингів.

Попри позитивний вплив, формульний підхід до розподілу видатків державного бюджету має певні недоліки. Серед них – сталість окремих компонентів через обмежений вплив ЗВО, як-от масштаб, контингент, регіональна підтримка. Також серед недоліків – недосяжність для багатьох ЗВО критеріїв входження до

міжнародних рейтингів та ігнорування специфічності їх типу (галузевість, регіональність, імідж, інфраструктура). Формула не враховує типології ЗВО та їх потенціал у досягненні результатів з різних видів діяльності, особливо наукової та міжнародної.

Ці недоліки можуть подолати університети, які впроваджують інноваційні підходи розвитку, формуючи додаткові джерела фінансування, зокрема грантове та проєктне фінансування, ваучери, доходи від надання додаткових освітніх послуг. Такі результати стають можливими завдяки синергії між бізнесом, владою і освітою. Зростання автономії ЗВО надає широкий спектр інструментів для залучення додаткових джерел фінансування, зміцнення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг. Це сприяє збільшенню бюджетного фінансування. Однак сьогодні існує проблема неготовності університетського менеджменту до гнучкого реагування на зміни, адаптації освітніх і наукових послуг до запитів стейкхолдерів.

Попри те, що формульне фінансування засноване на п'яти критеріях (контингент, комерціалізація наукової діяльності, інтернаціоналізація, працевлаштування, регіональний коефіцієнт), в основу закладено принцип «гроші ходять за студентом», тобто саме студент обирає той ЗВО, де буде навчатися за рахунок коштів державного бюджету, а ЗВО отримує фінансування залежно від кількості студентів-бюджетників, обраних спеціальностей та показників ефективності. Відповідно ЗВО отримують різні обсяги фінансування на одного здобувача.

Результати дослідження підтверджують трансформаційні процеси у фінансуванні вищої освіти, що супроводжуються зміною критеріїв розподілу видатків державного бюджету та стимулюють ЗВО до підвищення ефективності їх діяльності. Такі тенденції характерні як для України, так і для більшості промислово розвинених країн світу (за класифікацією Світового банку), в яких спостерігається тенденція до використання гібридних моделей фінансування вищої освіти, що поєднують державне та приватне фінансування. Це відображає конкуренцію за додаткові фінансові ресурси, як-от плата за освітні послуги, наукові дослідження, проєктне фінансування, гранти, ваучери на навчання тощо. Моделі державного фінансування все більше базуються на показниках ефективності діяльності ЗВО. Цей підхід стимулює університети до підвищення якості освітньої та наукової діяльності, впровадження інновацій та застосування підприємницьких підходів в умовах жорсткої конкуренції. Використання таких моделей є інструментом реалізації державної освітньої політики.

Додаткові видатки державного бюджету ЗВО можуть отримати як коригування, за рахунок резерву на підставі заявки, що містить обґрунтування потреби в додаткових коштах. Однак резерв здебільшого має низький адміністративний вплив, адже не є фіксованим щодо суми та ймовірності отримання, не завжди повною мірою задовольняє фінансові потреби ЗВО.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

2.1. Теоретичні основи фінансової стійкості університетів

Системні перетворення у вищій освіті обумовили зміну підходів до управління ЗВО, розширення їх автономії і одночасно посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Скорочення контингенту в університетах, зміна співвідношення між здобувачами бюджетної і контрактної форми навчання призвела до скорочення бюджетного фінансування, зокрема й через впровадження формульного підходу до фінансування, що враховує результати діяльності університетів. Зазначені тренди вимагають від університетів прийняття гнучких управлінських рішень, вміння адаптуватися, відчуття запитів ринку освітніх послуг, здатність формувати ціннісні пропозиції партнерам, стейкхолдерам, що, як результат, відображається у здатності університетів генерувати доходи, раціонально розподіляти ресурси і є запорукою їх стійкості.

Концепція стійкості набула популярності в академічних дослідженнях від ХХ століття, дискурс щодо цього поняття є доволі багатограним і розглядається в поєднанні з теорією складних систем, далі набуваючи специфічного розуміння у науковій спільноті. Дослідження поняття «стійкість» зводиться до трьох категорій: *статична або інженерна стійкість* як здатність системи підтримувати або швидко повертатися до попереднього стану; *динамічна або екологічна стійкість*, що передбачає можливі зміни шляхом поглинання зривів, адаптації або реорганізації; *стійкість спільноти* – процес адаптації, трансформації задля отримання бажаного стану [150]. Такі підходи дають змогу виокремити дві позиції: перша – стійкість дає можливість повернутися до стану, який передував кризі, друга – здатність до трансформації, тобто відскочити і рухатися вперед до змін, забезпечувати розвиток системи за нових умов.

Поняття «стійкість» (резильентність) (від лат. *resilio*) – це несподівана, прихована властивість, яку не можна спостерігати безпосередньо, про її наявність можна стверджувати з огляду на те, як система, суб'єкт поводить, зіткнувшись із порушеннями, обумовленими кризою [151].

Стійкість – це те, як суб'єкти реагують на кризу, здатність передбачити кризу задовго до її настання, вживати відповідних заходів щодо пом'якшення наслідків її впливу. Стійкість – це процес постійної підготовки і пристосування до змін, здатність окремих домогосподарств, суб'єктів ринку зменшувати і пом'якшувати ризики, справлятися з кризовими явищами, коливаннями життєвого циклу, відновлюватися від них завдяки зменшенню поточного споживання та забезпеченню довгострокового благополуччя [152].

Системного підходу щодо поняття «стійкість» дотримуються J. Rocha, C. Lanyon, G. D. Peterson [153] та C. Folke [154], розглядаючи стійкість як здатність системи зберігати свою функцію, структуру, ідентичність, здатність поглинати порушення та реорганізовуватися під час змін задля їх збереження. С. Pereira, A. Da Silva [155] дотримуються підходу, що стійкість підтримується гнучкими і різноманітними ресурсами, якими можна скористатися під час кризи.

J. Bateh, D. Horner, A. Broadbent, D. Fish [156] досліджують стійкість у двох аспектах, як внутрішню, що визначається безпосередньо діяльністю організації, здатність виживати в конкурентному середовищі, та зовнішню – здатність задовольняти попит, реагувати на запити і відчувати ринок. Стійкість розглядається як складова організаційної ефективності, чинник розвитку організації, колаборація інтересів зі стейкхолдерами задля нарощування доходів та отримання прибутку.

Концептуальний підхід до розуміння стійкості університетів визначають О. Агапова, Г. Абусерідзе, А. Свінцицький, Дж. Грасіс [157], зазначаючи, що це миттєва здатність університету до адаптації, трансформації та очікувань. Це можливо завдяки стратегічному баченню, дослідженням, операційній гнучкості та комунікації дослідників.

Стійкість – відсутність вразливості системи, за такої умови системи поділяються на: *стійкі* і *вразливі* (за умови, коли всі або більшість її компонентів чутливі до кризових умов, проте структура системи здатна компенсувати таку чутливість); *нестійкі* і *невразливі* (за умови, коли система має низьку структурну здатність зазнавати порушень). Відносно часових меж стійкість поділяють на *поточну* як здатність системи змінювати свої компоненти, підтримувати діяльність на заданому рівні, суттєво не змінюючи структури; *довгострокову* як гнучкість або наполегливість системи в умовах адаптації до змін [158]. Відносно наслідків впливу системи є: *стійкі*, *трансформаційні*, *нестійкі* [153].

З позиції адаптації до певних умов стійкість забезпечує підтримку поточних траєкторій розвитку або трансформації, тобто зміну або створення нових траєкторій розвитку суб'єкта.

Зміна парадигми вищої освіти обумовлена глобальними, національними та локальними драйверами [71], потребує обґрунтування поняття «стійкість закладів вищої освіти», що забезпечується на двох рівнях: перший – загальний, як здатність закладів вищої освіти попереджати і протистояти кризі, реагувати на зміни, трансформуватися, створювати ціннісні пропозиції, адаптуватися до нових умов, забезпечуючи відновлення і розвиток; другий – локальний, на рівні структурних підрозділів (інститутів, факультетів, кафедр), як здатність функціонувати в умовах кризи без порушення якості надання освітніх послуг, збереження наявного контингенту здобувачів вищої освіти та реалізації наукових досліджень. Стійкість ЗВО пов'язана з їх здатністю відчувати потреби стейкхолдерів, партнерів,

гнучко змінювати ціннісні пропозиції на їх запити, пропонувати традиційні, іміджеві, бізнес-програми, курси тощо. Поняття «стійкість» обумовлено не лише діяльністю ЗВО, а й залежить від фінансової стійкості мережі партнерів, стейкхолдерів, здатності передбачати розвиток ринку освітніх послуг, що дає можливість адаптуватися до нових умов. Не менш важливими проявами стійкості є здатність до самоорганізації, здатність орієнтуватися в умовах невизначеності задля забезпечення подальшого розвитку на новому рівні.

Підсумовуючи, можна виокремити такі ознаки стійкості: чутливість, адаптивність, гнучкість, передбачуваність, міцність, здатність до самоорганізації, здатність орієнтуватися в умовах невизначеності (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Взаємозв’язок понять «стійкість» і «фінансова стійкість» ЗВО

Джерело: складено автором

У науковій спільноті не сформувалося єдиного бачення до розуміння поняття «фінансова стійкість», що обумовлено різними сферами дослідження. Вчені-економісти розглядають його з позиції платоспроможності, наявності достатнього обсягу власного капіталу, оптимальної структури капіталу, збалансованості активів і пасивів, перевищення доходів над витратами, синхронності грошових потоків, фінансової безпеки, збереження кредитоспроможності, інвестиційної привабливості в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища задля забезпечення сталого розвитку тощо. Поняття «фінансова стійкість університетів» є відносно новим і потребує подальшого дослідження.

Поняття «фінансова стійкість» комерційних і некомерційних організацій різняться, що обумовлено метою діяльності, джерелами фінансування, межами фінансової автономії щодо залучення і розподілу ресурсів, структурою доходів і

витрат, стратегією тощо. Так, М. Лищенко [159], Є. Пожар [160, с. 89], М. Савченко, О. Шкуренко [161] визначають фінансову стійкість як здатність підприємства здійснювати безперервну діяльність в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи розширене відтворення і отримуючи позитивний фінансовий результат. В. Бугай, Е. Резанов [162] розглядають фінансову стійкість із позиції здатності суб'єкта господарювання вільно маневрувати грошовими коштами задля забезпечення поточної платоспроможності. Подібного підходу дотримується Н. Мамонтова [163, с. 4], визначаючи фінансову стійкість як перевищення доходів над витратами, що забезпечує ефективний рух грошових коштів і безперервність господарської діяльності. Ю. Шушкова [164] оцінює стійкість як стан фінансової рівноваги та ефективність функціонування підприємства на ринку за умови оптимального співвідношення власних і позикових коштів.

Доволі поширеним підходом до поняття «фінансова стійкість» є отождення його з системою. Так, Р. Ozili визначає позитивний вплив злагодженої роботи компонентів фінансової системи (фінансова інфраструктура, фінансові установи і фінансові ринки) на загальну фінансову стійкість, у випадку порушення рівноваги будь-якого компонента рівень фінансової стійкості знижується [165].

Світовий банк визначає стійкість фінансової системи як відсутність загальносистемних епізодів, тобто здатність ефективно розподіляти ресурси, оцінювати й управляти ризиками, підтримувати певний рівень зайнятості, мінімізувати коливання цін на активи, що впливають на монетарну стабільність або рівень зайнятості [166].

Фінансова стійкість визначається як стан, у якому фінансова система складається з фінансових посередників, ринків, їх інфраструктури, здатна протистояти потрясінням, шокам, розв'язанню фінансових дисбалансів, зменшуючи ймовірність збоїв у процесі фінансового посередництва, які здатні суттєво погіршити розподіл заощаджень до вигідних інвестиційних можливостей [167]. Цей підхід до трактування поняття «фінансова стійкість» доречний для будь якого суб'єкта ринку, зокрема й ЗВО як суб'єктів ринку освітніх послуг.

Прихильники теорії мереж у фінансах розглядають фінансову стійкість через стійкість кожного з учасників мережі договірних взаємовідносин, збільшення контрагентів мережі, вплив найбільш вагомих відносно фінансових зобов'язань установи, що входять у систему, водночас визначають мережі як взаємопов'язані вузли – суб'єкти, що об'єднані зв'язками і являють договірні потоки зобов'язань у мережі [168]. Такий підхід до розуміння фінансової стійкості університету пояснює вплив партнерів, стейкхолдерів на потенційні / наявні доходи установи через здатність реагувати на їх запити та створювати ціннісні пропозиції.

Фінансова стійкість – це процес, який забезпечується завдяки злагодженій взаємодії всіх компонентів економічної системи. На думку W. Bowman [169], фі-

нансова стійкість – це здатність організації підтримувати фінансову спроможність у довгостроковій перспективі, зокрема й завдяки збереженню або розширенню послуг, підтримувати стійкість у короткостроковій перспективі, наслідками втрати якої є нестача грошових коштів.

Z. Cernostana дотримується динамічного підходу визначення фінансової стійкості ЗВО, а оцінка її рівня включає чотири блоки показників: аналіз ліквідності і платоспроможності; показники діяльності; фінансової стійкості; показники ефективності [170]. Ю. Харчук [171] досліджує взаємозв'язок між економічною безпекою та фінансовою стійкістю, пропонує деталізацію аналітичного обліку доходів і витрат ЗВО як інформаційне джерело їх фінансового забезпечення. Л. Докієнко визначає поточну фінансову стійкість, як ситуативну характеристику діяльності на момент оцінки [172].

О. Капустян, Ю. Петленко, А. Рижов, Г. Харламова досліджують фінансову стійкість як здатність фінансової системи забезпечувати ефективний розподіл фінансових ресурсів, управляти фінансовими ризиками, створювати умови для функціонування в період криз, забезпечувати модель сталого розвитку класичних університетів в умовах невизначеності, ризиків впливу на основні показники діяльності [173].

Фінансову стійкість університетів через призму доходів, їх диверсифікацію, збалансування структури досліджують Т. Estermann, E. Bennetot Pruvot [174] визначаючи бюджетне фінансування як базове. Притримуючись даного підходу F. Di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano [175] додають, що одним з індикаторів фінансової стійкості університетів є збалансування доходів і витрат. Водночас скорочення доходів ЗВО через зниження контингенту здобувачів змушує керівництво ЗВО до радикальних дій, зокрема до скорочення програм, звільнення викладачів, зниження якості освітніх послуг тощо. Але є університети, які здатні продукувати інноваційні освітні та наукові продукти в період кризи, формуючи додаткові доходи задля забезпечення розвитку та підтримки фінансової стійкості.

Фінансова стійкість університету досягається завдяки відшкодуванню економічних витрат та здійснення інвестицій в інфраструктуру (фізичну, людську та інтелектуальну), спрямованих на реалізацію стратегії закладу, досягненню операційної стабільності (збалансування доходів і витрат закладу), провадження інвестиційної діяльності і ризик-менеджменту [176, с. 35].

Фінансова стійкість ЗВО забезпечується за умови, що установа повністю відшкодовує витрати, інвестує в розвиток інфраструктури задля нарощування і підтримки майбутньої діяльності відповідно до стратегічних напрямів розвитку, надання послуг здобувачам та іншим споживачам освітніх послуг [177]. Невід'ємною умовою є здійснення стратегічного планування, що дає змогу гнучко реагувати на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища та виконувати поточні і майбутні фінансові зобов'язання.

Фінансова стійкість неприбуткових організацій в умовах кризи проявляється через скорочення бюджетного фінансування, зменшення благодійних внесків і потребує від керівництва вчасної реакції та обрання тактичних заходів щодо моніторингу грошових потоків, пошуку нових джерел фінансування, диверсифікації доходів, продажу активів, відкриття кредитної лінії, резервів, зменшення неосновних витрат. Фінансова стійкість є лише одним зі складових стійкості організації, що включає стійкість людських ресурсів, роз'яснювальну роботу, програми і послуги, менеджмент і лідерство [178]. Р. Leon [179] досліджує фінансову стійкість неприбуткових організацій через їх здатність задовольняти попит, підтримувати продуктивність процесів на стабільному рівні, забезпечувати позитивні темпи приросту, отримувати профіцит на рівні проєкту, програми або організації задля забезпечення діяльності в довгостроковій перспективі.

Трактування поняття «фінансова стійкість університетів» є відносно новим, що підтверджується незначною кількістю публікацій із цієї проблематики. S. Al Kharusi, Y. Sree Rama Murthy [180], досліджуючи фінансову стійкість приватної вищої освіти, визначають важливість бізнес-моделі в діяльності університету, стверджують, що стійкість ЗВО – це можливість безперервно продовжувати діяльність за рахунок власного капіталу, досягати поставлених цілей і додавати цінність стейкхолдерам.

Новий концептуальний підхід у сфері вищої освіти заснований на бізнес-моделі і показує, як використовуються ресурси для створення ціннісної пропозиції в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі [181, с. 16]. L. Lapovsky [182] розглядає фінансову стійкість університетів як здатність змінювати бізнес-моделі завдяки політиці фінансування, масовості курсів, розвитку партнерських відносин, підвищенню операційної ефективності, популяризації онлайн-курсів задля зменшення операційних витрат.

Забезпечення фінансової стійкості відповідно до економічної моделі розвитку університету зі врахуванням ціннісного підходу є інструментом реагування на запити та інтереси партнерів, стейкхолдерів, пояснює процес створення ціннісної пропозиції в коротко- і довгостроковій перспективі. Взаємозв'язок між ключовими компонентами економічної моделі спрямований на генерування доходів, і як результат – забезпечує фінансову стійкість університету в коротко- і довгостроковій перспективі [67]. Наразі фінансова стійкість університетів проявляється у здатності формувати позитивний фінансовий простір задля фінансового забезпечення стратегічних напрямів розвитку, реалізації операційної діяльності, здатності гнучко реагувати на зміни у вищій освіті, диверсифікувати і збільшувати частку власних доходів, фінансувати наукові дослідження [71].

О. Лактіонова, В. Коваль, О. Слободянюк, Л. Приступа [183] досліджують стратегічну фінансову стійкість як здатність університету формувати фінансові

простори для операційної та інвестиційної діяльності задля покращення ресурсної бази, зростання рівня оплати праці викладачів, реалізації програм матеріального заохочення як інструменту професійного розвитку персоналу.

Критично оцінюючи погляди науковців на досліджувану проблему, доцільно обґрунтувати власну позицію: фінансова стійкість університету – це його здатність формувати позитивний фінансовий простір шляхом створення ціннісної пропозиції через впровадження економічної моделі розвитку, збільшення і диверсифікацію доходів, зменшення залежності від бюджетного фінансування, раціональний розподіл ресурсів, підтримання прийнятного рівня ліквідності і платоспроможності, здатності гнучко реагувати на зміни попиту на освітні послуги, здійснювати наукові дослідження, приймати гнучкі та ефективні рішення задля забезпечення поточної діяльності та розвитку університету. У цьому контексті фінансовий простір розглядається як здатність університету генерувати достатні доходи для покриття витрат, формувати фінансові резерви для розвитку, створювати фінансову подушку для забезпечення стійкого функціонування і довгострокового розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, фінансова стійкість університетів – це результат взаємозв'язку всіх компонентів економічної моделі, що потребує прийняття поточних і стратегічних рішень відповідно до затвердженої фінансової стратегії.

Фінансову стійкість ЗВО доцільно класифікувати за певними ознаками (рис. 2.2):

1. За періодом оцінки: *ретроспективна* – інструмент прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень на основі оцінки фінансової стійкості університету в ретроспективі; *поточна* – інструмент оперативного, гнучкого реагування та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стійкості за рахунок збалансування доходів і витрат, підтримання достатнього рівня ліквідності, платоспроможності та формування позитивного фінансового простору в поточному періоді; *стратегічна* передбачає оцінку показників фінансової стійкості в стратегічній перспективі, зокрема і здатність університету до диверсифікації та нарощування власних доходів, зростання власного капіталу, зменшення залежності від бюджетного фінансування, забезпечення гнучкості прийняття фінансових рішень відповідно до фінансової стратегії [71].

2. За місцем виникнення: *загальна* як здатність ЗВО формувати позитивний фінансовий простір загалом в установі задля реалізації стратегічних напрямів розвитку; *індивідуальна* – як складова загальної, розглядається як здатність структурних підрозділів (філій, інститутів, факультетів) створювати ціннісні пропозиції (освітні, сертифікатні, тренінгові програми тощо), генерувати доходи до спеціального фонду, впливати на обсяг бюджетного фінансування завдяки результативним показникам діяльності, забезпечувати позитивний фінансовий простір на індивідуальному рівні зі врахуванням стратегічних напрямів їх розвитку.

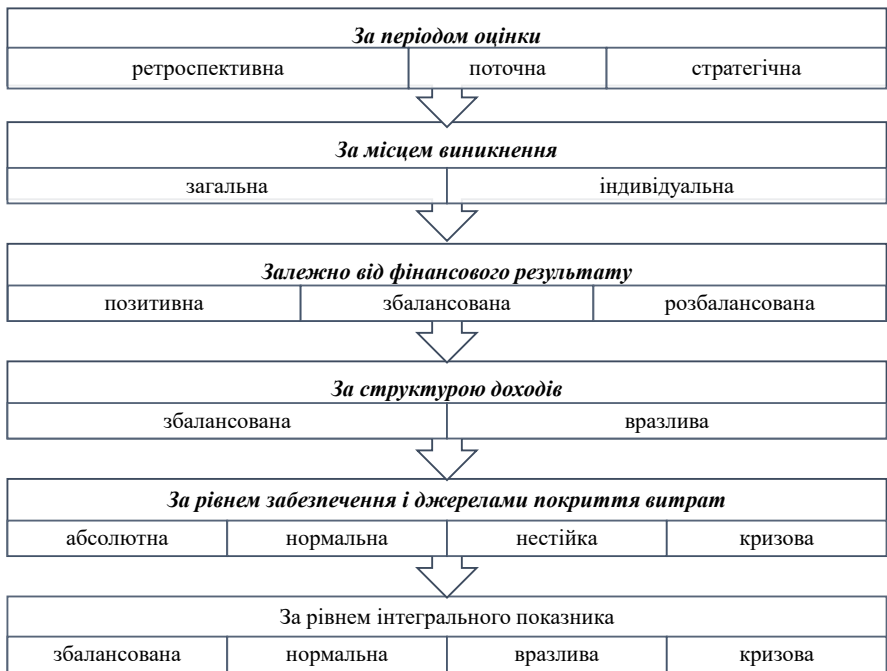


Рисунок 2.2 – Класифікація фінансової стійкості університету

Джерело: складено автором

3. Залежно від фінансового результату: *позитивна* – фінансові можливості ЗВО, утворені завдяки перевищенню доходів над витратами, що характеризується позитивним фінансовим простором; *збалансована* – фінансові можливості університету відповідають поточним потребам через збалансування доходів і витрат, обмежують фінансове забезпечення стратегічних пріоритетів розвитку; *розбалансована (дефіцитна)* – обмежені фінансові можливості університету через перевищення витрат над доходами, що обумовлює розрив фінансового простору.

4. За структурою доходів: *збалансована* – наявність диверсифікованої структури доходів університету без відносної концентрації одного джерела; *вразлива* – передбачає концентрацію доходів відносно одного джерела, що обумовлює ризик їх скорочення за певних умов.

5. За рівнем забезпечення і джерелами покриття витрат: *абсолютна* – високий рівень платоспроможності, витрати покриваються поточними фінансовими активами; *нормальна* – середній рівень платоспроможності, витрати покриваються поточними фінансовими активами та довгостроковими зобов'язаннями; *нестійка* – низький рівень платоспроможності, витрати покриваються поточними фінансовими активами, довгостроковими і поточними зобов'язаннями; *кризова* –

втрата або нестійка платоспроможність, для покриття витрат недостатньо поточних фінансових активів, довгострокових і поточних зобов'язань, залучається вільний власний капітал.

6. За рівнем інтегрального показника (бального або коефіцієнтного) фінансова стійкість поділяється на:

– збалансована (41–50 балів; 0,75–1) – всі показники знаходяться в межах рекомендованого або вище значення, наявний приріст контингенту та доходів, що супроводжується збільшенням залишку коштів на рахунках, фінансова подушка становить більше 30 %, наявна диверсифікація доходів;

– нормальна (31–40 балів; 0,50–0,74) – більшість фінансових показників відповідають рекомендованим значенням, що супроводжується приростом контингенту, переважно який навчається за рахунок коштів державного бюджету, показник ліквідності в межах рекомендованих значень, фінансова подушка знаходиться на достатньому рівні (15–30 %), структура доходів диверсифікована;

– вразлива (21–30 балів; 0,25–0,49) – більшість фінансових показників перебувають нижче рекомендованих значень, що супроводжується такими тенденціями: нестійкий приріст контингенту і доходів, незначна диверсифікація доходів, наявні проблеми з ліквідністю, скорочення залишків коштів на рахунках, фінансова подушка становить менше 15 %, що підвищує чутливість до зовнішніх і внутрішніх ризиків;

– кризова (20 балів і менше; 0–0,24) – фінансові показники значно нижчі за рекомендовані значення, що супроводжується такими тенденціями: епізодичне зростання контингенту, низькі темпи приросту доходів, дефіцит коштів, значна частка витрат на оплату праці, показник ліквідності та фінансова подушка є низькими, наявна концентрація доходів.

2.2. Класифікація чинників забезпечення фінансової стійкості університетів

Проблема забезпечення фінансової стійкості університетів стає все більш поширеною, що обумовлено різними чинниками впливу. Світова криза обумовлена COVID-19 не минула і вищу школу, спричинивши зростання фінансового тиску через скорочення бюджетного фінансування зміну форматів навчання, втрату додаткових джерел доходів, здебільшого неготовністю до швидкої реакції на зміну моделей навчання, запитів потенційних здобувачів освітніх послуг, здатністю випускати інноваційні продукти, відчувати тенденції ринку освітніх послуг тощо.

Університетський менеджмент стикається з безліччю проблем, що обумовлені новою парадигмою вищої освіти та необхідністю трансформації діяльності закладів вищої освіти. Забезпечення позитивного фінансового простору як ком-

понента фінансової стійкості формується завдяки сукупності чинників, що пов'язані з діяльністю закладів вищої освіти.

Визначальним чинником фінансової стійкості європейських університетів є їх здатність до диверсифікації. Так, за результатами проекту EUDIS, T. Estermann, E. Bennetot Pruvot [174] серед чинників впливу на диверсифікацію доходів виокремлюють економічний стан країни, глобалізацію та інтернаціоналізацію, управління ризиками, місію і стратегію університету, гнучкість, конкурентоспроможність ЗВО, партнерські взаємозв'язки з бізнесом, інформаційне поле тощо.

V. Collins, J. H. Fountain, C. Dortch [184] досліджують фінансові проблеми вищої освіти в умовах пандемії COVID-19, визначаючи специфіку формування доходів і здійснення видатків ЗВО. Виокремлюють основні чинники, які обумовлюють зміну доходів університетів. Найбільш впливовим визначають кількість зарахованих здобувачів, що впливає на доходи від плати за навчання, додаткові доходи від проживання в гуртожитках, харчування тощо; скорочення бюджетних асигнувань на освіту, ціни на освітні програми, здатність отримувати додаткові доходи від надання освітніх послуг, вплив дистанційного навчання на зарахування, інтернаціоналізацію тощо. Університети [184] по-різному відреагували на COVID-19 в частині здійснення видатків, що обумовлено низкою чинників. Наприклад, не всі ЗВО готові стримувати видатки, впроваджувати стратегії скорочення витрат, попри фізичну відсутність здобувачів в аудиторіях, перехід на онлайн-навчання тощо.

Італійські вчені F. Di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano [175] виділяють три чинники, що формують фінансову стійкість ЗВО: стримування витрат, диверсифікація доходів, достатнє і стійке державне фінансування з визначеним механізмом отримання і підзвітності.

Стійкість італійських університетів забезпечується завдяки отриманню стабільного доходу (через не лише бюджетне фінансування, а й зміну структури доходів, компенсуючи втрати одного джерела доходу іншим), позитивним тенденціям щодо зарахування здобувачів (здатності університетів відчувати регіональні та державні потреби, попиту потенційних абітурієнтів), фінансовій поведінці (здатності університетів формувати фінансові резерви задля забезпечення поточних і стратегічних потреб, резерви на технічне обслуговування), обсягу боргу, бюджету (здатності університету функціонувати відповідно до фінансових можливостей – затверджених річних бюджетів), фінансовому менеджменту університету (професійному досвіду керівників приймати фінансові рішення) тощо [166].

K. Patel, F. Assaf серед чинників, що впливають на фінансову стійкість ЗВО, виділяють: економічні (недосконалість бюджетного фінансування, невідповідність очікувань ЗВО і здобувачів у фінансуванні, перехід до кредитного фінансування здобувачів, як наслідок – накопичення боргів у довгостроковому періоді та

спроможність вчасно їх погашати), соціальні (тайм-менеджмент – здатність здобувачів поєднувати навчання і роботу), демографічні (соціально-економічний статус здобувачів, громадянство, вік, стать) [186].

I. Ndlovu виокремлює три основні групи чинників, що впливають на фінансову стійкість приватного університету:

1) адаптивність – забезпечення відповідності інфраструктури запитам клієнтів, що сприяє посиленню конкурентних переваг університету та формує потенціал для збільшення кількості здобувачів;

2) якість надання освітніх послуг – здобувачі, які сплачують за навчання, формують доходи університету. Водночас неякісне надання освітніх послуг або неефективне спілкування може створювати негативний резонанс, що обумовлює зменшення потенційних доходів як у поточному, так і в довгостроковому періоді. Задоволення потреб здобувачів освітніх послуг та якісне обслуговування є пріоритетним напрямом діяльності університету й запорукою його фінансової стійкості;

3) потоки доходів – їх розширення – досягаються завдяки впровадженню фінансової моделі діяльності, а також альтернативних видів діяльності, зокрема інвестування в природні ресурси [187].

Фінансова стійкість ЗВО є необхідною умовою сталого розвитку задля реалізації стратегічних напрямів розвитку. Так, A. Afriyie запропонував регресійну модель впливу п'яти факторів (організаційна культура, автентичне лідерство, зв'язки з громадськістю, інвестиційний портфель і мережа) на стійкість ЗВО [188]. Дослідження A. Afriyie підтверджує, що автентичне лідерство опосередковано впливає на стійкість, оскільки приводить до добробуту і стабільної роботи працівників, підвищуючи їх продуктивність, демонструє свідомість лідера задля забезпечення стратегічних напрямів розвитку. Організаційна культура розглядається через призму командної роботи задля досягнення спільних результатів, здатності співпрацювати із стейкхолдерами, переходу до бізнес-моделі. Одним із опосередкованих чинників є структура зв'язків із громадськістю, що через розвиток балансу взаємодії ЗВО і громадськості, формування позитивного соціального простору сприяє забезпеченню фінансової стійкості. Наявність інвестиційного портфеля в різних варіаціях та з динамікою в часі формує дохідний потенціал установи, а мережа взаємозв'язків, партнерів сприяють формуванню і реалізації ціннісної пропозиції університету та є чинниками забезпечення фінансової стійкості ЗВО.

Фінансова стійкість університету досліджується через призму кількісних і якісних показників, що обумовлено новою парадигмою вищої освіти, драйверами трансформаційних процесів. Скорочення бюджетного фінансування є викликом для державних університетів і потребує зміни підходів до управління, зокрема фінансами. Визначення чинників фінансової стійкості ґрунтується на ціннісному

підході, закладеному в економічну модель університету [71]. Ідентифікація чинників впливу відповідно до визначених класифікаційних ознак представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Класифікація чинників, що впливають на фінансову стійкість університетів

Джерело: складено автором

1. Залежно від тривалості дії чинники доцільно розділяти на:

- поточні – чинники, що впливають на здатність університету забезпечувати поточну фінансову стійкість за рахунок збалансованого або профіцитного бюджету, покривати поточні зобов’язання тощо;
- стратегічні, пов’язані зі здатністю університету контролювати витрати на реалізацію освітніх програм, адміністративні та інші витрати, генерувати доходи в довгостроковій перспективі задля досягнення стратегічних напрямів розвитку.

2. За ступенем впливу на фінансовий результат:

- впливають на доходи – чинники, які обумовлюють зміну обсягів і структуру доходів у поточному й довгостроковому періоді;
- впливають на витрати – чинники, що обумовлюють зміну обсягів і структуру витрат у поточному й довгостроковому періоді.

3. Відносно компонентів економічної моделі (рис. 2.4) чинники впливу на фінансову стійкість поділяються на такі:

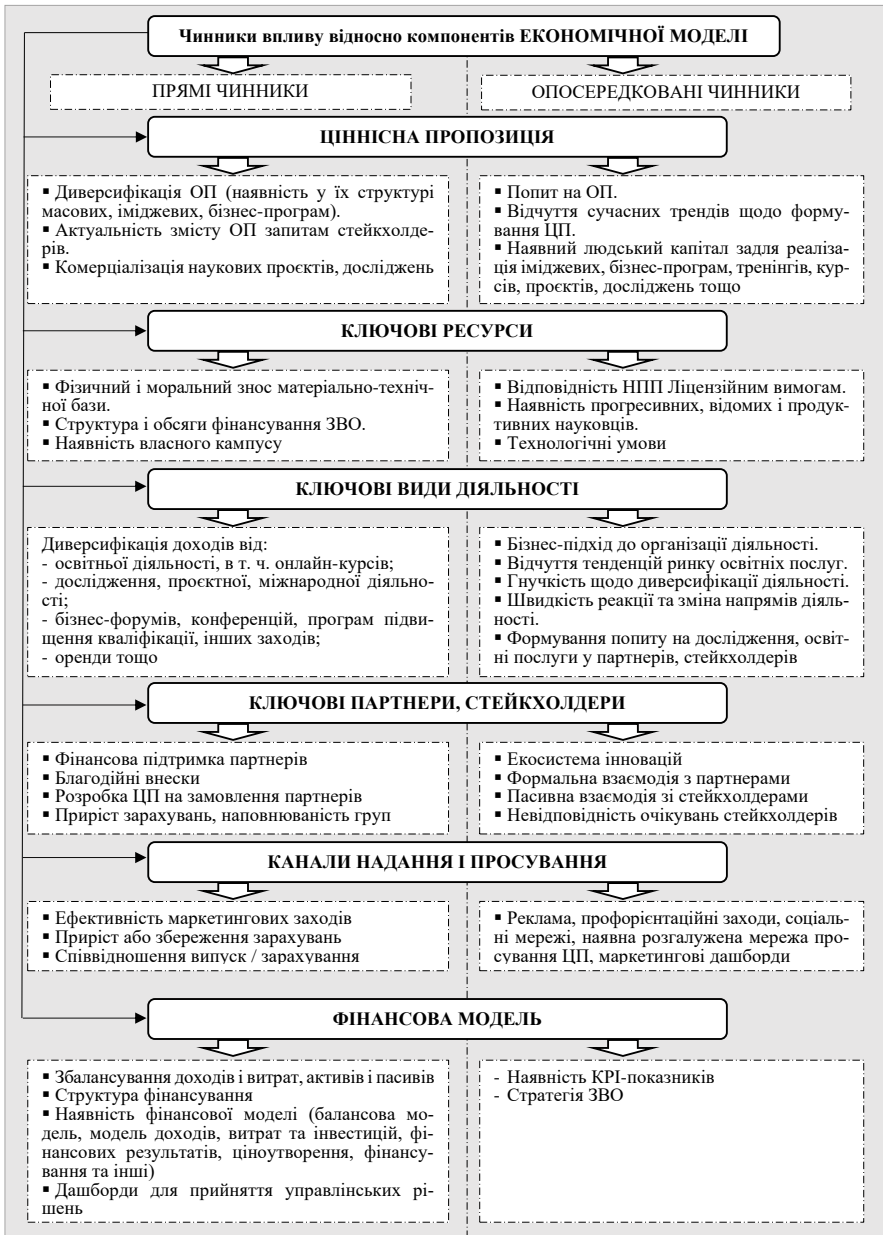


Рисунок 2.4 – Чинники, що впливають на фінансову стійкість ЗВО відносно компонентів економічної моделі

Джерело: складено автором

– *прямі* (безпосередньо відображаються на фінансових показниках університету, як результат – впливають на фінансову стійкість);

– *опосередковані* (здійснюють опосередкований вплив на фінансову стійкість, більшою мірою їх не можна виміряти вартісно, проявляються у якісних показниках і здатності університету конкурувати на ринку освітніх послуг).

Відносно компонентів доцільно виокремити чинники впливу на:

3.1. *ціннісну пропозицію:*

– *прямі* (здатність до диверсифікації освітніх програм, зокрема, наявність у їх структурі масових, іміджевих, бізнес-програм тощо; актуальність змісту ОП запитам стейкхолдерів; комерціалізація наукових проєктів, досліджень. Зазначені чинники позитивно впливають на здатність ЗВО генерувати основні та додаткові доходи, диверсифікувати їх структуру);

– *опосередковані* (попит на ОП; відчуття сучасних трендів щодо формування ЦП; наявний людський капітал задля реалізація іміджевих, бізнес-програм, тренінгів, курсів, проєктів, досліджень тощо. Це чинники, що визначають лідерські якості менеджменту університету, їх здатність до стратегічного мислення, відчуття сучасних трендів і тенденцій розвитку ринку освітніх послуг. Адже здатність створювати затребувані ціннісні пропозиції є умовою отримання основного і додаткового джерела доходу);

3.2. *ключові ресурси (людський капітал, матеріально-технічна база, фінансові ресурси, інформаційні ресурси і технології):*

– *прямі* (фізичний і моральний знос матеріально-технічної бази; чим вищий ступінь зносу, тим більш витратним є обслуговування, ефективність використання МТБ знижується, що негативно позначається на фінансовій стійкості, і навпаки; структура і обсяги фінансування ЗВО (диверсифікація джерел фінансування дає можливість ЗВО бути більш гнучкими в умовах кризи, адже скорочення одних джерел фінансування компенсується іншими, що позитивно впливає на фінансову стійкість ЗВО, проте в більшості випадків бюджетне фінансування на одного здобувача вищої освіти перевищує приватне, тому більша частка бюджетного фінансування наразі позитивно впливає на фінансову стійкість університетів); наявність власного кампусу, з одного боку, виключає потребу ЗВО в оренді та здійсненні додаткових витрат, а з іншого, – формує можливість здачі вільних площ в оренду і отримання додаткових доходів, що позитивно впливає на фінансову стійкість);

– *опосередковані* (відповідність НПП Ліцензійним вимогам; у разі невідповідності ЗВО не може диверсифікувати ціннісні пропозиції, а в критичних ситуаціях – набирати на наявні ОП, не отримати акредитацію, що негативно вплине на здатність ЗВО генерувати доходи, його репутацію, скорочення попиту з боку абітурієнтів, і як наслідок – зниження фінансової стійкості); наявність прогресивних, відомих і продуктивних науковців (позитивно впливає на здатність формувати ціннісні пропозиції та генерувати додаткові доходи від освітньої діяльності

і досліджень); технологічні умови (наявність сучасних інформаційних ресурсів, потужної технологічної бази підвищує рівень конкурентоспроможності університету, якість надання послуг, як наслідок – позитивно відображається на фінансовій стійкості ЗВО);

3.3. *ключові види діяльності:*

– *прямі* (диверсифікація доходів від освітньої діяльності, в т. ч. онлайн-курсів; дослідження, проєктної, міжнародної діяльності; бізнес-форумів, конференцій, програм підвищення кваліфікації, інших заходів; оренди тощо. Здатність ЗВО до диверсифікації доходів позитивно впливає не лише на їх обсяг, а й формування позитивного фінансового простору як у поточному, так і в довгостроковому періоді, що є невід’ємною умовою фінансової стійкості університету);

– *опосередковані* (бізнес-підхід до організації діяльності; відчуття тенденцій ринку освітніх послуг; гнучкість щодо диверсифікації діяльності; швидкість реакції та зміна напрямів діяльності; формування попиту на дослідження, освітні послуги у партнерів, стейкхолдерів. Усі ці чинники характеризують якість і прогресивність рішень університетського менеджменту, зміну традиційних підходів до управління на бізнесові тощо, що далі позитивно проявляється у фінансовій стійкості ЗВО);

3.4. *ключові партнери, стейкхолдери:*

– *прямі* (фінансова підтримка партнерів, благодійні внески, розробка ЦП на замовлення партнерів, приріст зарахувань, наповнюваність груп. Чинники, що мають безпосередній вплив на рівень фінансової стійкості ЗВО, можливість нарощувати і диверсифікувати доходи в поточному і довгостроковому періоді, формувати позитивний фінансовий простір);

– *опосередковані* (екосистема інновацій, формальна взаємодія з партнерами, пасивна взаємодія зі стейкхолдерами, невідповідність очікувань стейкхолдерів тощо. Це група чинників, які не можна прямо оцінити, визначити вплив на фінансову стійкість, але відсутність або неякісна реалізація яких негативно проявляється у здатності ЗВО генерувати доходи);

3.5. *канали надання і просування:*

– *прямі* (ефективність маркетингових заходів проявляється у прирості зарахованих за допомогою популяризації програм, формуванні попиту на ціннісні пропозиції, просуванню програм тощо, що приводить до зростання доходів ЗВО в поточному і довгостроковому періоді (залежно від терміну реалізації програм); приріст або збереження зарахувань (основним джерелом доходів університетів є здобувачі, тому максимальне наближення зарахованих до випуску позитивно впливає на фінансову стійкість);

– *опосередковані* (реклама, профорієнтаційні заходи, соціальні мережі, наявна розгалужена мережа просування ЦП, маркетингові дашборди. Наразі наявність каналів надання і просування ціннісних пропозицій у ЗВО свідчить про бізнесо-

вий підхід до організації діяльності, проте ефективність цих заходів не завжди є прийнятною, оскільки потребує додаткових джерел фінансування, що в більшості ЗВО наразі не виділяються, а також професіоналів, що здатні просувати ЦП на ринку освітніх послуг. Проте якщо такі заходи професійно реалізуються в університеті, що це позитивно впливає на фінансову стійкість);

3.6. фінансову модель:

– *прямі* (збалансування доходів і витрат, активів і пасивів, структура фінансування; наявність фінансової моделі (балансова, модель доходів, витрат та інвестицій, фінансових результатів, ціноутворення, фінансування та інші); фінансові дашборди для прийняття управлінських рішень. Зазначені чинники є ознакою професійного фінансового менеджменту в університеті, інструментами діагностики фінансової стійкості, прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку);

– *опосередковані* (наявність КРІ-показників, стратегія ЗВО).

4. Поведінкові або опосередковані чинники (рис. 2.5) прямо не впливають на фінансову стійкість ЗВО. Зазвичай неможливо фінансово оцінити їх вплив на діяльність університету, проте саме вони є інструментами досягнення поточної і стратегічної фінансової стійкості, а їх вплив є комплексним.

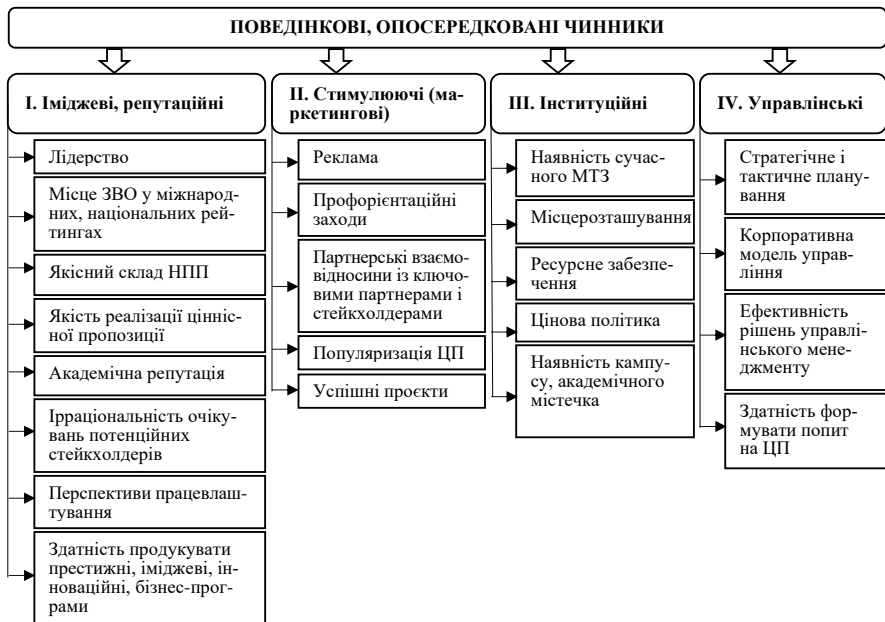


Рисунок 2.5 – Поведінкові та опосередковані чинники впливу на фінансову стійкість університету

Джерело: складено автором

Група поведінкових чинників впливає на рішення стейкхолдерів і партнерів на вибір ціннісної пропозиції, взаємодію із ЗВО, спроможність отримувати потенційні доходи.

Зазначену групу чинників доцільно розділити на:

4.1. *Іміджеві, репутаційні* (лідерство, місце ЗВО у міжнародних і національних рейтингах, якісний склад НПП, якість реалізації ціннісної пропозиції, академічна репутація, ірраціональність очікувань потенційних стейкхолдерів, перспективи працевлаштування здобувачів, здатність продукувати престижні, іміджеві, інноваційні, бізнес-програми).

4.2. *Стимулюючі (маркетингові)*: реклама; проведення профорієнтаційних заходів у школах, ЗВО, місцевих, регіональних заходах тощо; наявність партнерських взаємовідносин із ключовими партнерами і стейкхолдерами; популяризація ЦП; успішні проекти.

4.3. *Інституційні*: наявність сучасного МТЗ; місцерозташування; ресурсне забезпечення; цінова політика; наявність кампусу, академічного містечка.

4.4. *Управлінські*: практика стратегічного і тактичного планування; корпоративна модель управління; ефективність рішень управлінського менеджменту; здатність формувати попит на ціннісні пропозиції як на рівні університету, так і відносно структурних підрозділів (інститутів, факультетів, кафедр тощо).

5. *За характером впливу на фінансову стійкість* (рис. 2.6) чинники поділяються на:

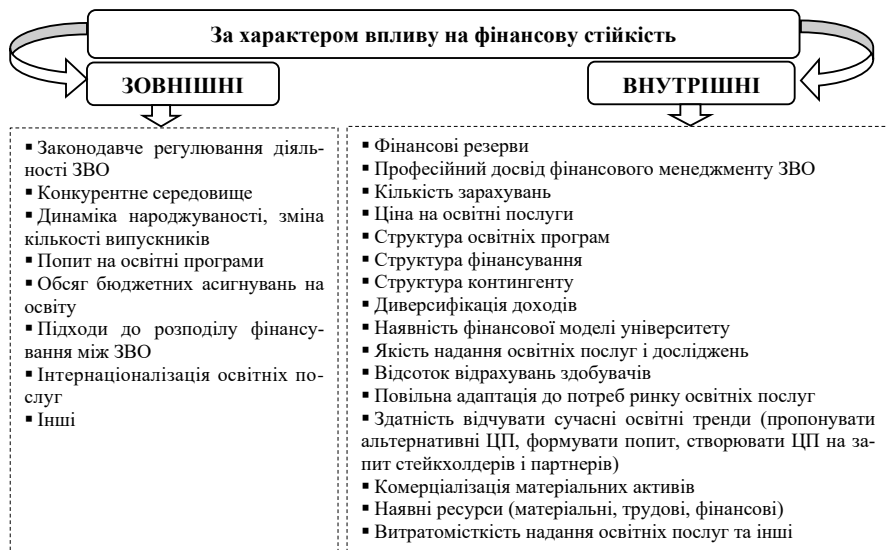


Рисунок 2.6 – Розподіл чинників за характером впливу на фінансову стійкість університету

Джерело: складено автором

5.1. *зовнішні* – дія яких обумовлена зовнішнім середовищем, і до них ЗВО можуть лише адаптуватися, гнучко реагуючи на їх вплив, а саме: законодавче регулювання діяльності ЗВО; наявне конкурентне середовище; динаміка народжуваності, зміна кількості випускників; обсяг бюджетних асигнувань на освіту; підходи до розподілу фінансування між ЗВО; інтернаціоналізація освітніх послуг та інші;

5.2. *внутрішні* – керовані чинники, які визначаються ефективністю діяльності ЗВО, а їх вплив на фінансову стійкість визначається наявним ресурсним забезпеченням, професіоналізмом університетського менеджменту, сукупністю поведінкових чинників.

Серед внутрішніх чинників доцільно виокремити: наявність фінансових резервів, професійний досвід фінансового менеджменту ЗВО, тенденції зміни кількості зарахувань, ціни на освітні послуги, структуру освітніх програм, структуру фінансування, структуру контингенту, диверсифікацію доходів, наявність фінансової моделі університету, якість надання освітніх послуг і досліджень, відсоток відрахувань здобувачів, повільну адаптацію до потреб ринку освітніх послуг, здатність відчувати сучасні освітні тренди (пропонувати альтернативні ціннісні пропозиції, формувати попит, створювати ціннісні пропозиції на запит стейкхолдерів і партнерів), комерціалізацію матеріальних активів, наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові); витратомісткість надання освітніх послуг та інші.

Визначена сукупність чинників відповідно до запропонованої класифікації не є вичерпною і може доповнюватися залежно від індивідуальних особливостей ЗВО (типу, видів діяльності, місця розташування, переліку спеціальностей тощо), національних та глобальних чинників впливу.

Світова практика показує неоднозначність підходів до оцінки фінансової стійкості. Так Т. Estermann, Е. Bennetot Pruvot [174] за результатами проекту EUDIS дослідили фінансову стійкість європейських університетів через призму диверсифікації доходів, збалансування їх структури, автономію закладів, їх спроможність фінансово забезпечити академічні та стратегічні цілі. Основним джерелом доходів для університетів Європи є державне фінансування, проте зростання частки додаткових джерел забезпечується завдяки контрактам на дослідження та освіти від приватного сектору, благодійним внескам, доходам від оренди майна, фінансової та інвестиційної діяльності.

Забезпечення фінансової стійкості приватних університетів через призму стратегічних ініціатив досліджує В. Greenwell [189], який критично визначає їх вплив і виділяє: бюджетний контроль (через адміністративну спрямованість, теорію конкурентних переваг); зміну маркетингової стратегії (диверсифікація, фокус на маркетингу, теорія інтеграції, теорія конкурентних переваг); створення інституційної цінності (диверсифікація, взаємовідносини з клієнтами, теорія інтегра-

ції); конкурентне середовище (теорія конкурентних переваг). Застосування різних варіантів впливу на фінансову стійкість університетів дає змогу адміністрації застосовувати відповідні інструменти забезпечення поточної та стратегічної фінансової стійкості (скорочення видатків, концентрація на маркетингових компаніях, посилення конкурентоспроможності, диверсифікація освітніх програм, зокрема і збільшення кількості прибуткових, концентрація доходів від плати за навчання, розширення онлайн-курсів, цільовий маркетинг щодо просування нових, престижних і популярних програм тощо) [189].

P. Leon [190] виокремлює чотири стовпці забезпечення фінансової стійкості: 1) *стратегічне і фінансове планування* (стратегічний план є механізмом, що дає змогу пояснити організації місію, цілі та пріоритетні напрями діяльності задля їх досягнення, проте слабкою стороною стратегічного планування є неналежне врахування наявних ресурсів. Тому невід'ємною складовою стратегічного планування є фінансовий план, що є динамічним, гнучким документом, у якому представлено потреби організації, наведено прогноз видатків та механізм формування доходів задля їх покриття); 2) *диверсифікація доходів* (на відміну від інших некомерційних організацій, основними джерелами доходів університетів є плата за навчання та бюджетне фінансування, що робить їх вразливими до незначних коливань, тому здатність до генерування доходів з інших джерел робить університети більш гнучкими та фінансово стійкими); 3) *надійне управління і фінанси* (P. Leon стверджує, що здатність управляти ресурсами є умовою досягнення фінансової стійкості, що потребує формування прозорої та якісної фінансової звітності [190]. Наразі українські університети переходять на корпоративну форму управління, намагаються дотримуватися принципу інформаційної відкритості, оприлюднюючи фінансову звітність, яка є більшою мірою формалізованою і не завжди є інструментом прийняття управлінських рішень ректором та університетським менеджментом. Тому формування якісних фінансових звітів за допомогою сучасних інструментів візуалізації стане одним із індикаторів виявлення і забезпечення поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів); 4) *генерування власних доходів* (P. Leon [190] виділяє такі способи отримання власних доходів: внески до цільового або ендаумент-фонду; збір коштів на розвиток інфраструктури і діяльність; громадські внески, пожертвування; доходи від продажу товарів, послуг; дохід як результат ефективного фінансового менеджменту тощо).

Трансформаційні процеси, що відбуваються в університетах світу, не залишили осторонь фінансові питання, що наразі вимагають від університетів диверсифікації джерел фінансування, а уряди всебічно цьому сприяють, з одного боку, скорочуючи або обмежуючи бюджетне фінансування, а з іншого, – розширюючи фінансову автономію. Забезпечення фінансової стійкості S. Singh [191] досліджує через призму збалансування доходів і витрат, водночас відводить пріоритетну

роль доходам від плати за навчання, дослідженням і благодійним внескам, а також визначає необхідність розширення структури доходів, перегляду і обґрунтованої структури витрат задля фінансування діяльності університетів. S. Singh зазначає, що головною проблемою у забезпеченні фінансової стійкості є приріст доходів, і керівництво університету повинне працювати над їх зростанням.

Подібного підходу щодо забезпечення фінансової стійкості університетів дотримуються Я. Калиновський [192], S. Sazonov, E. Kharlamova, I. Chekhovskaya, E. Polyanskaya [193], а основним інструментом досягнення визначають диверсифікацію доходів як у поточному, так і в довгостроковому періоді. Науковці доводять, що зростання фінансової стійкості можливе завдяки економічній незалежності ЗВО, гнучкості щодо управління, співпраці з бізнесом, національним і міжнародним ринком освітніх послуг, ринком праці задля задоволення попиту стейкхолдерів і генерування доходів університетами.

Запорукою досягнення фінансової стійкості університетів є надійність структури фінансів, наявність стабільних вхідних грошових потоків, адже за рахунок цього можна досягти сталого розвитку університету, інвестуючи сталі доходи в майбутню академічну і дослідницьку діяльність [329]. Важливими складовими фінансової стійкості університетів є здатність залучати кошти від уряду та з альтернативних джерел, ефективно реалізовувати діяльність [310]. Італійські вчені виокремили три стратегії, що позитивно впливають на фінансову стійкість: 1) *внутрішня конкуренція*, що реалізує стратегічні цілі, ефективність урядових грантів, кількість зарахованих здобувачів та продуктивність науковців, що формує конкурентні переваги ЗВО; 2) *стратегія фінансової автономії* – зміна доходів компенсується альтернативними джерелами коштів; 3) *стратегія підвищення ефективності* – скорочення витрат за умови одночасного збереження якості і обсягу послуг [175].

Поняття «фінансова стійкість університету» є відносно новим і багатограним, його актуальність зросла зі скороченням бюджетного фінансування та зростанням фінансової автономії ЗВО.

Отже, як показують результати теоретичних досліджень, фінансова стійкість ЗВО обумовлена кількісним і якісним впливом сукупності чинників та потребує ідентифікації інструментів її забезпечення в сучасних умовах (рис. 2.7):

1. Стратегія та лідерство. Стратегія розвитку університету є інструментом визначення оптимальних шляхів розвитку університету, визначає філософію та концептуальні засади діяльності, формує очікування університетської спільноти, стейкхолдерів у довгостроковій перспективі, визначає тактичні кроки задля досягнення стратегічних завдань. Невід'ємною складовою стратегії розвитку університету є фінансова стратегія, що описує модель, методи та інструменти управління фінансами, корелює зі складовими стратегії розвитку задля досягнення місії

університету. Ефективність реалізації фінансової стратегії є одним із інструментів фінансової стійкості університету. Стратегія та лідерство спрямовані на зміну траєкторії розвитку задля визначення та досягнення філософії, місії та бачення університету, мотивування та переконання членів університетської спільноти задля їх прийняття та досягнення.

2. Професіоналізм менеджменту університету. Якість управлінських рішень у сфері освітнього менеджменту прямо і опосередковано впливає на фінансову стійкість університету [67]. Проявом професіоналізму менеджменту університету є здатність відповідати на запити стейкхолдерів, динамічність і невизначеність попиту, здатність створювати ціннісні пропозиції, імідж університету, забезпечення лідерських позицій на ринку освітніх послуг, отримання топових позицій у національних та міжнародних рейтингах, наявна мережа партнерських відносин на національному та міжнародному рівні, забезпечення диверсифікації доходів, зниження залежності від бюджетного фінансування, раціональний розподіл ресурсів та інші.

3. Ціннісна пропозиція визначає конкурентні переваги університету, здатність задовольняти запити стейкхолдерів, ринку праці, як результат – впливає на фінансовий стан. Ціннісна пропозиція університету представлена освітніми, іміджевими, бізнес-програмами, сертифікатними програмами, тренінгами, курсами професійного вдосконалення, проєктами та науковими дослідженнями національного та міжнародного рівня тощо. Саме здатність університету створювати ціннісні пропозиції, затребувані на ринку освітніх послуг є інструментом генерування та диверсифікації доходів університету. Зниження якості реалізації ціннісних пропозицій або невідповідність запитам ринку призводить до відтоку здобувачів та скорочення зарахованих вступників, як результат – призводить до скорочення вхідних грошових потоків, що за умови недостатнього рівня фінансового простору призводить до порушення фінансової стійкості.

4. Економічна модель за ціннісного підходу до реалізації діяльності університету є інструментом прийняття рішень університетського менеджменту щодо того, як взаємодіють і використовуються всі компоненти економічної моделі задля забезпечення фінансової стійкості. Залежно від типу ціннісної пропозиції застосовуються складові компоненти економічної моделі, що забезпечують ефективність їх просування та реалізацію на ринку освітніх послуг.

5. Інтернаціоналізація є непрямим інструментом забезпечення фінансової стійкості університету, адже наявність міжнародних партнерів та відповідне позиціонування на міжнародному ринку формує імідж ЗВО, відкриває можливості щодо реалізації міжнародних проєктів як в освітній, так і в дослідницькій діяльності, що є додатковим джерелом фінансування.

6. Рейтингові позиції формують імідж та конкурентні переваги в освітньому середовищі, спонукаючи партнерів, стейкхолдерів до більш тісної взаємодії з університетами задля створення і отримання ціннісної пропозиції, як результат – отримання додаткових джерел фінансування в коротко- та довгостроковій перспективі.



Рисунок 2.7 – Інструменти забезпечення фінансової стійкості університету

Джерело: складено автором

Отже, всі вищеописані інструменти забезпечення фінансової стійкості університету є дієвими в комплексі, формуючи панівні позиції на ринку освітніх послуг, створюючи можливості щодо розширення структури і збільшення доходів університету.

Відповідно до розглянутих вище теоретичних підходів до поняття «фінансова стійкість» та зі врахуванням запропонованих К. Ganesh, S. Swami Doss, S. M. Usman [195] вимог щодо досягнення фінансової стійкості (довгострокові зобов'язання, лідерство, вкладення в час і гроші, бізнес-план, ефективність менеджменту, командна робота), визначимо критерії фінансової стійкості університетів (рис. 2.8), зміна яких призводить до її порушення або зміцнення.



Рисунок 2.8 – Критерії фінансової стійкості ЗВО

Джерело: розроблено автором

Ступінь впливу критерію / критеріїв є доволі неоднозначним, що обумовлено їх зміною, і визначається певними особливостями, зокрема:

1. Контингент є основним критерієм забезпечення фінансової стійкості, позитивний вплив якого оцінюється зростанням обсягів і збалансованою структурою. Збільшення контингенту на бюджетній формі навчання позитивно впливає на розмір бюджетних асигнувань, на контрактній – збільшує обсяг доходів від надання послуг. Тому забезпечення фінансової стійкості в коротко- і довгостроковій перспективі досягається завдяки збалансованій структурі контингенту (бюджет/ контракт). Закордонна практика свідчить про позитивний вплив переважання контингенту на контрактній формі, але вітчизняні реалії показують, що зазначені тенденції негативно відбиваються на фінансовій стійкості університету, оскільки вартість навчання на контракті не відповідає витратам на надання освітніх послуг, а більшою мірою компенсується ЗВО із загального фонду. На фінансову стійкість університетів впливає співвідношення здобувачів денної і заочної форми навчання, адже витрати на освітні послуги для заочної форми становлять 1/4 денної.

2. Людський капітал як критерій фінансової стійкості університету відіграє вагомую роль, адже наявність кадрового ядра, прогресивних науково-педагогічних працівників забезпечує здатність університету створювати і реалізовувати ціннісні

пропозиції на запити стейкхолдерів, відчувати тренди ринку освітніх послуг, проводити дослідження, як результат – формувати імідж закладу і генерувати додатковий дохід університету.

3. Власний капітал університету дорівнює чистим активам, які залишаються після вирахування із сукупних активів зобов'язань. Найбільший вплив на власний капітал здійснюють фінансові результати, що більшою мірою формуються за рахунок операційного доходу університету, тому отримання негативного фінансового результату призводить до фінансової вразливості і «з'їдання» власного капіталу, в т. ч. і сформованих резервів. Скорочення цільового фінансування призводить до порушення фінансової стійкості.

4. Доходи як критерій забезпечення фінансової стійкості розглядається через призму їх диверсифікації і зростання [195]. Наразі в університетах України переважають два джерела доходів: бюджетні асигнування і дохід від надання послуг (виконання робіт), що однаково вразливі і залежні від контингенту здобувачів. Фінансова стійкість університетів забезпечується завдяки позитивному приросту доходів, що компенсують інфляційний фактор, зростання витрат на оплату праці, комунальні послуги тощо, або завдяки збалансуванню впливу джерел фінансування, збільшенню їх кількості за відносно однакової частки.

5. Витрати університетів прямо впливають на фінансову стійкість, зростання яких за умови незмінних доходів призводить до фінансової вразливості. Важливим інструментом є збалансування витрат за рахунок непрямих, оскільки скорочення прямих витрат може вплинути на якість освітніх послуг, як наслідок – зниження доходів. Рівень фінансової стійкості залежить від частки витрат на оплату праці, що може досягати у вітчизняних університетах до 80 %.

6. Фінансовий результат як критерій забезпечення фінансової стійкості, за допомогою якого створюється позитивний фінансовий простір – фінансові можливості університету задля реалізації поточних і стратегічних цілей розвитку. Дефіцит призводить до порушення фінансової стійкості, профіцит до нарощування, але абсолютна величина не відображає впливу зміни вартості грошей у часі, тому доцільно застосовувати відносні показники оцінки.

7. Cash-flow від операційної діяльності показує залишок коштів внаслідок надходження грошових коштів від основної діяльності (бюджетних асигнувань, надання освітніх послуг, виконання робіт, продажу активів, досліджень тощо) після сплати поточних фінансових зобов'язань на здійснення операційної діяльності.

8. Інвестиційна діяльність позитивно впливає як на поточну, так і на стратегічну фінансову стійкість університету. Позитивний вплив проявляється у збільшенні доходів та створенні можливостей університету внаслідок інвестуванні в нові ОП, дослідження, інновації, оновлення матеріально-технічної бази, що дає

зможу залучати додаткові кошти від грантів, наукових досліджень, комерціалізації інтелектуальної власності, доходів у цінні папери, нерухомість тощо. Негативний вплив проявляється через ризики, що пов'язані більшою мірою зі значними інвестиціями, що не приносять швидкої віддачі та ефективним управлінням фінансовими ресурсами.

2.3. Методичний інструментарій оцінки фінансової гнучкості університетів

Пандемія COVID-19 стала викликом для ЗВО не лише з позиції швидкої реакції на зміну формату навчання, а й із позиції гнучкого реагування на зовнішні виклики, за умови обмежених можливостей якісної реалізації освітньої діяльності, здатності створювати та реалізовувати ціннісні пропозиції, працювати онлайн, обслуговувати кампуси. Фінансові наслідки стали відчутні не відразу, а поступово – разом зі втратою університетами власних додаткових доходів, скороченням бюджетних асигнувань, зниженням платоспроможності здобувачів та абітурієнтів, скороченням кількості бюджетних місць. Наслідки пандемії для ЗВО стали стрес-тестом щодо гнучкого реагування на ситуацію, зокрема й фінансову. Практично вперше ЗВО залишилися один на один із фінансовими проблемами, пов'язаними як із формуванням доходів, так і зі стримуванням та оптимізацією витрат, змінами моделі фінансування університетів і здатністю до фінансової гнучкості в умовах адаптації до нової моделі функціонування.

Досліджуючи поняття «фінансова гнучкість», О. Лактіонова визначає її як відповідну реакцію компанії на прояв фінансових обмежень, що має динамічну природу, пов'язана з доступністю залучення капіталу із зовнішніх джерел, пристосування фінансового потенціалу суб'єктів господарювання до організаційних змін, інструментів управління, фінансових відносин [196].

На думку J. Ang, A. Smedema [197], A. Gamba, A. Triantis [198], фінансова гнучкість проявляється у здатності установи управляти доходами в період їх скорочень або коливань, отримувати позитивний ефект від потрясінь, зокрема скорочувати витрати на зовнішнє фінансування, здійснювати інвестування, прискорювати оборотність капіталу. J. Ang, A. Smedema зазначають закономірність того, що підприємства, які здатні здійснювати самофінансування в період рецесії за умови обмеженого доступу до зовнішнього капіталу, в майбутньому отримують пріоритети щодо вигідного інвестування [197].

Y. Mensah, R. Werner [199] визначають, що ефективність закладів вищої освіти сповільнюється у разі відсутності фінансової гнучкості, при цьому ступінь фінансової гнучкості оцінюють як відношення чистих активів до сукупних активів. Науковці доводять, що чим більші фінансові обмеження, тим ефективніше розподіляються витрати.

Вчені Китаю, R. Islam, M. Wang, L. Dewri [200], здійснюючи синтез підходів до поняття «фінансова гнучкість», виокремлюють її як важливий елемент прийняття рішення про структуру капіталу, визнають дію фінансових обмежень, взаємозв'язок фінансової гнучкості та результатів діяльності підприємства в період кризи, взаємозв'язок фінансової гнучкості, корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності, загалом стверджуючи про позитивний ефект фінансової гнучкості в умовах кризи.

Цінність фінансової гнучкості в період COVID-19 досліджують швейцарські вчені R. Fahlenbrach, K. Rageth, R. Stulz, доводячи, що підприємства з вищою фінансовою гнучкістю здатні краще покривати дефіцит грошових потоків внаслідок кризи, диверсифікувати доходи, нести нижчі фінансові втрати, порівняно з іншими компаніями, як наслідок – фінансова гнучкість формує певні конкурентні переваги компанії та їх здатність бути стресостійкими до шоківих явищ [201].

Отже, фінансова гнучкість університету визначається як здатність генерувати доходи, скорочувати і оптимально розподіляти витрати, управляти фінансовими потоками за умови обмеженого бюджетного фінансування, створювати та впроваджувати бізнес-моделі, реалізовувати ціннісні пропозиції як результат адаптації університетів до нових реалій.

Проявом фінансової гнучкості в умовах адаптації до змін (рис. 2.9) є здатність університету генерувати та формувати грошові потоки.

Основними джерелами фінансування ЗВО є бюджетне та приватне, що прямо залежить від контингенту здобувачів. Бюджетне фінансування є обмеженим джерелом, оскільки воно залежить від рішення потенційних здобувачів навчатися в конкретному ЗВО. На це рішення впливають непрямі чинники, як-от позиції ЗВО у національних та міжнародних рейтингах, наявність сучасних та конкурентоспроможних освітніх програм, можливості щодо формування індивідуальної траєкторії розвитку здобувачів, місцерозташування, інфраструктура та інші. Здатність генерувати доходи з приватних джерел є показником конкурентоспроможності ЗВО. Це реалізується через створення ціннісних пропозицій, іміджевих програм, взаємодію з бізнес-середовищем, швидку реакцію і здатність ЗВО адаптуватися до кризових умов діяльності, створення бізнес-моделей тощо.

Прояви фінансової гнучкості включають стримування витрат і їх оптимальний розподіл, оскільки можливості університетського менеджменту впливають на зростання бюджетного фінансування та є обмеженими.

Зі сказаного вище можна виокремити такі ознаки фінансової гнучкості:

– чутливість до кризи: здатність університетів адаптуватися до негативних проявів зовнішнього середовища (наприклад, COVID-19, війна, релокація ЗВО). Ця здатність проявляється через зміну контингенту, зменшення доходів спеціального фонду, наявність накопиченого резерву, зміну структури витрат і їх пере-

розподіл, готовність до зростання певних статей витрат, в т. ч. на професорсько-викладацький склад (ПВС), що впливає на фінансові результати;

– оперативність показує, наскільки швидко реагують університети на зміни, здатні продукувати діяльність і створювати ціннісні пропозиції в умовах невідзначеності;

– маневреність характеризує здатність ЗВО реагувати на зміни, швидко адаптуватися до нових умов фінансування, змінювати структуру джерел фінансування завдяки збільшенню приватного фінансування, впроваджувати інноваційні, іміджеві та масові ціннісні пропозиції;

– альтернативність проявляється у здатності університетським менеджментом приймати альтернативні фінансові рішення, досягати визначених стратегічних і тактичних цілей за допомогою різних комбінацій рішень, продукування альтернативних видів діяльності;

– економічність є результируючою ознакою фінансової гнучкості, що показує вартість реакції університету, що проявляється у фінансових результатах, здатності вчасно виконувати фінансові зобов'язання, наявності позитивного чистого грошового потоку, здатності накопичувати кошти у кризових умовах.

Фінансова гнучкість є комплексним показником, що включає чотири групи показників: чутливість, оперативність, маневреність та економічність. Кожна з груп містить набір індикаторів, що включаються до розрахунку інтегрального показника фінансової гнучкості.

Показники чутливості характеризують ступінь реагування ЗВО на зміни та наслідків кризових явищ. До цієї групи можна віднести такі показники:

- *масштаб ЗВО* характеризується контингентом здобувачів, а ступінь чутливості визначається зміною його обсягу та структури. Переважання здобувачів-бюджетників робить ЗВО більш стійким до змін, а позитивна динаміка контингенту зменшує рівень чутливості до кризових явищ;

- *частка маржинального доходу в загальних доходах* визначається як відношення маржинального доходу до загальних доходів ЗВО. Маржинальний дохід розраховується як різниця між загальними доходами та витратами на оплату праці і відрахування на соціальні заходи. Чим вищий цей показник, тим більший ступінь чутливості університету до змін у доходах;

- *частка витрат на персонал у загальних витратах* визначається як відношення витрат на оплату праці та сплату єдиного соціального внеску (ЄСВ) до загальних витрат. Чим вищий цей показник, тим більший ступінь чутливості та нижчий рівень гнучкості ЗВО, і навпаки;

- *частка адміністративних витрат до загальних доходів*: чим менша частка, тим більш стійкими до змін є університети. Високі адміністративні витрати зумовлюють зростання чутливості установи до коливань доходів;

- *коефіцієнт автономії* розраховується як відношення власного капіталу та фінансового результату до валюти балансу. Чим вище значення показника, тим менш чутливим є ЗВО до кризових явищ;

- *частка чистих активів до активів* розраховується як відношення активів за вирахуванням зобов'язань, забезпечень і доходів майбутніх періодів до сукупних активів ЗВО. Зниження показника в динаміці підвищує рівень чутливості університетів до змін, впливає на здатність виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами;

- *частка фінансового результату до загальних доходів*, зниження показника в динаміці та наявність негативного значення (за умови дефіциту) є індикатором чутливості і негативно впливає на фінансову стійкість ЗВО;

- *чистий рух коштів до активів* показує здатність ЗВО формувати фінансову подушку: чим більше значення показника, тим більш гнучкою є установа, водночас позитивним є зростання показника в динаміці та значення більше від нуля;

- *частка комунальних витрат до постійних витрат*: чим більша частка для комунальних витрат, тим більший потенціал ЗВО до економії в період адаптації до COVID-19 та війни в Україні за умови переходу на онлайн-навчання. За інших рівних умов цей показник зменшує гнучкість установи в період зменшення доходів та оптимізації структури витрат.

Показники оперативності свідчать про здатність ЗВО фінансувати поточні потреби та виконувати поточні фінансові зобов'язання перед контрагентами в умовах скорочення доходів. До таких показників доцільно віднести:

- *відношення чистого руху коштів від операційної діяльності до зобов'язань*, що показує здатність ЗВО виконувати поточні та довгострокові зобов'язання. Позитивне значення є одним з індикаторів фінансової гнучкості установи;

- *відношення чистого руху коштів від операційної діяльності до активів*, рекомендованим є значення, більше нуля;

- *коефіцієнт загальної ліквідності* розраховується як відношення фінансових активів (за вирахуванням довгострокової дебіторської заборгованості та довгострокових фінансових інвестицій) до поточних зобов'язань;

- *коефіцієнт абсолютної ліквідності* розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів і державних цільових фондів, коштів бюджетів та інших клієнтів до поточних зобов'язань;

Показники маневреності характеризують здатність університетів адаптуватися до змін і включають:

1. *Індикатори маневрування доходами*:

- *частка бюджетного фінансування в загальних доходах* – перевищення частки бюджетного фінансування над середньою за типовими університетами га-

лузі є ознакою маневреності, адже бюджетне фінансування є стабільним джерелом доходу для підтримання поточної фінансової стійкості університету;

– *частка приватного фінансування в загальних доходах* – зростання частки приватного фінансування є, з одного боку, індикатором конкурентоспроможності ЗВО, а з іншого, – ризиком залежності приватного фінансування. Так, більшість установ у період адаптації до пандемії скорочують витрати на навчання, віддаючи пріоритети фінансування іншим витратам, такі самі тенденції стосуються і приватного сектору;

– *співвідношення темпів приросту бюджетного і приватного фінансування* перевищення темпів приросту бюджетного фінансування в період COVID-19 та війни позитивно впливає на фінансову гнучкість ЗВО і характеризує їх здатність до змін;

2. *Індикатори реакції на ціновий фактор* показують ступінь еластичності попиту відносно зміни індикативної вартості навчання, ціни контрактного навчання та середньої вартості навчання в університеті. Якщо університет заходить у кризу з високою контрактною вартістю навчання, то це негативно впливає на здатність маневрування цінами, формування нової ціни для залучення студентів-контрактників у період фінансової кризи, впливає на зниження конкурентоспроможності ЗВО. До таких індикаторів можна віднести:

– *співвідношення середньої вартості навчання здобувачів до середньої вартості навчання студента-бюджетника;*

– *співвідношення індикативної собівартості до вартості навчання студента-бюджетника;*

– *співвідношення середньої ціни навчання студента-контрактника до середньої вартості навчання студента-бюджетника.*

Показники економічності показують, чи здатні ЗВО адаптувати діяльність до викликів в умовах невизначеності, що проявляється в позитивних значеннях показників і їх динаміці:

– *приріст фінансового результату:* позитивне значення і приріст у динаміці є результативним показником прояву фінансової гнучкості ЗВО;

– *коефіцієнт чистого поповнення грошових коштів* розраховується як відношення чистого руху коштів до залишку коштів на кінець періоду, показує ступінь поповнення залишку коштів за рахунок чистого руху коштів;

– *приріст власного капіталу і фінансових результатів* є результатом ефективної діяльності ЗВО, що забезпечується збалансуванням доходів і витрат, в т. ч. їх оптимізацією.



Рисунок 2.9 – Методичний інструментарій оцінки фінансової гнучкості ЗВО

Джерело: розроблено автором

Оцінка фінансової гнучкості здійснюється за системою запропонованих індикаторів, що включаються до інтегрального показника. Методика розрахунку інтегрального показника фінансової гнучкості заснована на розрахунку середнього арифметичного:

$$I_{\text{фг}} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum x_n}{n}, \quad (2.1)$$

x_n – n -й показник фінансової гнучкості;

n – кількість показників, що оцінюються.

Такий підхід дає змогу змінювати набір показників, що включаються в інтегральний показник. Це пов'язано з використанням даних з обмеженим доступом, що є внутрішньою управлінською інформацією, зокрема нами було упущено показники: частка адміністративних витрат до загальних доходів, частка комунальних витрат до постійних витратах, група індикаторів реакції на ціновий фактор.

Для усунення ефекту масштабу та приведення розрахованих показників ЗВО до порівнюваної панельної вибірки на першому етапі здійснено їх нормування (Min-Max Scaling). Під час нормування дотримано умови: для показників, збільшення яких призводить до зростання фінансової гнучкості, застосовано мінімальне значення (формула 2.2); для показників, збільшення яких призводить до зниження гнучкості, застосовано максимальне значення (формула 2.3) (частка маржинального доходу в загальних доходах, частка витрат на персонал у загальних витратах, частка приватного фінансування):

$$F_i = \frac{F_i - F_{\min_i}}{F_{\max_i} - F_{\min_i}}; \quad (2.2)$$

$$F_i = \frac{F_i - F_{\max_i}}{F_{\min_i} - F_{\max_i}} \quad (2.3)$$

де F_i – нормалізоване значення окремого показника;

F – фактичне значення показника;

F_{\min_i} – мінімальне значення i -го показника за заданою вибіркою ЗВО;

F_{\max_i} – максимальне значення i -го показника за заданою вибіркою ЗВО [196].

Інформаційною базою оцінки фінансової гнучкості є дані фінансової звітності ЗВО, що оприлюднена на сайті або отримана за запитом. До вибірки увійшли класичні, політехнічні, педагогічні та інші типи, що включають центральні і регіональні ЗВО. Оцінку інтегрального показника фінансової гнучкості здійснено в розрізі типів ЗВО, років, визначення середнього значення загалом для ЗВО та відносно групи за окремими роками. В якості показника масштабу взято контингент здобувачів ЗВО на 01.10 відповідного року [202], під час визначення інтегрального показника здійснено логарифмування показників, розраховано десятковий логарифм для приведення даних до єдиного масиву.

Середнє значення інтегрального показника для класичних університетів за 2018–2022 рр. (рис. 2.10) становить 0,21, за мінімального – 0,16 і за максимального – 0,29; в розрізі років: 2018–2020 рр. – 0,22, 2021–2022 р. – 0,21. Відповідно можна припустити, що ЗВО зі значенням вище середнього є більш фінансово гнучкими, порівняно з іншими. До фінансово гнучких ЗВО належать ЧНУ, ЛНУ

ім. Івана Франка, КНУ імені Тараса Шевченка. Неоднозначний рівень фінансової гнучкості за 2018–2022 рр. притаманний для ДВНЗ «УжНУ» та ВНУ імені Лесі Українки, зниження якої спостерігалось у певні періоди до рівня 0,19. Недостатній рівень фінансової гнучкості спостерігається у ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, ДонНУ імені Василя Стуса, ХДУ, ЗУНУ протягом усього досліджуваного періоду, за винятком ЗУНУ у 2020 р.

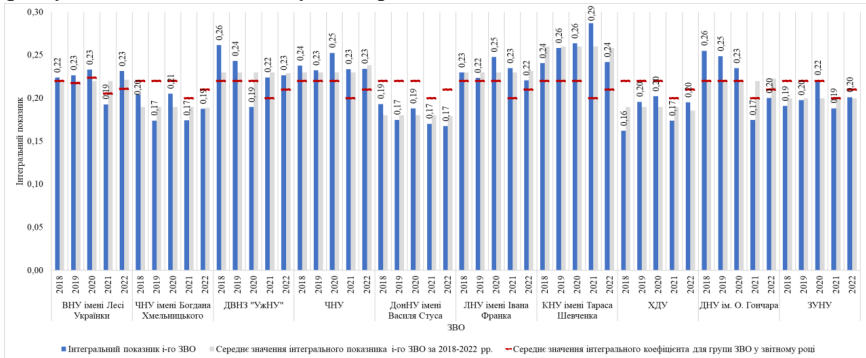


Рисунок 2.10 – Інтегральний показник фінансової гнучкості класичних університетів

Джерело: розраховано і побудовано автором

Значення інтегрального показника фінансової гнучкості для політехнічних ЗВО (рис. 2.11) суттєво коливається в межах від 0,08 до 0,34 за середнього значення 0,23. У розрізі років: 2018 р. – 0,23, 2019–2020 р. – 0,24, 2021 р. – 0,21, 2022 р. – 0,25.

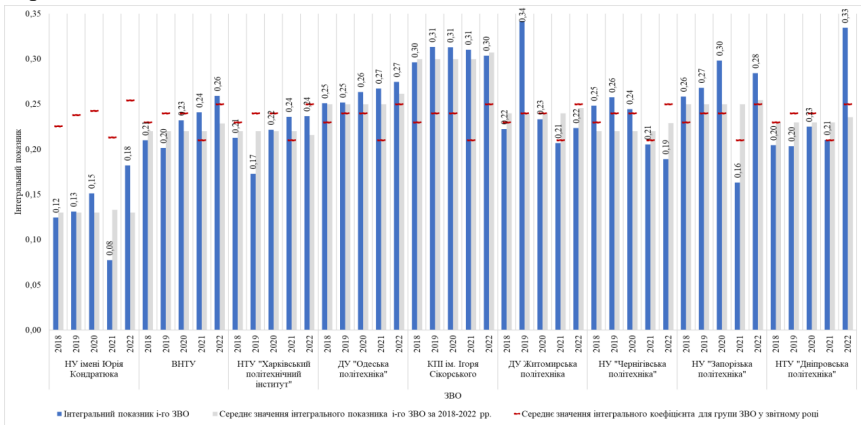


Рисунок 2.11 – Інтегральний показник фінансової гнучкості політехнічних університетів України

Джерело: розраховано і побудовано автором

Такі тенденції обумовлені тим, що у вибірку включено відмінні за масштабом та конкурентними позиціями ЗВО. Стійкі позиції відносно показника фінансової гнучкості демонструє: КПІ ім. Ігоря Сікорського 0,30–0,31, Одеська політехніка 0,25–0,27, ВНТУ 0,20–0,26. Для інших ЗВО характерними є суттєві коливання показника фінансової гнучкості протягом 2018–2022 рр. водночас кризовими періодами є для Національного університету імені Юрія Кондратюка 2021 р. – 0,08, для НТУ «ХПІ» 2019 р. – 0,17, для НУ «Чернігівська політехніка» 2022 р. – 0,19, для НУ «Запорізька політехніка» 2021 р. – 0,16.

Позитивний вплив на фінансову гнучкість політехнічних університетів забезпечується значною часткою бюджетного фінансування, що обумовлено збільшенням контингенту здобувачів та фінансуванням витрат на навчання одного студента-бюджетника.

Для педагогічних та інших ЗВО (рис. 2.12) середнє значення інтегрального показника фінансової гнучкості за 2018–2022 рр. становить 0,21 за мінімального значення 0,14 та максимального 0,33.

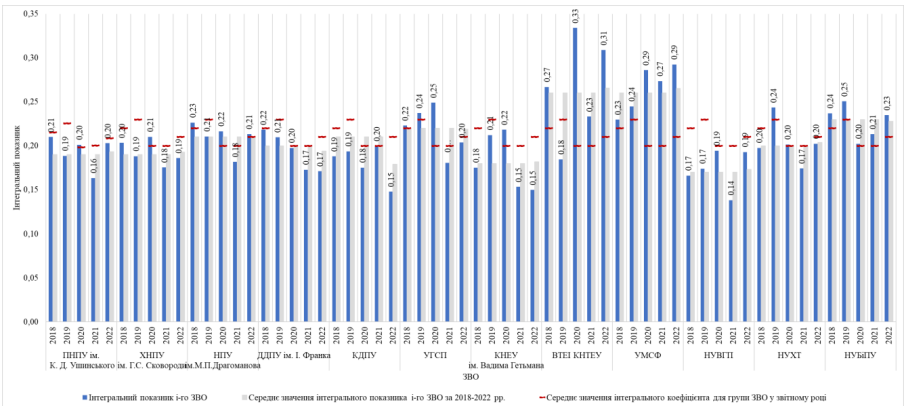


Рисунок 2.12 – Інтегральний показник фінансової гнучкості педагогічних та інших типів ЗВО України

Джерело: розраховано і побудовано автором

Середні значення за роками становлять: у 2018 р. – 0,22, у 2019 р. – 0,23, у 2020–2021 рр. – 0,20, у 2022 р. – 0,21. Нестійкі, але зростаючі коливання фінансової гнучкості характерні для ВТЕІ КНТЕУ з максимальним значенням 0,33 у 2020 р. та 0,31 у 2022 р. Збільшення фінансової гнучкості також спостерігається в УМСФ із 0,23 у 2018 р. до 0,29 у 2022 р. Для більшості ЗВО у 2021 р. спостерігається зниження інтегрального показника: НУВГП – 0,14, в Університеті Ушинського – 0,16, у ХНПУ імені Г. С. Сковороди – 0,18, у КДПУ – 0,15, у ДДПУ ім. Івана Франка – 0,17, в УТСП – 0,18, у КНЕУ ім. В. Гетьмана 0,15, у НУХТ – 0,17.

Сукупне середнє значення інтегрального показника фінансової гнучкості за 2018–2022 рр. становить 0,22. Враховуючи, що вибірка включає різні за типом, масштабом і конкурентними позиціями ЗВО (рис. 2.13), середнє значення для більшості ЗВО коливається в межах 0,19–0,25. Отже, ЗВО з показником вище 0,22 можна вважати фінансово гнучкими.

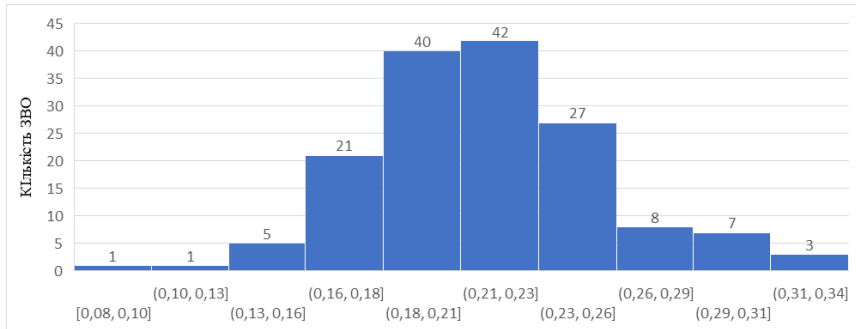


Рисунок 2.13 – Значення інтегрального показника фінансової гнучкості ЗВО за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

Негативний вплив на фінансову гнучкість ЗВО спричиняють фактори скорочення контингенту здобувачів, наявність дефіциту, від’ємний чистий рух грошових коштів від операційної діяльності, зменшення коефіцієнта чистого поповнення грошових коштів, зниження фінансових результатів, зростання частки витрат на персонал у структурі загальних витрат і коливання інших показників.

Фінансова гнучкість ЗВО значною мірою залежить від цінних індикаторів. Розрив між вартістю навчання студента-бюджетника, контрактника та індикативною собівартістю суттєво впливає на доходи університетів. Зміна масштабу діяльності неоднозначно впливає на інтегральний показник фінансової гнучкості, тоді як структура і вартість навчання є більш вагомими факторами. Зокрема, скорочення темпів приросту приватного фінансування за умови одночасного зростання бюджетного призводить до збільшення інтегрального показника, що підтверджує значущість цінних індикаторів.

Оцінка показників фінансової гнучкості університетів свідчить про недостатній рівень фінансового менеджменту. Попри розширення автономії, ЗВО часто не впроваджують середньострокове планування фінансових ресурсів, що проявляється у різких коливаннях показників, дефіциті бюджету, значній частці витрат на оплату праці та від’ємному чистому грошовому потоці. Найбільш вагомим індикатором, що впливає на фінансову гнучкість і стійкість університетів, є обсяг і структура контингенту здобувачів. Під час пандемії COVID-19 спостерігалось значне скорочення контингенту, особливо в регіональних ЗВО, що суттєво впли-

нуло на їх фінансове забезпечення, оскільки фінансування прив'язане до чисельності здобувачів. Зазначені тенденції порушують фінансову рівновагу ЗВО та знижують рівень їх фінансової гнучкості в умовах адаптації до кризи, включно з COVID-19 та воєнним станом.

За допомогою надбудови «Data Analysis» Microsoft Excel визначено коефіцієнт кореляції між інтегральним показником фінансової гнучкості та показниками, що використовувалися для його розрахунку за 2018–2022 рр. (рис. 2.14).

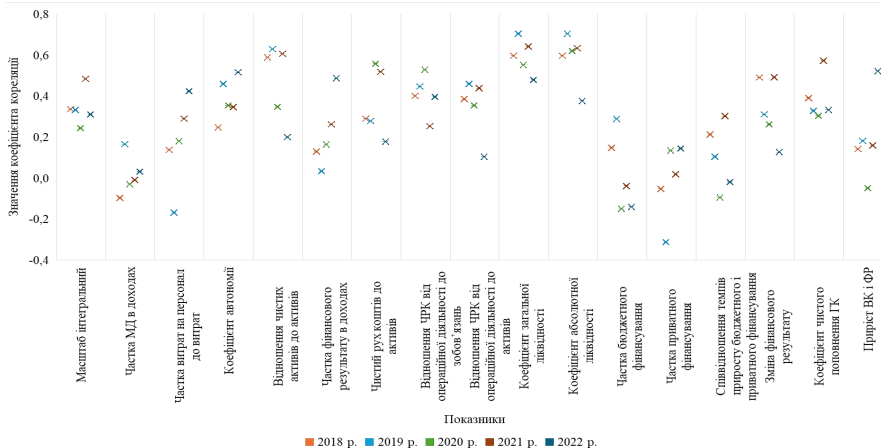


Рисунок 2.14 – Кореляція індикаторів фінансової гнучкості з інтегральним показником

Джерело: розраховано і побудовано автором

Результати аналізу парної кореляції показали, що ступінь зв'язку між індикаторами фінансової гнучкості та інтегрального показника є переважно незначним і не перевищує 0,6. Найбільш суттєвий кореляційний зв'язок спостерігається для таких показників: відношення чистих активів до активів (0,63–0,20), показник масштабу (0,48–0,24), відношення чистого руху коштів від операційної діяльності до зобов'язань (0,53–0,25), коефіцієнт загальної (0,71–0,48) та абсолютної ліквідності (0,38–0,71).

На рис. 2.14 представлено коливання кореляційних зв'язків між показниками в динаміці, що свідчить про їх чутливість до наслідків COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Зокрема, спостерігається слабкий негативний кореляційний зв'язок між інтегральним показником фінансової гнучкості та часткою приватного (–0,31–0,15) і бюджетного фінансування (–0,04–0,29), а також часткою витрат на персонал у загальних витратах (–0,17–0,42).

Отже, фінансова гнучкість університету залежить не лише від кількісних показників, а й від якісних факторів, зокрема від здатності університетського мене-

джменту формувати затребувані ціннісні пропозиції в умовах адаптації до змін. Прийняття управлінських рішень здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які поділяються на результативні (прямі та опосередковані) і поведінкові [63]. До поведінкових факторів, що значно впливають на рівень фінансової гнучкості, належать ефективність університетського менеджменту, здатність до продуктивної взаємодії зі стейкхолдерами, академічна репутація, якість організації діяльності в період адаптації до COVID-19, ірраціональність очікувань, мотивація потенційних здобувачів, регіональний фактор, ефект масштабу, місцерозташування університету тощо. Особливо чутливими до кризових умов є регіональні ЗВО, порівняно з центральними, що впливає на їх фінансову гнучкість і стійкість.

2.4. Підходи до розрахунку та оцінки собівартості освітніх послуг

Проблема визначення собівартості освітніх послуг є актуальною, адже визначення їх вартості має ґрунтуватися на свідомому рішенні менеджменту університету. В умовах невизначеності та воєнного стану в Україні, враховуючи регуляторні обмеження з боку держави щодо встановлення індикативної собівартості – граничної (мінімальної) ціни на освітні послуги та конкуренції з боку інших ЗВО, – ця проблема потребує концептуального і методичного обґрунтування. Свідоме рішення керівництва університету дає змогу здійснювати субсидіювання між освітніми програмами та визначати їх вартість.

Т. Коцкулич [203] досліджуючи проблему калькулювання собівартості платних освітніх послуг ЗВО, пропонує всі витрати розділяти на прямі і непрямі, а також враховувати драйвери окремих статей витрат. Доцільно погодитися із запропонованим розподілом витрат на прямі і непрямі, проте дискусійним залишається віднесення витрат на оплату праці НПП, що залучені до реалізації декількох ОП, до непрямих витрат. Відповідно, використовуючи інформацію щодо фактичного навантаження НПП і кількості здобувачів у групі, можна розподілити витрати на оплату праці між декількома ОП, а тому ці витрати можна визначити як прямі. Подальшого дослідження потребують методи калькулювання, які розглянуті на прикладі підприємств, проте ЗВО мають іншу специфіку діяльності; доцільність застосування позамовного методу Т. Коцкулич у ЗВО не доведена і потребує практичної апробації.

О. Григораш [204] оцінює вплив індикативної собівартості як інструменту державного регулювання щодо визначення мінімальної вартості на освітні послуги на обсяг набору у провідні виші, доводить, що зростання вартості у провідних вишах не впливає на рішення потенційних абітурієнтів, а в регіональних є визначальним чинником. І. Труніна, К. Пряхіна, М. Андрієнко [205] виокремлюють маркетингові інструменти ціноутворення на ринку освітніх послуг, визначають

принципи їх просування, акцентують на тому, що більшість ЗВО під час визначення собівартості освітньої послуги користуються витратним методом або методами ціноутворення, що орієнтовані на споживача, на корисність продукту / послуги, конкурентів. Проте зазначені позиції науковців не підтверджені результатами практичної апробації, а тому є дискусійними.

В. Костриченко, Ю. Красовська [206] критично оцінюють наявні методики визначення ціни на платні послуги, обґрунтовуючи переваги та недоліки витратних методів, ключовими з яких є неврахування цінності послуги для споживача, конкуренція на ринку освітніх послуг. Водночас визначають, що розрахунок ціни з орієнтацією на попит є більш дієвим методом, який заснований на суб'єктивних судженнях щодо цінності освітньої послуги. Науковці пропонують застосовувати під час ціноутворення змішаний метод, що враховує фактичні витрати ЗВО та індекс коригування цін зі врахуванням ринкових драйверів. Пропонують методичні імперативи, акцентуючи на збалансуванні вартості навчання за державним замовленням і коштами фізичних / юридичних осіб. Ця проблема є однією з базових, адже попередні дослідження визначають, що ЗВО України встановлюють демпінгові ціни. Це обумовлено ризиком втрати потенційних абітурієнтів на користь інших ЗВО. Запропонована В. Костриченко, Ю. Красовською [206] методика розрахунку вартості навчання передбачає розподіл усіх витрат на прямі і непрямі, врахування індексу інфляції, нормативу чисельності здобувачів у групі, коригування на коефіцієнт якості надання освітніх послуг та розрахунок раціональної ціни зі врахуванням цінової політики інших ЗВО та еластичності попиту.

В. Жихарева, І. Познанська, В. Барішнікова [207] пропонують методичний інструментарій розрахунку точки беззбитковості освітніх послуг університету, водночас значну увагу приділяють розподілу витрат на змінні та умовно-постійні. Підтримуємо підхід віднесення до змінних витрат заробітної плати НПП та нарахування на неї. Науковці зазначають, що цей підхід дає змогу обґрунтувати економічну доцільність реалізації ОП, проте не враховує якісних показників, як-от унікальність, перспективність ОП з позиції майбутнього працевлаштування, якісний склад НПП, що її реалізують тощо. У запропонованому методичному підході не враховано можливості зміни витрат, що визнають науковці, проте вона є дієвою для планування контингенту здобувачів для досягнення беззбитковості за ОП / спеціальністю на підставі фактичних витрат університету.

О. Шашкевич [208] обґрунтував методичний підхід розрахунку оптимальної ціни освітніх послуг ЗВО та запропонував оптимізаційну задачу для визначення максимального контингенту за умови використання наявних ресурсів ЗВО, що враховує зміну контингенту, одноразові витрати щодо створення освітньої послуги, структуру контингенту (бюджет / контракт), максимальний приріст контингенту за рахунок додаткових вкладень, поточні видатки на одного здобувача, ставку прибутковості капітальних вкладень [208].

І. Костенко [209] досліджує вплив індикативної собівартості на поведінку абітурієнтів, порівнює її з фактичною вартістю, а також стверджує про ризик перерозподілу здобувачів на користь приватної освіти. Г. Лопушняк [210] стверджує про недосконалість наявних концептуальних підходів до розрахунку вартості і пропонує методику розрахунку витрат на оплату праці за категоріями працівників зі врахуванням коефіцієнта підвищення заробітної плати, а також описує особливості формування інших витрат ЗВО. Вважає за необхідне застосовувати коригувальний коефіцієнт залежно від престижності спеціальності, водночас визначає, що нижня межа не повинна бути менша 0,75, щоб покривати поточні витрати на реалізацію ОП, а верхня – 1,5 для компенсації втрат ЗВО на непопулярні ОП. Г. Лопушняк лише обґрунтовує, як розраховувати витрати для визначення вартості навчання, проте не надає методичного інструментарію його розрахунку. Проблему формування вартості навчання досліджують С. Матюх, В. Лопатовський [211], які визначають чинники, що впливають на її величину, та пропонують методику розрахунку вартості, що враховує купівельну спроможність населення та наявність бюджетних місць у ЗВО, в якості компенсації витрат на навчання пропонують запровадити довгострокове кредитування навчання для молоді з незначним рівнем доходу.

Критичний аналіз наявних у науковій спільноті підходів дає змогу зробити висновок про епізодичність та незавершеність досліджень із визначення вартості освітніх послуг. Це більшою мірою обумовлено нерозвиненим фінансовим менеджментом в університетах та переважанням бюджетного фінансування.

Розрахунок собівартості здійснюється для визначення вартості за весь строк навчання для здобуття певного ступеня вищої освіти. Відповідно до ст. 73 п. 7 Закону України «Про вищу освіту» [129], ЗВО мають право змінювати розмір плати за навчання один раз на рік на офіційно визначений рівень інфляції попереднього року. Розрахунок собівартості ОП дає змогу вирішити низку важливих завдань, зокрема:

- визначити повні витрати на реалізацію ОП;
- обґрунтувати вартість ОП для певного рівня освіти, форми навчання;
- оцінити ресурси, які університет витрачає в процесі надання освітніх послуг;
- здійснити розподіл витрат на постійні і змінні, враховуючи контингент здобувачів, рівень освіти та форму навчання.

Вибір методики розрахунку собівартості є прерогативою кожного ЗВО, що дає змогу враховувати специфіку діяльності закладу. Однак цей процес має суб'єктивний характер, оскільки витрати можуть розподілятися за різними підходами, які визначає сам заклад.

Відповідно автором апробовано й обґрунтовано три концептуальні підходи, що дають змогу визначити повну собівартість освітніх послуг зі врахуванням об-

межень щодо контингенту, спеціальності, рівня освіти, кадрового забезпечення освітньої діяльності, структури постійних і змінних витрат (рис. 2.15). Ці підходи спрямовані на визначення реальної вартості освітніх послуг, оптимізацію витрат і формування доходів університету, враховуючи наявні обмеження та конкурентне середовище.

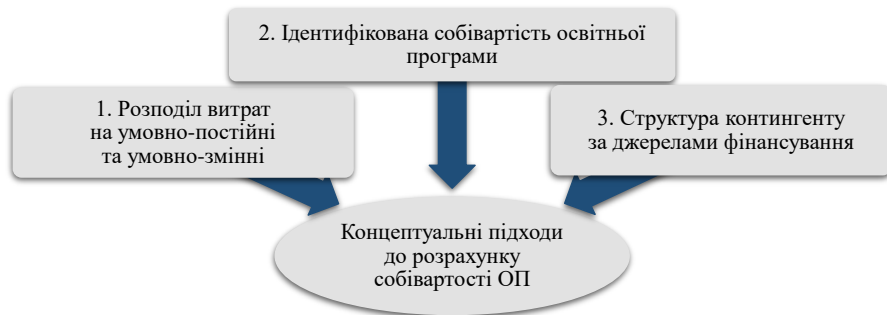


Рисунок 2.15 – Концептуальні підходи до розрахунку собівартості освітніх програм університету на одного здобувача

Джерело: розроблено автором [148]

В основу першого концептуального підходу закладено розподіл фактичних витрат університету на умовно-постійні та умовно-змінні, що розраховуються на одного здобувача відповідно до наявного контингенту ЗВО за контрактом на 1-ше жовтня попереднього року. Собівартість навчання одного здобувача за освітньою програмою (C_{1st}^{EPi}) розраховується за формулою 2.4:

$$C_{1st}^{EPi} = FC_{1st} + VC_{1st}^{EPi}, \quad (2.4)$$

C_{1st}^{EPi} (cost per student in the i -th educational program) – собівартість навчання одного здобувача за i -ю освітньою програмою;

FC_{1st} (Fixed Costs per student) – умовно-постійні витрати на одного здобувача за ЗВО, грн;

VC_{1st}^{EPi} (Variable cost per student in the i -th educational program) – умовно-змінні витрати на одного здобувача за i -ю ОП, грн.

Під час планування собівартості за основу беруться фактичні витрати попереднього року, які коригуються на зміну цін на комунальні послуги, оренду, заробітну плату та інші витрати.

Умовно-постійні витрати на одного здобувача за ЗВО розраховуються за формулою 2.5 та включають амортизацію, матеріальні витрати, витрати на комунальні послуги та енергоносії, орендну плату, витрати на дослідження і розробки та інші витрати, оскільки їх зміна прямо не залежить від зміни контингенту здобувачів вищої освіти. Цей розподіл є умовним, тому що не враховує рівня витрат на ви-

тратні ОП, такі, що потребують використання лабораторного обладнання (хімія, фізика, математика, енергетика тощо):

$$FC_{1st} = \frac{FC}{St_{PrF1.10} \times I_f}, \quad (2.5)$$

$St_{PrF1.10}$ – фактична кількість здобувачів, які навчаються за контрактом на 1-ше жовтня попереднього року зі врахуванням їх строку навчання, осіб;

I_f – індекс форми здобуття вищої освіти (денна, дуальна – 1, заочна, дистанційна – 0,35, вечірня для ОНР / ОТР – 0,85).

Умовно-змінні витрати на одного здобувача за i -ю ОП (VC_{1st}^{EPi}) розраховуються за формулою 2.6 і включають витрати, які залежать від кількості контингенту, зокрема витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Додатково можуть включатися витрати на розвиток ЗВО та науково-дослідні роботи, за умови, що вартість освітніх програм залишається конкурентоспроможною:

$$VC_{1st}^{EPi} = \frac{S_{STS}^{EPi}}{St_{PrF1.10}}, \quad (2.6)$$

де S_{STS}^{EPi} (Salary to Scientific and Teaching Staff in the i -th educational program) – витрати на оплату праці та нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ) НПП за ОП $_i$, грн.

Умовно-змінні витрати розраховуються окремо для всіх освітніх ступенів вищої освіти, освітніх програм денної та заочної форми навчання.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи НПП за ОП $_i$ (S_{STS}) та умовно-змінні витрати на одного здобувача розраховуються за формулами 2.7–2.9:

$$S_{STS}^{EPi} = Q_{rates\ STS} \times S_{STS}; \quad (2.7)$$

$$VC_{1st}^{EPi} = \frac{S_{STS}}{St_{PrF1.10}}; \quad (2.8)$$

$$Q_{rates\ STS} = St_{PrF1.10} \times Group_{min}, \quad (2.9)$$

де $Q_{rates\ STS}$ – кількість ставок НПП за i -ю ОП;

$Group_{min}$ – мінімальна кількість здобувачів у групі, що визначається ЗВО зі врахуванням форми і рівня здобуття вищої освіти.

Недоліками цього підходу є:

- неврахування розподілу витрат за інститутами, факультетами, спеціальностями, освітніми програмами, що потребує даних управлінського обліку для розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні;

- не враховується кількість залучених на освітню програму НПП (докторів наук, доцентів, асистентів), які мають відповідно наукове звання, ступінь, посаду, вислугу років, стаж, рівень надбавок;

– освітні програми зі значним контингентом покривають більше умовно-постійних витрат, порівняно з малочисельними, що не стимулює до додаткового набору на непопулярні спеціальності / освітні програми, адже вони отримують співфінансування за допомогою ОП з більшим контингентом.

Перевагою цього підходу в ЗВО є логічність і нескладність здійснення розрахунків, можливість скорочення умовно-постійних витрат на одного здобувача завдяки зростанню контингенту, що зменшує собівартість освітніх послуг. Узагальнена модель розрахунку собівартості освітніх послуг за цим підходом представлена на рис. 2.16.

Основними драйверами, що впливають на собівартість навчання одного здобувача за освітньою програмою, є:

– розрахунковий контингент, що розраховується для визначення умовно-постійних витрат загалом за ЗВО, для умовно-змінних – за освітньою програмою;

– мінімальна кількість здобувачів у групі, що визначається внутрішніми документами ЗВО та/або нормативно-правовими актами України;

– кількість ставок НПП, що залежить від контингенту здобувачів та рівня аудиторного навантаження (обсяг контрактного навантаження);

– середні витрати на оплату праці на одну ставку НПП, що включають заробітну плату і нарахування на неї;

– умовно-постійні витрати, які розраховуються як узагальнений показник загалом за ЗВО і коригується на коефіцієнт підняття МЗП в наступному році. Для розрахунку середньої заробітної плати НПП береться посадовий оклад доцента з врахуванням педагогічного стажу більше 10 років, надбавки за науковий ступінь та вчене звання доцента. Якщо відсутня детальна інформація щодо заробітної плати НПП, які залучені до реалізації магістерських ОП, то розрахунки здійснюються зі врахуванням співвідношення 90 % доценти і 10 % професори [212], для ОНС «Доктор філософії / Доктор мистецтва» доцільно врахувати відсоток залучених докторів наук, професорів. Під час розрахунку середньорічної заробітної плати НПП включаються витрати на оздоровлення.

Другий концептуальний підхід на підставі ідентифікованої собівартості освітньої програми передбачає розрахунок собівартості для окремої ОП. Це доволі трудомісткий метод, адже потребує формування інформаційного забезпечення від навчального відділу, деканату, кафедр і фінансових служб ЗВО щодо кожної освітньої програми, а саме: контингент, НПП, які залучені до її реалізації (їх посади, вчене звання, науковий ступінь, вислуга років, розмір індивідуальних надбавок, оздоровчі, освітні компоненти (кількість годин, що фінансується за рахунок спеціального фонду, переведення їх у ставки зі врахуванням мінімальних груп та потоків).

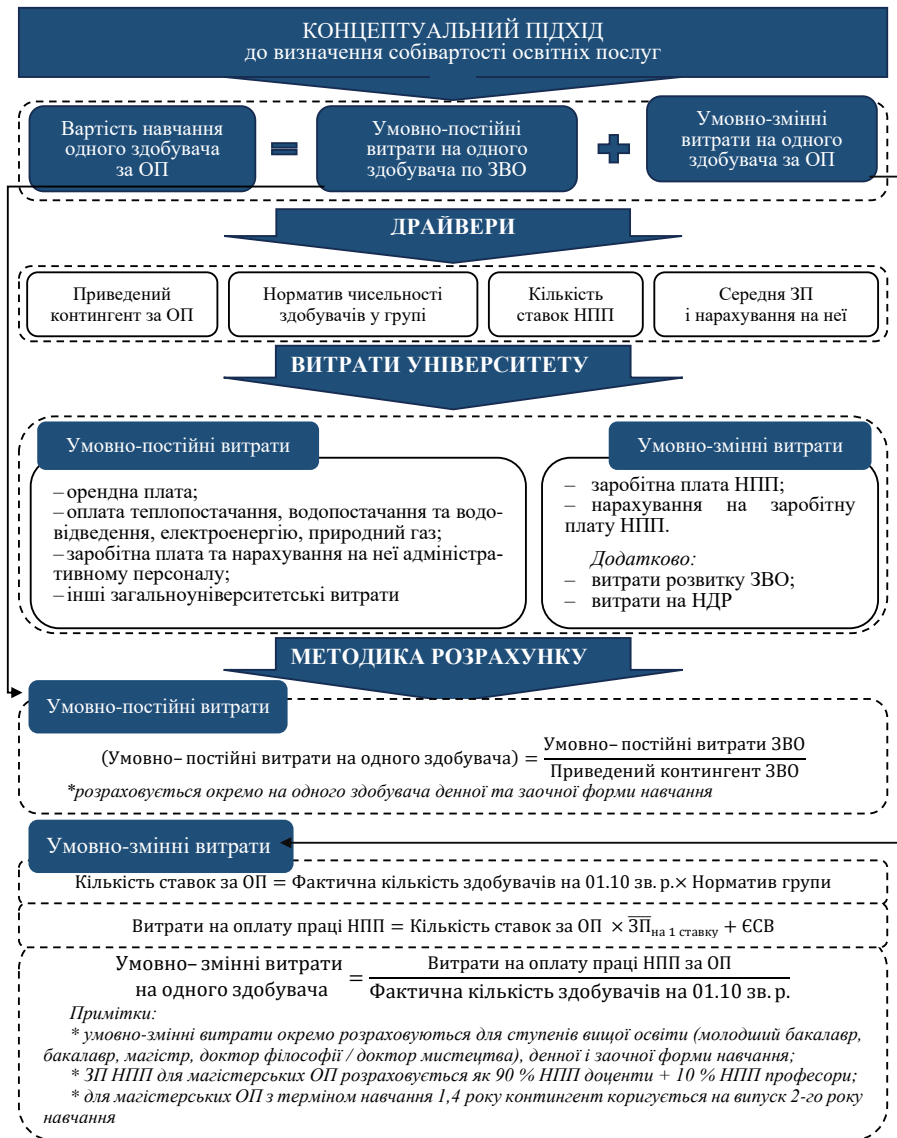


Рисунок 2.16 – Концептуальний підхід до розрахунку собівартості освітніх послуг, заснований на умовно-постійних і умовно-змінних витратах на одного здобувача

Джерело: запропоновано і складено автором

Собівартість навчання одного здобувача за контрактом за весь строк навчання за ОП (формула 2.10) розраховується на підставі середніх умовно-змінних витрат одного здобувача-контрактника зі врахуванням розрахункового строку на-

вчання (розрахунки здійснюються для кожного навчального року окремо зі врахуванням кадрового забезпечення реалізації освітніх компонентів) та умовно-постійних витрат на одного здобувача-контрактника із врахуванням індексу рівня і форми вищої освіти. Індекс спеціальності (визначений Постановою від 19.03.2024 № 1146 для розрахункового контингенту, який навчається на умовах державного замовлення) не застосовується для розрахунку приведеного контингенту, оскільки збільшить собівартість ОП, які не є популярними серед абітурієнтів:

$$C_{1st}^{EPi} = (FC_{1st.} + VC_{1st}^{EPi}) \times t_{EPi}, \quad (2.10)$$

t_{EPi} – строк навчання за i -ю освітньою програмою.

Собівартість навчання одного здобувача-контрактника розраховується відповідно до строку навчання за певним рівнем вищої освіти (наприклад, бакалаврат – 4 роки, магістратура – 1,4 або 1,10 року).

Розрахунок умовно-змінних витрат на одного здобувача-контрактника ОП та i -м освітнім компонентом здійснюється за формулою 2.11–2.12:

$$VC_{1st}^{EPi} = \frac{\sum VC_{ECi}}{Q_{StPrF}}; \quad (2.11)$$

$$\sum VC_{ECi} = Q_{rates\ STS}^{ECi} \times S_{STS}^{ECi}, \quad (2.12)$$

$\sum VC_{ECi}$ (variable cost of per educational component) – змінні витрати на i -й освітній компонент, грн;

Q_{StPrF} – кількість здобувачів-контрактників, які навчаються за i -ю ОП, осіб;

$Q_{rates\ STS}^{ECi}$ – кількість ставок за i -м освітнім компонентом із врахуванням потоків, мінімальної кількості здобувачів у групі на відповідному рівні освіти;

S_{STS}^{ECi} – витрати на оплату праці та нарахування ЄСВ НПП за i -м освітнім компонентом, грн.

Концептуальний підхід, заснований на ідентифікованій собівартості до розрахунку собівартості освітніх послуг, представлено на рис. 2.17.

Недоліком цього підходу є трудомісткість розрахунків, залученість представників різних структурних підрозділів до формування інформаційної бази, врахування фактичної і мінімальної кількості здобувачів, які навчаються за ОП, кількості здобувачів у потоках, навантаження за контрактною формою навчання, категорія НПП, врахування розподілу навантаження між ними за освітніми компонентами. Під час планування можлива похибка в розрахунках навантаження на другий і вищі курси. Це стосується розрахунку потоків, кадрового забезпечення за ОП, відрахування або поновлення контингенту. Існує взаємозалежність, де збільшення контингенту впливає на зменшення умовно-змінних витрат на одного здобувача за ОП і навпаки, тому будь-які коливання контингенту впливають на собівартість навчання. Тому під час розрахунку планової собівартості ОП варто закла-

дати мінімальну кількість здобувачів у групі. Тоді у разі набору, що перевищує мінімальну кількість здобувачів у групі, ЗВО буде отримувати додаткову суму коштів, формувати фінансову подушку, здійснювати витрати розвитку тощо. Перевагою вищезазначеного концептуального підходу є визначення собівартості за окремою освітньою програмою зі врахуванням специфіки її реалізації (спеціальності, терміну, кадрового забезпечення, рівня освіти тощо).

Рисунок 2.17 – Концептуальний підхід до розрахунку



собівартості освітніх послуг із використанням ідентифікованої собівартості

Джерело: запропоновано і складено автором

Третій концептуальний підхід передбачає розподіл всіх витрат зі врахуванням структури контингенту. Структура контингенту враховує форму та рівні навчання за ОП.

Собівартість навчання одного здобувача за ОП_{*i*} для відповідної форми навчання і рівня вищої освіти (C_{1st}^{EPi}) розраховується за формулою 2.13:

$$C_{1st}^{EPi} = \frac{S_{STS}^{EPi} + Costs_{total} \times \frac{Q_{St_{PrF}}^{EPi}}{Q_{St_{HELS}}^{EPi}}}{Q_{St_{PrF}}^{EPi}}, \quad (2.13)$$

$Costs_{total}$ – сукупні витрати ЗВО, грн;

S_{STS}^{EPi} – витрати на оплату праці та нарахування ЄСВ НПП за i -ю освітньою програмою, грн;

$Q_{St_{HELS}}$ – кількість здобувачів, які навчаються в ЗВО, осіб.

$Q_{St_{PrF}}^{EPi}$ – кількість здобувачів-контрактників, які навчаються за i -ю ОП, осіб.

Для розрахунку собівартості навчання одного здобувача за ОП необхідно:

– визначити ставки за ОП за даними фактичної кількості здобувачів на 01.10 попереднього року та мінімальною чисельністю здобувачів у групі;

– розрахувати фактичні витрати на оплату праці з огляду на кількість ставок та відсотка залучення НПП із вченим ступенем, званням, що враховується під час визначення фонду заробітної плати;

– визначити сукупні витрати за спеціальним фондом ЗВО, за винятком заробітної плати НПП та нарахування на неї;

– визначити частку сукупних витрат ЗВО за спеціальним фондом без врахування витрат на оплату праці кадрового забезпечення ОП $_i$.

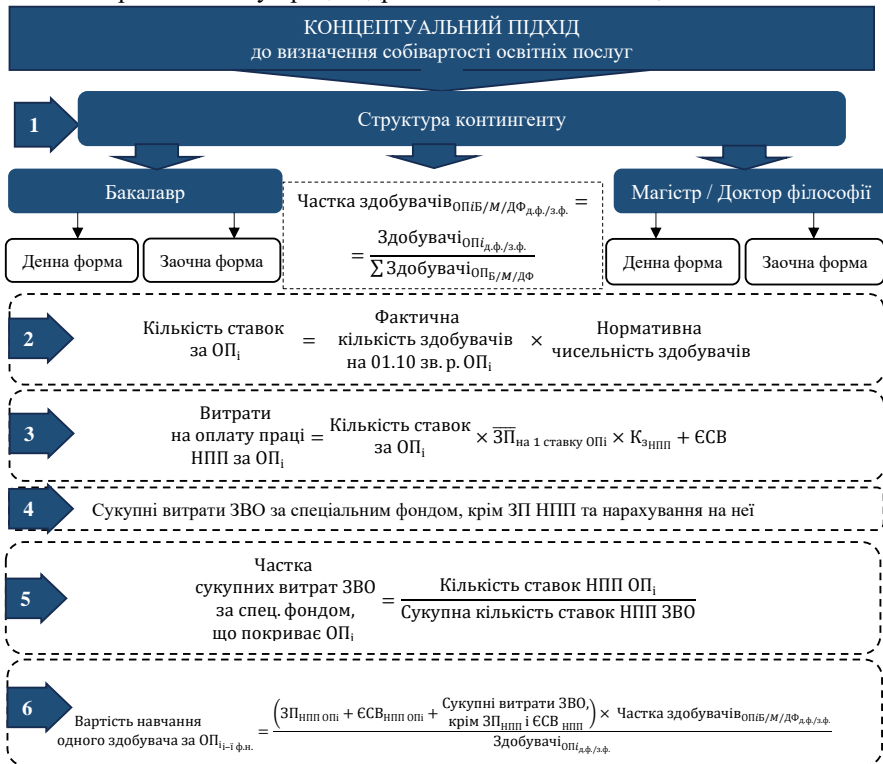


Рисунок 2.18 – Концептуальний підхід до визначення собівартості освітніх послуг на підставі структури контингенту

Джерело: запропоновано і складено автором

Перевагою цього концептуального підходу є відносна простота розрахунків, проте суттєвим недоліком є похибки розрахунків під час зміни контингенту, нерелевантність розрахунків для малокомплектних груп, неможливість розрахувати вартість навчання, якщо на ОП відсутній набір, наприклад, на заочну форму або нові ОП.

За вихідними даними Донецького національного університету імені Василя Стуса розраховано собівартість навчання здобувачів за трьома запропонованими концептуальними підходами. Результати розрахунків для ОП денної форми ОС «Бакалавр» на основі розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні, структури контингенту та ідентифікованої собівартості (розраховано лише для двох ОП) представлені на рис. 2.19.

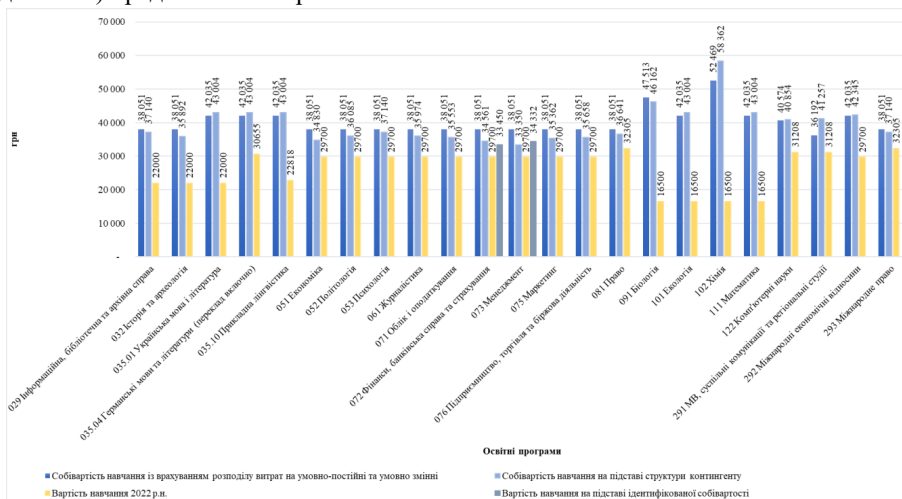


Рисунок 2.19 – Порівняння собівартості навчання за освітніми програмами для здобувачів ОС «Бакалавр» денної форми навчання

Джерело: розраховано і побудовано автором

Під час порівняння вартості навчання, розрахованої за різними підходами, спостерігаємо незначне відхилення за першим і другим підходом, проте якщо порівняти з вартістю навчання, встановленою на 2022 р., то університет встановлював демпінгову ціну відносно фактичної собівартості навчання, що на 14–48 % є меншою залежно від ОП. Тобто фактично здійснювалося співфінансування видатків здобувачів за контрактною формою навчання та загальноуніверситетських видатків за рахунок бюджетних асигнувань.

Проте аналіз регіонального ринку праці у 2022 р. показує, що для ОП спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок вартість навчання в ДонНУ імені Василя Стуса є найвищою у м. Вінниці і становить

29 700 грн, для порівняння у ВТЕІ ДТЕУ – 20 000 грн, у ВННІЕ ЗНУ – 27 360 грн, у ВНАУ – 18 000 грн. Розрахункова собівартість навчання одного здобувача за трьома підходами для ОП спеціальності 072 ОС «Бакалавр» є відмінною і становить відповідно 38 051 грн, 34 561 грн, 33 450 грн. Проаналізувавши чинники, що вплинули на її зміну, доцільно зазначити, що:

– під час визначення вартості за першим підходом (розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні) не враховано потоки в яких навчаються здобувачі, що завищує вартість навчання за потоковими дисциплінами у два-три рази, тому доцільно здійснювати коригування в ручному режимі на певний коефіцієнт; мінімальна чисельність здобувачів у групі впливає на зміну показника вартості навчання; взято середній рівень оплати праці НПП та середній показник чисельності здобувачів за чотири роки набору, що не враховує фактичної кількості здобувачів, які будуть навчатися у прогнозованому періоді (наприклад, структура контингенту за суттєво змінилася в бік зростання частки контрактників (I курс – 92 % контрактників, II – 71 %, III – 63 %, IV – 7 %));

– похибка у визначенні ціни у другому підході: під час розрахунку структури контингенту не враховано його нерівномірність за роками набору; незначна кількість здобувачів, які навчаються за іншими ОП, призводить до збільшення фінансового навантаження;

– підхід на основі ідентифікованої собівартості є найбільш точним, адже тут враховано чинники, які не враховуються в попередніх підходах, проте застосування цього підходу потребує закладення мінімального контингенту здобувачів, які потенційно будуть навчатися на ОП, в разі перевищення фактичного контингенту над плановим буде формуватися додатковий дохід ЗВО.

Отже, оцінюючи переваги та недоліки запропонованих концептуальних підходів, можна зробити висновок про можливість застосування будь-якого з них як інструменту прийняття рішення університетським менеджментом під час формування цінової політики. Цінова політика має враховувати конкурентні позиції ЗВО, ринкові ціни на аналогічні ОП, положення Постанови КМУ від 03.03.2020 № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» [213]. Щорічно МОН України розраховує і оприлюднює мінімальний розмір плати за навчання за контрактом на основі індикативної собівартості для абітурієнтів осіб відповідного року набору [213] для ЗВО. В період повномасштабного вторгнення дію Постанови КМУ № 191 від 02.03.2020 було тимчасово призупинено [213], відновлення її чинності відбулося з 01.01.2024. Відповідно під час визначення вартості навчання ЗВО мали бути враховані не лише їх фактичні витрати на підготовку здобувачів, а й законодавчі обмеження щодо визначення її мінімального рівня.

Результати розрахунку собівартості навчання для здобувачів ОП ОС «Магістр» представлено на рис. 2.20.

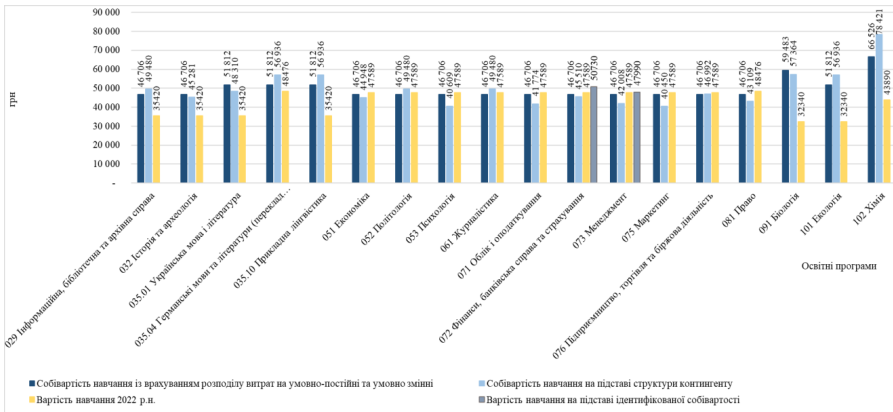


Рисунок 2.20 – Порівняння собівартості навчання для здобувачів ОС «Магістр» денної форми навчання

Джерело: розраховано і побудовано автором

Розрахунки здійснено за трьома підходами зі врахуванням терміну навчання 1,4 року, тобто контингент другого року скориговано на коефіцієнт тих здобувачів, які завершили навчання; у витратах на оплату праці враховано, що 10 % НПП є докторами наук, професорами, а також враховано оздоровчі виплати, на рівні місячної заробітної плати.

Собівартість навчання за першим і другим підходом є відмінною в межах $\pm 15\%$ через фактичний контингент, який навчається на ОП. Виявлено закономірність, що чим менша кількість здобувачів навчається на ОП, тим вища розрахункова собівартість навчання. Під час порівняння розрахункової собівартості за першим підходом із фактично встановленою на 2022 р. за більшістю ОП спостерігаємо занижену вартість навчання, зокрема на такі ОП: «Біологія» на 27 143 грн, «Хімія» – 22 636, «Екологія» і прикладна математика – 19 472 грн, «Українська мова і література», «Прикладна лінгвістика» – 16 392 грн, «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», «Історія та археологія» – 11 286 грн, заочна форма «Публічне управління та адміністрування» – 5 485 грн, «Германські мови та літератури» – 3 336 грн, «Комп’ютерні науки» – 2 684 грн. Зазначене дає підстави стверджувати, що ЗВО свідомо планує здійснювати співфінансування зазначених ОП за рахунок інших, більш прибуткових та конкурентоспроможних.

Такі фінансові рішення можуть мати негативний вплив на фінансову стійкість ЗВО, обмежуючи можливості для фінансування поточних видатків та видатків розвитку. Водночас вартість навчання за такими економічними спеціальностями та правом є найбільш економічно обґрунтованою, що створює додатковий фінансовий ресурс для університету. Однак цінова політика повинна враховувати не лише економічні аспекти, але й стратегічні пріоритети університету, соціальну

місію та конкурентне середовище. Спеціальності, які забезпечують суттєвий внесок у бюджет університету, мають розглядатися як ключові елементи для підтримки фінансової стійкості та розвитку університету, але їх внесок повинен доповнюватися комплексним підходом до управління фінансами.

Розрахунок вартості навчання методом ідентифікованої собівартості здійснено за такими ОП: «Фінанси, банківська справа та страхування», «Менеджмент», «Прикладна математика», «Соціальне забезпечення». За результатами порівняння отриманої вартості спостерігається різниця між максимальною і мінімальною ціною більше ніж 8 тис. грн (табл. 2.1). На це вплинула різна частка залучених докторів наук для реалізації ОП, що коливається від 21 % до 44 %, а отже, за інших рівних умов призводить до зростання витрат на оплату праці.

Таблиця 2.1 – Визначення вартості освітніх послуг за освітніми програмами з використанням ідентифікованої собівартості

Вихідні дані	Освітні програми							
	Прикладна математика		Фінанси, банківська справа та страхування		Менеджмент		Соціальне підприємництво	
<i>Здобувачі, які навчаються за кошти фізичних / юридичних осіб, осіб</i>								
1 курс	7		8		9		13	
2 курс	5		8		9		13	
<i>Ставки НПП, які реалізують ОП, в т. ч.</i>	1,13	100 %	1,65	100 %	1,38	100 %	2,10	100 %
кандидата наук, доцента	0,89	79 %	0,92	56 %	0,87	63 %	1,23	59 %
доктора наук, професора	0,24	21 %	0,73	44 %	0,28	37 %	0,36	41 %
доктора наук, доцента	–	–	–	–	0,17		–	
доктора наук, доцента (вислуга років до 10)	–	–	–	–	0,06		0,50	
<i>Середня ЗП на 1 ставку, грн</i>								
кандидата наук, доцента	17 500		17 500		17 500		17 500	
доктора наук, професора	21 975		20 807		21 975		21 975	
доктора наук, доцента (вислуга років більше 10)	–		–		19 872		–	
доктора наук, доцента (вислуга років до 10)	–		–		18 703		18 703	
<i>Кількість розрахункових місяців, що включені до собівартості</i>	17,5		17,5		17,5		17,5	
<i>Змінні витрати на одного здобувача-контрактника, грн</i>	36 958		31 501		28 761		29 670	
1 курс	26 613		21 025		19 196		20 384	
2 курс	10 345		10 476		9 565		9 286	
<i>Постійні витрати на одного здобувача-контрактника, грн</i>	19 229		19 229		19 229		19 229	
1 курс	12 819		12 819		12 819		12 819	
2 курс	6 410		6 410		6 410		6 410	
<i>Сукупні витрати на одного здобувача-контрактника, грн</i>	56 187		50 730		47 990		48 899	

Джерело: складено і розраховано автором

Під час розрахунку було визначено фактичний рівень їх оплати зі врахуванням наявності вченого ступеня, звання, вислуги років. Під час визначення ставок враховано потоки та кількість кандидатів і докторів наук, залучених як наукові керівники кваліфікаційних робіт. Кількість розрахункових місяців взято 17,5 (1 рік навчання – 13, 2 рік – 4,5 роки), оскільки враховано оздоровчі виплати. Умовно-постійні витрати на одного здобувача є сталою величиною для всіх ОП університету, але за умови зростання загального контингенту загалом в Університеті формується фінансовий надлишок, що позитивно впливає на фінансову стійкість ЗВО.

Із розрахунків, представлених у табл. 2.1, найвища вартість навчання визначена для ОП «Прикладна математика» – 56 187 грн через незначний контингент здобувачів, які навчаються на ОП, а також залучення професорів, які мають максимальні надбавки. Вартість навчання за цією ОП у 2022 р. становила 32 340 грн, тобто ЗВО мав компенсувати 19 472 грн – фактичні витрати на підготовку здобувача – за рахунок інших ОП, сформованих резервів або перерозподілу бюджетних асигнувань, що були виділені на підготовку здобувачів за цією спеціальністю (якщо такі наявні).

Вартість навчання на ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» розрахована на рівні 50 730 грн, що на 3 141 грн вище встановленої вартості у 2022 р. Зростання вартості відбулося завдяки перерозподілу навантаження на користь професорів кафедри на рівні 44 %, що обумовило зростання умовно-змінних витрат на одного здобувача. Розрахункова вартість на ОП «Менеджмент» та «Соціальне підприємництво» є наближеною до встановленої у 2022 р. з відхиленням 401 грн і 1 310 грн відповідно. Зростання вартості навчання в останньої обумовлене залученням значної частки професорів до реалізації ОП, а саме 41 %, і суттєвим аудиторним навантаженням.

Отже, інструментами корегування вартості підготовки здобувачів за магістерськими ОП є:

- якісний склад залучених для реалізації ОП НПП – визначення оптимального співвідношення кандидатів і докторів наук;
- наявність потоків для вибіркового освітніх компонентів, що становить 25 % ОП, що дасть можливість зменшити витрати для окремих ОП;
- зростання контингенту загалом у ЗВО, що позитивно вплине на скорочення умовно-постійних витрат на підготовку одного здобувача;
- зростання кількості здобувачів, які навчаються за ОП, що позитивно вплине на скорочення умовно-змінних витрат на одного здобувача;
- збільшення вартості навчання на ОП заочної форми навчання за умови фактично понесених менших витрат для перерозподілу фінансування в межах форм навчання (денна і заочна).

Підсумовуючи, зазначимо, що кожен із запропонованих концептуальних підходів може бути використаний для розрахунку собівартості освітніх послуг за освітніми програмами відповідного рівня і ступеня освіти. Проте остаточне рішення університетського менеджменту щодо встановлення ціни має враховувати такі чинники: нормативні обмеження на державному рівні, вартість навчання на аналогічних освітніх програмах в інших регіональних і центральних ЗВО України, рівень платоспроможності населення, державні гранти на здобуття вищої освіти, адекватність ціни і відповідність умовам навчання, якість освітніх послуг, рейтингові позиції ЗВО, рівень працевлаштування випускників тощо. Приймаючи рішення щодо встановлення вартості навчання нижче собівартості, університетський менеджмент повинен чітко розуміти, за рахунок яких джерел здійснюватиметься співфінансування здобувачів, які навчаються за контрактною формою, особливо для ОП, вартість яких нижча за економічно обґрунтовану. Відсутність таких джерел може призвести до дефіциту коштів і порушення поточної фінансової стійкості.

Отже, врахування всіх зазначених чинників дає змогу встановити вартість освітніх послуг, яка буде прийнятною для цільової категорії абітурієнтів і не створюватиме перешкод для вибору ЗВО.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ

3.1. Методологічні засади оцінки поточної фінансової стійкості університетів

Розширення фінансової автономії університетів за умови одночасного скорочення бюджетного фінансування, зростання вартості освітніх послуг та невідповідності витрат на їх надання призводить до порушення їх фінансової стійкості, що обумовлено зменшенням контингенту здобувачів, зміною його структури, формуванням неповноцінних груп, перевищенням темпів зростання номінальної вартості освітніх послуг над реальною вартістю, зниженням фінансової спроможності населення, і як наслідок – обмеженою здатністю ЗВО покривати поточні витрати. За таких умов університети стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю диверсифікації джерел фінансування, що передбачає формування надійної фінансової структури, пошук додаткових джерел доходів для виконання поточних і стратегічних фінансових зобов'язань, місії університету. Проте наразі в Україні без сталого бюджетного фінансування практично дуже складно досягти фінансової стійкості, і одним із чинником є встановлення демпінгових цін у ЗВО. Водночас провідні та інноваційні університети можуть встановлювати вартість навчання, яка покриває реальні витрати університету.

Поточна фінансова стійкість – це інструмент оперативного, гнучкого реагування та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стійкості за рахунок збалансування доходів і витрат, підтримання достатнього рівня ліквідності, платоспроможності та формування позитивного фінансового простору в поточному періоді [71].

Проблема фінансової стійкості закладів вищої освіти є відносно новою і недостатньо дослідженою в науковій спільноті, більшість публікацій є дотичними. Основними викликами XXI століття, з якими стикнулися університети, S. Khahro, Y. Javed [222] визначають кількість зарахованих здобувачів, фінансові труднощі, технологічну залежність, стійкість, скорочення випускників шкіл, скорочення реального обсягу державного фінансування під впливом інфляції, зниження кількості іноземних здобувачів. Стійкість в міжнародному контексті досліджують Y.-M. He, Y.-L. Pei, B. Ran, J. Kang, Y.-T. Song [223], які оцінюють вплив контингенту на доходи університетів США та Китаю, а також рівень фінансової забезпеченості на якість освітніх послуг. Дослідники виявляють проблеми, пов'язані зі стрімким зростанням кількості здобувачів у Китаї, що супроводжується підвищенням вартості навчання та обмеженими фінансовими витратами. Це призводить до зниження якості освіти у приватних провінційних коледжах та університетах. Фінансова стійкість вищої освіти Англії [224] досліджується через призму

набору здобувачів зі врахуванням ризику коливання залежності від зовнішнього фінансування, зміни бюджетної політики фінансування освіти, впливу інфляції на витрати ЗВО. Доводиться, що для пом'якшення фінансових дисбалансів ЗВО повинні мати набір альтернативних фінансових рішень.

O. Pavlov, E. Katsamakos [225] досліджують вплив COVID-19 на вищу освіту, аналізують сценарії довго- і середньострокового впливу на фінансовий стан ЗВО, оцінюють стрес-тест на підставі комбінації пом'якшувальних заходів, визначають, що використання інноваційних бізнес-моделей та нових технологій зі штучним інтелектом є інструментом забезпечення фінансової стійкості.

K. Rosinger, J. Ortagus, R. Kelchen, A. Cassell, L. Brown [226] досліджують фінансування на основі показників ефективності (PBF) зі врахуванням груп здобувачів та визначають їх вплив на розподіл коштів. J. Cheben та ін. [227] досліджують детермінанти економічної стійкості, залежність кількості зарахованих здобувачів та результативність наукових досліджень на рівень фінансування, що вимірюється як середня частка державної субсидії. A. Aleixo, S. Leal, U. Azeiteiro [228] досліджують концептуальні підходи до стійкості ЗВО і визначають, що основними перешкодами до сталого розвитку є скорочення бюджетного фінансування та зменшення кількості здобувачів. N. Zainordin, S. Ismail [229] визначають сильні і слабкі сторони університетів з позиції оцінки їх стійкості на підставі п'ятнадцяти інструментів, що є індикаторами її вимірювання.

F. Michavila, J. Martinez [230] актуалізують поняття фінансової автономії університетів, пов'язуючи її з рівнем досконалості університетських систем. Науковці визначають, що витрати на одного здобувача, які характеризують рівень фінансування вищої освіти, мають високу позитивну кореляцію (0,89) із досягненнями університетів у міжнародних академічних рейтингах, зокрема ARWU. Попри розширення університетської автономії, існують обмеження, що стримують її повне використання, що обмежує гнучкість та інноваційність. Автори вважають, що для досягнення високого рівня фінансової автономії необхідно, щоб фінансування базувалося на академічних результатах і було спрямоване на стимулювання інновацій у викладанні та дослідженнях. Це дасть змогу університетам підтримувати фінансову стійкість.

Так, F. Di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano [175] запропонували методичний підхід до оцінки фінансової стійкості італійських університетів. T. Estermann, E. Bennetot Pruvot [99] досліджували фінансову стійкість європейських університетів через призму диверсифікації доходів, збалансування їх структури, автономії закладів, їх спроможність фінансово забезпечити академічні та стратегічні цілі. Основним джерелом доходів для університетів Європи є державне фінансування, проте зростання частки додаткових джерел забезпечується за рахунок контрактів на дослідження та освіту від приватного сектору, благодійних внесків, доходів від оренди майна, фінансової та інвестиційної діяльності.

В основу методики оцінки фінансової стійкості університетів Шотландії [293] закладено структуру доходів, відношення доходу до запозичень та інших показників, ліквідність, платоспроможність і кредитоспроможність. Таких підхід характеризує здатність університету мати достатні обсяги ліквідних коштів для забезпечення поточної фінансової стійкості.

У Великій Британії [231] для оцінки фінансової стійкості використовують показники спрямовані на визначення рівня фінансової вразливості та залежності від запозичень (ліквідність, відношення резервів до доходів, відношення чистих активів до витрат, відношення зовнішніх запозичень до доходів, профіцит до доходів).

Фінансова стійкість університету досягається завдяки покриттю економічних витрат і здійсненню інвестицій в інфраструктуру (фізичну, людську та інтелектуальну), спрямованих на реалізацію стратегії закладу, досягнення операційної стабільності (збалансування доходів і витрат закладу), провадження інвестиційної діяльності і ризик менеджменту [176, с. 35].

На думку італійських дослідників F. Di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano [175], фінансова стійкість університетів забезпечується здатністю отримувати бюджетне фінансування та формувати альтернативні джерела доходів від надання додаткових освітніх та інших послуг. Рівень фінансової стійкості характеризує здатність університетів стримувати витрати, диверсифікувати доходи, забезпечувати достатньо стійке державне фінансування. Цей підхід спрямований на комплексну оцінку діяльності університетів, враховує маржинальний дохід від операційної і комерційної діяльності, здатність університету залучати кошти для поточної діяльності, реалізовувати наукові дослідження, застосовувати різні підходи до оплати праці персоналу. Особливістю цього підходу є фокусування на показниках поточної фінансової стійкості та обмеженість його внутрішнім використанням для прийняття управлінських рішень.

L. Lapovsky [182] розглядає фінансову стійкість університетів як здатність ефективно адаптуватися до сучасних викликів шляхом впровадження і змін бізнес-моделей, масштабування освітніх програм, розширення партнерських відносин, підвищення операційної ефективності та популяризації онлайн-курсів. Ці заходи спрямовані на зниження операційних витрат, забезпечення стабільного функціонування та створення умов для довгострокового розвитку університетів.

О. Лактіонова, В. Коваль, О. Слободянюк, Л. Приступа [183] досліджують стратегічну фінансову стійкість як здатність університету формувати фінансові простори для операційної та інвестиційної діяльності задля покращення ресурсної бази, зростання рівня оплати праці викладачів, реалізації програм матеріального заохочення як інструменту професійного розвитку персоналу.

Аналіз методологічних підходів до оцінки фінансової стійкості університетів, запропонованих вітчизняними та іноземними вченими, виявляє неоднознач-

ність у виборі показників, які базуються на публічних або внутрішніх (управлінських) джерелах інформації про діяльність ЗВО. Це обмежує можливості проведення аналізу зовнішніми стейкхолдерами.

Фінансову стійкість університетів через призму диверсифікації доходів досліджував М. Garland [232], який запропонував індекс диверсифікації доходів державних університетів Англії та модель фінансової оцінки шляхом дезагрегування доходів. Вплив диверсифікації доходів на фінансову стійкість університетів Малайзії здійснювали J. Jaafar, A. Latiff, Z. Daud [233] за допомогою індексу Хіршмана–Херфіндаля (ННІ) як експериментальну змінну для вимірювання диверсифікації доходу, а також показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності чистого прибутку (NPM). Результати дослідження показали позитивний вплив диверсифікації доходів на фінансову стійкість університетів. До того ж визначено детермінанти фінансової стійкості – розмір, вік університетів, їх здатність ефективно управляти ресурсами задля створення більшої кількості джерел доходів.

Оцінка фінансової стійкості із застосуванням ННІ здійснювалася і для університетів США [234], Малайзії [235; 236], В'єтнаму [237]. Т. Le, Т. Nguyen, М. Trinh та інші [237] оцінюють фінансову стійкість в'єтнамських університетів із використанням індексу Хіршмана–Херфіндаля, середнє значення якого в агрегованому стані 0,56, у дезагрегованому – 0,48, як результат – визначають низький рівень фінансової стійкості відносно університетів інших країн. Якщо ННІ $\rightarrow 1$, то спостерігається висока концентрація доходів відносно одного джерела, що робить університети вразливими до змін у фінансуванні, у разі ННІ $\rightarrow 0$ спостерігається висока диверсифікація доходів, тобто доходи розподіляються між різними джерелами, що позитивно впливає на фінансову стійкість. G. L. Chikoto, Q. Ling, D. G. Neely [238] доводять, що організації з високим рівнем концентрації доходів або незначною їх диверсифікацією є фінансово вразливими, водночас фінансово стійким установам властива значна диверсифікація доходів за низького рівня їх концентрації.

О. Ovchinnikova, Т. Kokuytseva, Е. Vutrova [239] досліджують фінансову стійкість через призму конкурентоспроможності, визначення пропорцій розподілу бюджету. J. Kuzmina [240] критично досліджує інструменти оцінювання та вимірювання ефективності ЗВО для оцінки фінансової стійкості на підставі показників ефективності. Взаємозв'язок між фінансовою стійкістю, прозорою звітністю та фінансовою автономією досліджують А. Almagtomea, А. Shakerb, Q. Al-Fatlawic, Н. Bekheet [241] та доводять неспроможність працювати більшості університетів без фінансової підтримки держави. F. Alshubiri [242] визначає основним критерієм забезпечення фінансової стійкості – перевищення доходів над операційними витратами, що забезпечується за рахунок власних фінансових ресурсів та здатності залучати інвестиції.

Незначна кількість публікацій та неоднозначні методичні підходи до оцінки фінансової стійкості університетів обумовлюють необхідність розробки альтернативного науково-методичного підходу до оцінки поточної фінансової стійкості університетів залежно від поставленої мети (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Алгоритм оцінювання поточної фінансової стійкості ЗВО

Джерело: складено автором

На першому кроці визначається мета оцінки поточної фінансової стійкості ЗВО, яка полягає у прийнятті ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості університету, визначенні перспективних напрямів розвитку, оптимізації ресурсів. Оцінка включає комплексний аналіз показників зі врахуванням ієрархії ЗВО, зокрема задля виявлення структурних підрозділів, факультетів чи освітніх програм, які мають ознаки порушення фінансової стійкості. Це може включати аналіз причин недоотримання доходів, що обумовлено нестійким контингентом, невідповідністю структури і обсягу навчальних груп, невідповідністю ціни на освітні послуги та інші фактори. Мета визначається суб'єктами оцінки, які ініціюють цей процес (ректор, представники адміністрації ЗВО, внутрішні аудитори чи зовнішні користувачі інформації) та впливає на подальший алгоритм оцінювання.

На другому кроці визначається вид оцінки поточної фінансової стійкості:

- експрес-оцінка передбачає відбір найбільш значущих індикаторів для суб'єкта для оперативної оцінки ситуації, відстеження змін і прийняття управлінських рішень;
- комплексна оцінка поточної фінансової стійкості університету включає набір індикаторів, що характеризують динаміку і структуру доходів, витрат, контингенту здобувачів вищої освіти як загалом, так і в межах факультетів, освітніх програм, рівнів освіти тощо;
- сегментна оцінка фінансової стійкості здійснюється в розрізі факультетів, освітніх програм, контингенту здобувачів вищої освіти (бюджет / контракт, денне /

заочне відділення, рівнів освіти (бакалаврського, магістерського, доктор філософії тощо);

– порівняльна оцінка фінансової стійкості здійснюється на підставі вибірки індикаторів і порівняння діяльності ЗВО з групою регіональних, центральних, галузевих або вибірки ЗВО.

Третім кроком є формування інформаційного забезпечення аналізу поточної фінансової стійкості залежно від виду оцінювання та доступності до інформативної бази. Складовими інформаційного забезпечення є фінансова, бюджетна, статистична, управлінська звітність, дані Єдиної державної електронної бази з питань освіти (на 01.10 календарного року) (рис. 3.2).

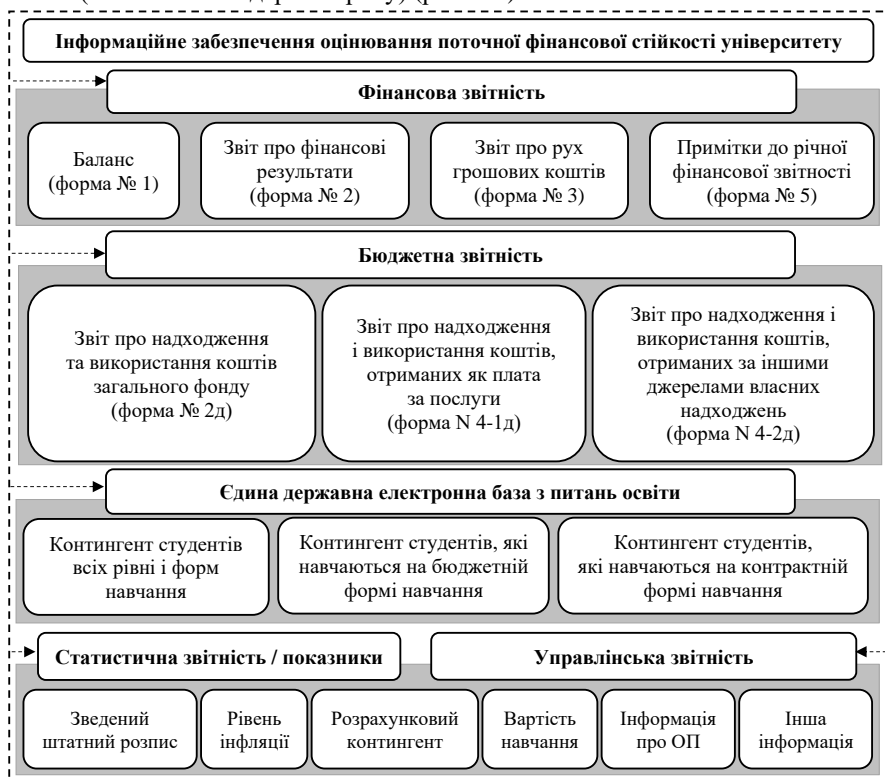


Рисунок 3.2 – Інформаційне забезпечення оцінювання поточної фінансової стійкості університету

Джерело: складено і систематизовано автором

Четвертий крок передбачає вибір індикаторів / показників аналізу поточної фінансової стійкості ЗВО із груп показників (рис. 3.3), методика розрахунку яких представлена в додатку А.

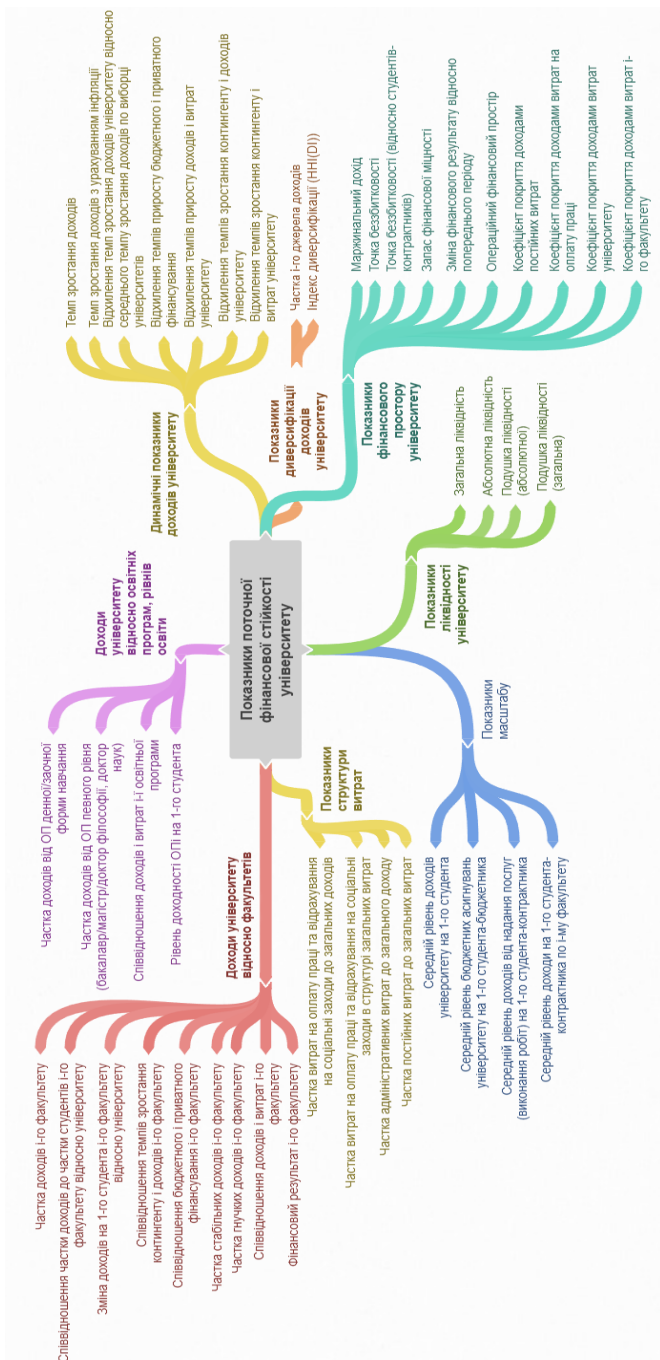


Рисунок 3.3 – Система індикаторів оцінки поточної фінансової стійкості університету

Джерело: систематизовано і складено автором

Практична апробація методичного підходу реалізується на підставі панельної вибірки університетів, що включає 35 ЗВО України 11 класичних (Волинський національний університет імені Лесі Українки (ВНУ імені Лесі Українки, КУ1), Запорізький національний університет (ЗНУ, КУ2), Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, КУ3), Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет» (ДВНЗ «УжНУ», КУ4), Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (ЧНУ, КУ5), Донецький національний університет імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса, КУ6), Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ ім. Івана Франка, КУ7), Сумський державний університет (СумДУ, КУ8), Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ імені Тараса Шевченка, КУ9), Херсонський державний університет (ХДУ, КУ10), Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (ДНУ, КУ11), Західноукраїнський національний університет (ЗУНУ, КУ12)), 9 політехнічних (Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Національний університет імені Юрія Кондратюка, ПУ1), Вінницький національний технічний університет (ВНТУ, ПУ2), Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ», ПУ3), Національний університет «Одеська політехніка» (Одеська політехніка, ПУ4), Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ ім. Ігоря Сікорського, ПУ5), Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомирська політехніка, ПУ6), Національний університет «Чернігівська політехніка» (НУ «Чернігівська політехніка», ПУ7), Національний університет «Запорізька політехніка» (НУ «Запорізька політехніка», ПУ8), Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (НТУ «Дніпровська політехніка», ПУ9)), 8 педагогічних (Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (Університет Ушинського, ПедУ1), Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (ХНПУ імені Г. С. Сковороди, ПедУ2), Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова (НПУ імені М. П. Драгоманова, ПедУ3), Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (ТНПУ, ПедУ4), Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка (ДДПУ ім. Івана Франка, ПедУ5), Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка (СумДПУ імені А. С. Макаренка, ПедУ6), Криворізький державний педагогічний університет, ПедУ7), Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди (з 2020 р. Університет Григорія Сковороди в Переяславі) (УГСП, ПедУ8)), 6 інших (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (КНЕУ ім. В. Гетьмана, ІУ1), Вінницький торговельно-економічний інститут Державно-

го торговельно-економічного університету (ВТЕІ ДТЕУ, ІУ2), Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро) (УМСФ, ІУ3), Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне) (НУВГП, ІУ4), Національний університет харчових технологій (м. Київ) (НУХТ, ІУ5), Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ) (НУБіП України, ІУ6)), що об'єднані:

1) за типами:

- багатогалузеві (класичні) (КУ), технічні (ПУ);
- галузеві (педагогічні) (ПедУ), економічні та інші (ІУ);

2) за масштабом діяльності, що характеризується контингентом:

1 000–2 999 здобувачів вищої освіти;

3 000–5 999 здобувачів вищої освіти;

6 000–9 999 здобувачів вищої освіти;

більше 10 000 здобувачів вищої освіти.

Аналіз фінансової стійкості ЗВО здійснюється в динаміці за 2017–2022 рр. за даними фінансової звітності та звітів ректорів, що розміщені на офіційних сайтах [372; 373; 374; 375; 376; 377; 378; 379; 380; 381; 382; 383; 384; 385; 386; 387; 388; 389; 390; 391; 392; 393; 394; 395; 396; 397; 398; 399; 400; 401; 402; 403; 404; 405; 406; 407], базовий період обрано відповідно до введення в дію з 01.01.2017 НП(С)БО в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» [408].

Характеристика груп індикаторів оцінки поточної фінансової стійкості університету включає:

1) *Динамічні показники доходів університету* оцінюють зміну доходів у динаміці відносно інших оціночних показників, як-от джерела фінансування, контингент (береться показник приведенного контингенту здобувачів, що визначається з урахуванням здобувачів вищої освіти, які навчаються на денній формі з коефіцієнтом 1, на вечірній – 0,25, на заочній – 0,10 [127]), витрати, індекс інфляції. Доходи ЗВО – це основний індикатор фінансової стійкості, проте абсолютне значення залежить від його масштабу, тому до цієї групи показників застосовується динамічний підхід, що передбачає визначення тенденцій зміни поточної фінансової стійкості в ретроспективі на підставі ланцюгового методу, виявлення індикаторів її зниження та порівняння значень показників відносно середніх за групою університетів або загалом. Такий підхід дає змогу умовно визначити тип фінансової стійкості: збалансована – вище середнього значення показника за галузю / групою університетів, вразлива – нижче [67]. Проте такий розподіл доволі умовний, оскільки на фінансову стійкість впливає комплекс чинників.

Розрахунок динамічних показників доходів університетів України (рис. 3.4) здійснено за методикою представленою в додатку А, результати розрахунків наведено в додатку Б. Проте неоднозначність тенденцій за вибіркою університетів

не дає змоги робити логічні висновки, адже показники суттєво коливаються і в межах досліджуваного періоду відносно конкретного ЗВО, і відносно один одного. Тому під час оцінки фінансової стійкості застосовується панельний підхід, що являє собою двовимірний масив даних: просторовий (вибірка ЗВО) та часовий (динаміка за 2018–2022 рр.).

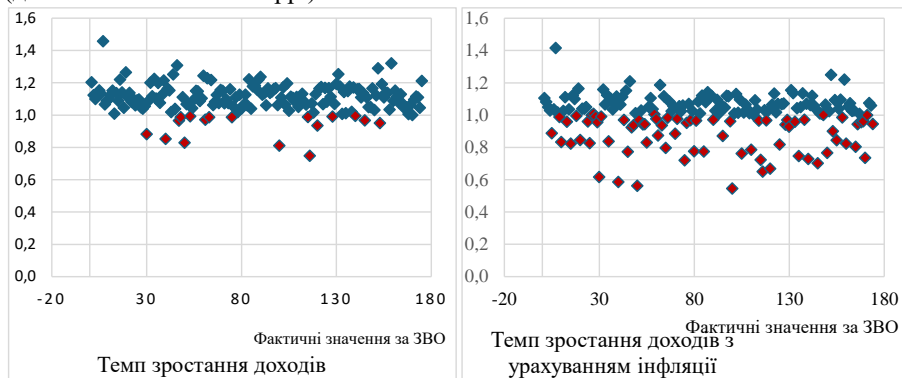


Рисунок 3.4 – Темп зростання доходів ЗВО за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

Оцінюючи поточну фінансову стійкість університетів, доцільно враховувати не лише позитивне зростання доходів, а й вплив інфляційного фактора. На рис. 3.4 можна прослідкувати зміну зони значень показників: якщо за запропонованим підходом темп зростання доходів менше 1 спостерігався лише у 17 випадках, то з урахуванням інфляції частота значно зростає, і становить більше 60 випадків. Тому застосування показника темпу зростання доходів зі врахуванням інфляції є більш доцільним, адже не викривлює результатів. Значення показника має становити >1 за умови збалансованої стійкості: якщо ≤ 1 , то поточна фінансова стійкість оцінюється як вразлива.

Здатність ЗВО генерувати доходи в достатньому для розширеного відтворення обсязі та відхилення темпів їх зростання відносно середніх за вибіркою є одним з інструментів оцінки поточної фінансової стійкості (рис. 3.5, додаток Б).

На рисунку представлено відхилення темпів зростання доходів ЗВО відносно середньорічного зростання доходів за вибіркою ЗВО за 2018–2022 рр. Середньорічні темпи зростання доходів за ЗВО становили: у 2018 р. – 1,12, у 2019 р. – 1,14, у 2020 р. – 1,06, у 2021 р. – 1,15, у 2022 р. – 1,05. Для значної частки ЗВО відхилення становить ≥ 0 , що свідчить про їх вразливість і наявність фінансових проблем. У понад 130 випадках значень вони знаходяться в зоні $\pm 0,08$, і лише орієнтовно у 10 % значення перевищують 0,1. Середні темпи зростання доходів за типами університетів (класичних, політехнічних, педагогічних, інших) є майже

однаковими (в межах 1,09–1,11), що демонструє відсутність суттєвих відмінностей у динаміці доходів між категоріями ЗВО.



Рисунок 3.5 – Відхилення темпів зростання доходів університетів відносно середньорічного темпу зростання доходів за їх вибіркою за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

Скорочення бюджетного фінансування та внутрішньогалузева конкуренція за потенційних абітурієнтів змушують ЗВО диверсифікувати джерела доходів і вживати заходів для збільшення приватного фінансування. Показник співвідношення темпів приросту бюджетного і приватного фінансування є індикатором фінансової автономії ЗВО, водночас визначено рекомендоване значення ≤ 0 , тобто темпи приросту приватного фінансування повинні перевищувати бюджетне (рис. 3.6).

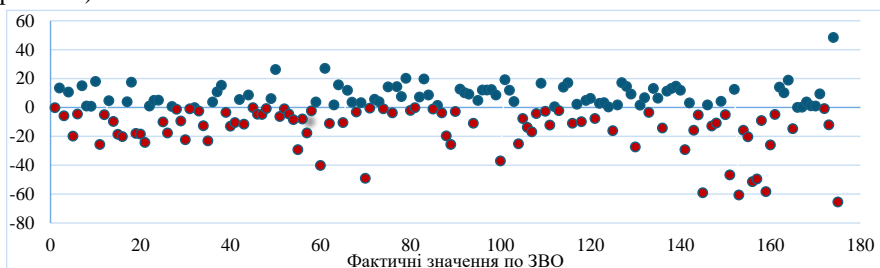


Рисунок 3.6 – Відхилення темпів приросту бюджетного і приватного фінансування ЗВО за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

За результатами оцінки темпів приросту бюджетного і приватного фінансування спостерігається суттєвий діапазон розсіювання $\pm 65\%$. Такий перерозподіл доволі неоднозначний і відбувся через зміну структури контингенту в ЗВО України. У 84 випадках приріст є позитивний, що не завжди супроводжується збільшенням контингенту на бюджетній формі навчання. Це обумовлено двома основними чинниками: перший – невідповідність витрат на підготовку одного здобу-

вача за джерелами фінансування бюджет / контракт, другий – зростання або переважання контингенту на бюджетній формі навчання, порівняно з контрактною. У майже 155 випадках у ЗВО відбувається приріст приватного фінансування, інколи несуттєвий, зумовлений підвищенням контингенту на контрактній формі навчання за одночасного скорочення контингенту на бюджеті. Для майже 20 ЗВО такий приріст становить більше 20 %, що є позитивним з погляду розширення фінансової автономії. Попри позитивні тенденції, які є характерними для певної сукупності університетів, є і негативні, адже 91 ЗВО демонструють зменшення темпів приросту бюджетного порівняно з приватним фінансуванням, що робить їх більш вразливими. Проте з позиції фінансової стійкості доцільно оцінити відповідність вартості навчання одного здобувача (за відповідним рівнем, освітньою програмою) реальним витратам на його підготовку. Ціни на освітні послуги в регіональних ЗВО не завжди відповідають реальним витратам на їх надання, що призводить до порушення фінансової стійкості цих закладів.

Одним із ключових показників поточної фінансової стійкості університетів є їх здатність стримувати видатки, що, як наслідок, забезпечує отримання позитивного фінансового результату. Оцінивши темпи приросту доходів і витрат університетів (рис. 3.7), можна стверджувати, що у 91 випадку університети характеризуються як такі, що мають збалансовану фінансову стійкість, оскільки отримано значення більше рекомендованого 0, у 84 випадках значення менше 0, що свідчить про їх вразливість у відповідному періоді. Зазначені результати отримано внаслідок зростання витрат за незначного зростання доходів, що є одним із індикаторів порушення фінансової стійкості ЗВО.

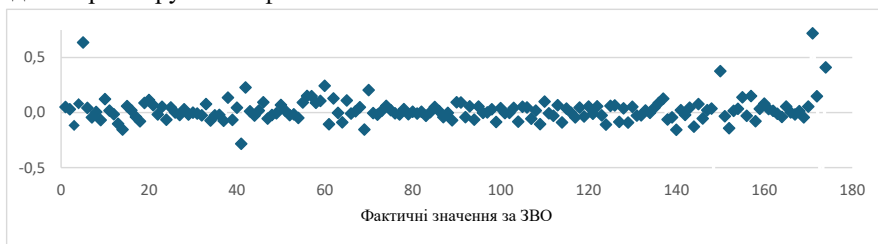


Рисунок 3.7 – Відхилення темпів зростання доходів і витрат університетів за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

Одним із індикаторів фінансової стійкості ЗВО є синхронність зростання контингенту і доходів, що показує, як змінюються доходи ЗВО залежно від зміни контингенту (рис. 3.8). Рекомендоване значення ≤ 0 , що властиве для університетів приблизно у 20 випадках, свідчить про відповідність цінової політики ЗВО, проте для більшості ЗВО цей показник є від’ємним значенням, відповідно пози-

тивний приріст контингенту не призводить до відповідного приросту його доходів, як наслідок – фінансова стійкість є вразливою.

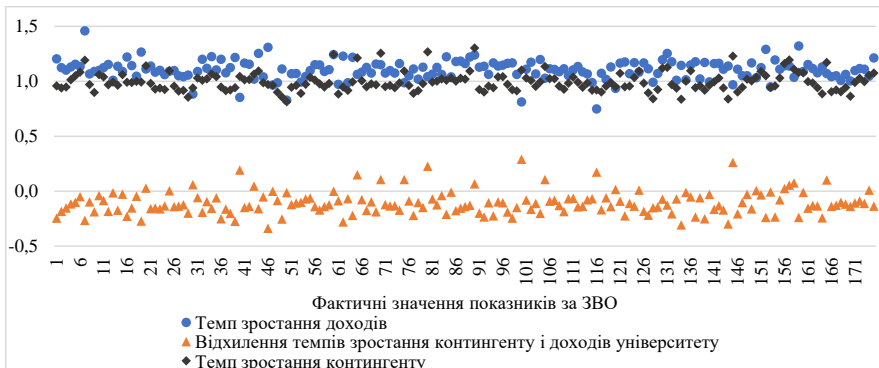


Рисунок 3.8 – Відхилення темпів зростання контингенту і доходів університетів за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

Важливим індикатором забезпечення поточної фінансової стійкості є забезпеченість ЗВО синхронності темпів зростання контингенту і витрат, здатність стримувати витрати у разі скорочення контингенту та/або скорочення доходів. Більшість ЗВО (рис. 3.9) демонструє нездатність збалансувати темпи зростання витрат і контингенту, що впливає на порушення фінансової стійкості.

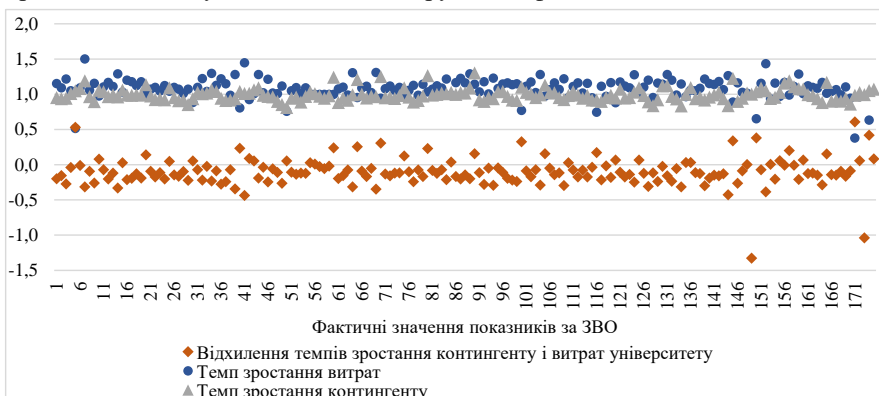


Рисунок 3.9 – Відхилення темпів зростання контингенту і витрат університетів за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за основи публічної інформації ЗВО

Зростання контингенту має випереджати темпи зростання витрат університету, оскільки це сприяє зменшенню сукупних витрат на одного здобувача. Це

досягається завдяки скороченню умовно-постійних витрат на здобувача, а також умовно-змінних, зокрема через збільшення чисельності контингенту здобувачів у групі, що знижує витрати на оплату праці НПП. Якщо співвідношення темпів приросту контингенту та витрат університету $\epsilon \geq 0$, то ЗВО вважається фінансово стійким, якщо менше 0 – виникає ризик порушення фінансової стійкості. Згідно з розрахунками (рис. 3.9), у приблизно 50 % випадків значення показника більше 0, в інших – менше, що свідчить про вразливість ЗВО.

Результати практичної апробації методики оцінки поточної фінансової стійкості за групою динамічних показників доходів університету показує, що цей тип оцінки не дає змоги виявити галузевий чинник на зміну показників, проте отримані значення показників свідчать, що для більшості ЗВО фінансову стійкість можна охарактеризувати як вразливу. Застосування динамічного підходу до оцінки поточної фінансової стійкості університету є одним з індикаторів, що демонструє вплив зміни показників у динаміці на здатність ЗВО генерувати і забезпечувати приріст доходів відносно інших показників. Показує зміни приросту ключових показників діяльності університетів, що залежить насамперед від контингенту здобувачів, які навчаються на різних рівнях освіти. Основними індикаторами фінансової стійкості університетів є наявність сталого або нарощеного обсягу контингенту; наявність негативного приросту призводить до зростання сукупних витрат на одного здобувача.

2) *Показники диверсифікації доходів* спрямовані на визначення структури доходів ЗВО (бюджетне, приватне фінансування, доходи від додаткових освітніх послуг, наукової діяльності, благодійні внески, дарунки та інші), визначення ступеня їх диверсифікації, пріоритетних джерел фінансування, їх зміни. Оцінка цієї групи показників є одним із найбільш популярних індикаторів фінансової стійкості в закордонній практиці, вважається, що зростання диверсифікації доходів університету позитивно впливає на рівень фінансової стійкості.

Ступінь диверсифікації доходів для закладів вищої освіти України доцільно оцінювати за допомогою індексу Хіршмана–Херфіндаля (ННІ), при під час розподілу доходів університету застосовується один із двох альтернативних підходів:

перший – заснований на фінансовій звітності, що дає змогу виокремити такі доходи: 1) бюджетні асигнування; 2) доходи від надання послуг (виконання робіт); 3) доходи від продажу активів; 4) фінансові доходи; 5) інші доходи від обмінних операцій (оренда, доходи від майнових прав, доходи від дооцінки, відновлення корисності активів, доходи від курсової різниці); 6) трансферти; 7) інші доходи від необмінних операцій (доходи від безоплатно отриманих активів (робіт, послуг), благодійні внески, гранти, дарунки, кошти отримані від інших суб'єктів для виконання цільових заходів тощо);

другий – заснований на бюджетній звітності, що дає можливість оцінити за такими доходами:

1) бюджетні асигнування для підготовки здобувачів вищої освіти на умовах державного замовлення; 2) доходи від підготовки студентів-контрактників; 3) доходи від додаткових освітніх послуг (тренінги, сертифікатні освітні програми, курси, воркшопи тощо); 3) доходи від додаткової (господарської) діяльності; 4) доходи від оренди та реалізації майна (крім нерухомого); 5) доходи від наукової діяльності; 6) доходи від благодійних внесків, грантів та дарунків; 7) доходи, отримані на цільові заходи.

Для оцінки ступеня диверсифікації доходів застосуємо формулу ННІ (DI) [237; 280–282]:

$$HHI(DI) = \sum_{i=1}^N \left(\frac{Income_i}{Income} \right)^2 \quad (3.1)$$

або:

$$HHI(DI) = \left(\frac{Income_1}{Income} \right)^2 + \left(\frac{Income_2}{Income} \right)^2 + \dots + \left(\frac{Income_n}{Income} \right)^2, \quad (3.2)$$

де DI – індекс диверсифікації;

N – кількість джерел доходу;

$Income_i$ – сума i -го джерела доходу;

$Income$ – загальна сума доходів ЗВО.

Чим менше значення показника, тим більш диверсифікованими є доходи університету, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Наближення DI до 1 свідчить про концентрацію доходів, як наслідок – їх слабку диверсифікацію.

Застосувавши перший підхід до диверсифікації доходів визначено ННІ (DI) для 35 ЗВО України за 2018–2023 рр. (рис. 3.10).

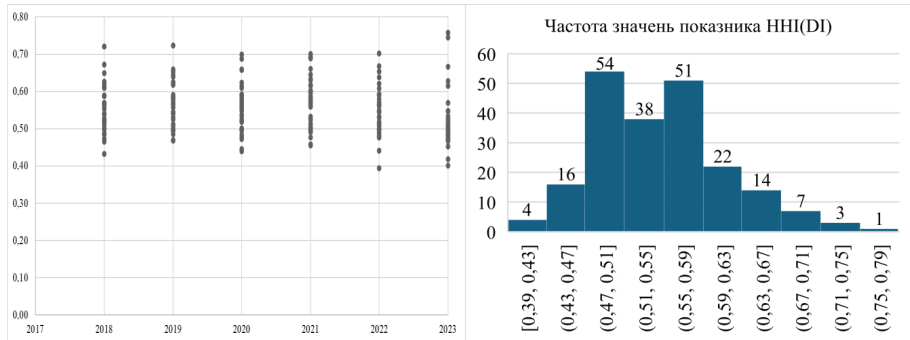


Рисунок 3.10 – Рівень диверсифікації доходів університетів за показником ННІ (DI)

Джерело: розраховано і побудовано автором

Використовуючи точкову діаграму, здійснено порівняння наборів розрахованих значень ННІ (*DI*) за роками, найширший діапазон показника у ЗВО спостерігається у 2023 р.: $\min = 0,40$, $\max = 0,76$. У попередні періоди розрив між мінімальним і максимальним значенням становив: 2022 ($\min = 0,39$, $\max = 0,70$), 2021 ($\min = 0,45$, $\max = 0,70$), 2020 ($\min = 0,44$, $\max = 0,70$), 2019 ($\min = 0,47$, $\max = 0,72$), 2018 ($\min = 0,43$, $\max = 0,72$).

Частота значень ННІ (*DI*) за ЗВО України за результатами розрахунків показує, що 53 розрахункові значення знаходяться в межах 0,47–0,51, 51 у межах 0,55–0,59, 39 – 0,51–0,55, 22 – 0,59–0,63, 16 – 0,43–0,47, 14 – 0,63–0,71, 7 – 0,67–0,71, 4 – 0,39–0,43, 3 – 0,71–0,75, 1 – 0,75–0,79. Середнє значення індексу ННІ (*DI*) для класичних університетів становить 0,53 за $\min = 0,39$, $\max = 0,76$; для педагогічних університетів – 0,57 за $\min = 0,44$, $\max = 0,72$; для політехнічних університетів – 0,57 за $\min = 0,42$, $\max = 0,70$; інших – 0,55 за $\min = 0,48$, $\max = 0,74$. Враховуючи, що середній індекс ННІ (*DI*) за вибіркою ЗВО України становить 0,55 ($\min = 0,39$; $\max = 0,76$), можна висунути таку гіпотезу: якщо значення індексу ННІ (*DI*) для українських ЗВО становить $\leq 0,55$, то це свідчить про позитивний вплив на фінансову стійкість, а діяльність ЗВО оцінюється як збалансована; якщо $>0,55$ – вразлива.

Відповідно до запропонованого розподілу, за розрахованими значеннями ННІ (*DI*) (додаток В) визначено три ЗВО з найвищим рівнем фінансової стійкості: Сумський державний університет, ДВНЗ «УжНУ», Університет Ушинського. Три найбільш вразливі – КДПУ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, НТУ «ХПІ». Нестабільність і широкий діапазон значень ННІ (*DI*) за 2018–2023 рр., тобто перехід від збалансованості до вразливості, спостерігається в ХДУ (0,43–0,76), ВТЕІ ДТЕУ (0,51–0,74). Зменшення показника, тобто вихід із вразливості і перехід до збалансованої фінансової стійкості, зафіксовано в ДонНУ імені Василя Стуса (0,63–0,48) та УГСП (0,72–0,51).

Університетський менеджмент на підставі управлінської інформації може деталізувати доходи й отримати більш точний показник, розрахунок якого в динаміці буде показувати, як диверсифікація сприяє зростанню фінансової стійкості університету.

Аналіз структури доходів (додаток Г) свідчить про формування їх за рахунок бюджетних асигнувань (далі – бюджетне фінансування) та доходів від надання послуг (виконання робіт) (далі – приватне фінансування), інших джерел (фінансові доходи, доходи від продажу активів, інші доходи від обмінних операцій, трансферти, інші доходи від необмінних операцій) займають незначну питому вагу, що не перевищує $\max = 2,3 \%$, $\min = 0,3 \%$. Класичні університети демонструють неоднозначні тенденції щодо структури доходів та незначні зміни впродовж 2017–2022 рр. Переважання бюджетного фінансування пов'язане з такими чинниками:

високий конкурсний бал вступників, що приносить ЗВО бюджетні місця; конкурентоспроможні освітні програми; рейтингові позиції ЗВО; наявність спеціальностей з коефіцієнтом більше 1, що визначено формульним фінансуванням.

Середній показник бюджетного фінансування за групами університетів становить: класичні – 0,63, політехнічні – 0,71, педагогічні – 0,68, інші (в т. ч. економічні) – 0,58. Значна частка бюджетного фінансування в політехнічних університетах пояснюється підтримкою кон'юнктурних спеціальностей, тому групи формуються переважно зі студентів-бюджетників. Попри це, в політехнічних університетах, наприклад, ІТ-спеціальності мають попит серед абітурієнтів, які погоджуються навчатися на контракті. У 2024 р. значна кількість здобувачів отримала гранти за результатами НМТ (15 тис. грн, якщо два предмети НМТ здано на більше ніж 150 балів; 25 тис. грн, якщо більше ніж 170 балів). Відповідно у 2024 р. на спеціальність «Комп'ютерні науки» вступили 65 % вступників, які отримали бюджетне місце або грант [283]. Педагогічні університети досить різняться за структурою доходів (додаток Г, рис. Г.3), що визначається переліком спеціальностей, а також врахуванням індексу спеціальності у визначенні розрахункового контингенту [134] під час розподілу видатків державного бюджету та іншими чинниками. Інші університети (додаток Г, рис. Г.4) представлені в т. ч. економічними університетами, в яких чітко спостерігається тенденція до скорочення бюджетного фінансування. Проте ця тенденція характерна загалом для таких типів ЗВО. Водночас, якщо розглядати економічні спеціальності окремо, то вступники з високими балами здебільшого обирають університети з високими рейтинговими позиціями, розташовані в Києві і Львові. Наприклад, у період 2017–2022 рр. частка бюджетного фінансування в Університеті митної справи і фінансів скоротилася з 71,1 до 33,0 %, у ВТЕІ ДТЕУ з 49,8 до 20,4 %. Водночас КНЕУ ім. В. Гетьмана, як заклад, що розташований у Києві, зберігає структуру фінансування на рівні 56,7–51,5 %. НУВГП, НУХТ і НУБіП України утримують частку бюджетного фінансування на рівні 70,3 % з незначними коливаннями. Варто зазначити, що ці тенденції можуть бути пов'язані з низкою чинників, які потребують додаткового дослідження. Міжнародна практика свідчить про позитивний вплив диверсифікації доходів на фінансову стійкість, проте збільшення частки приватного фінансування в структурі доходів українських ЗВО не завжди є індикатором цієї стійкості. Це зумовлено невідповідністю плати за навчання здобувачів реальним витратам на їх підготовку, що, як наслідок, призводить до порушення фінансової стійкості ЗВО. Свідченням цього є оцінка розриву між бюджетним та приватним фінансуванням на підставі показників середніх видатків на одного здобувача (приведений контингент) за відповідним джерелом фінансування.

За офіційними даними проаналізовано 166 державних ЗВО на підставі показника приведеного контингенту, середніх видатків на одного здобувача за держав-

ним замовленням. Результати суттєво коливаються, максимальні значення – 309,23 тис. грн (Українська державна льотна академія Національного авіаційного університету), 240,25 тис. грн (Національна музична академія України імені П. І. Чайковського), 183,06 тис. грн (Одеська національна музична академія імені В. А. Нежданової); мінімальні – 34,39 тис. грн (Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського).

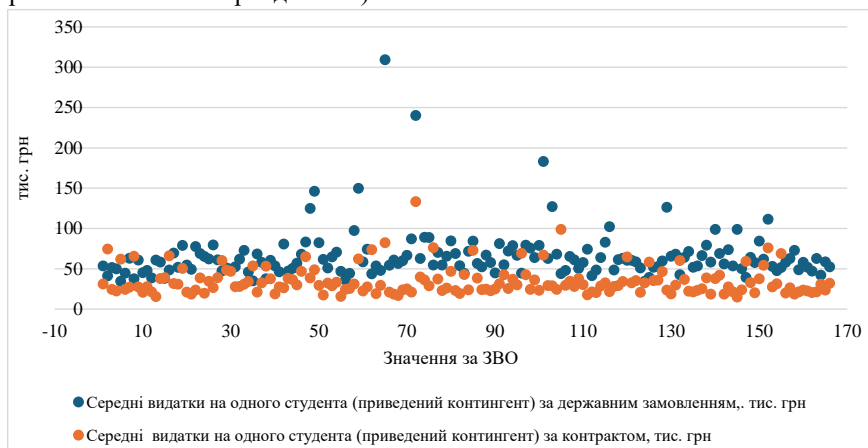


Рисунок 3.11 – Середні видатки на одного здобувача (приведений контингент) за державним замовленням та контрактом

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [284]

У розрахунку на одного здобувача середній рівень витрат за бюджетним замовленням становить 63 тис. грн, за контрактом – 38 тис. грн за максимальних витрат на одного здобувача за контрактом 133,33 тис. грн (Національна музична академія України імені П. І. Чайковського), мінімальних – 14,92 тис. грн (Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва – до 2021 р.).

Наведений вище рис. 3.11 ілюструє відмінність університетів у видатках на одного здобувача за державним замовленням та контрактом, що негативно впливає на фінансову стійкість університетів. Водночас встановлення вартості навчання за освітніми програмами нижче реальних витрат, навіть з урахуванням змін структури контингенту та збільшення кількості студентів-контрактників, робить університети вразливими у фінансовому плані. Це зумовлено необхідністю перерозподілу бюджетних коштів на покриття витратів за контрактною формою навчання. Оцінка такого розриву (рис. 3.12) показує, що середнє значення становить 31,0 тис. грн за сукупністю ЗВО, тоді як найвищий розрив демонструє Льотна академія НАУ – 226,93 тис. грн. Водночас у низці ЗВО, переважно медичних, спостерігається від’ємний розрив, що свідчить про конкурентну цінову політику та специфіку підготовки таких фахівців.

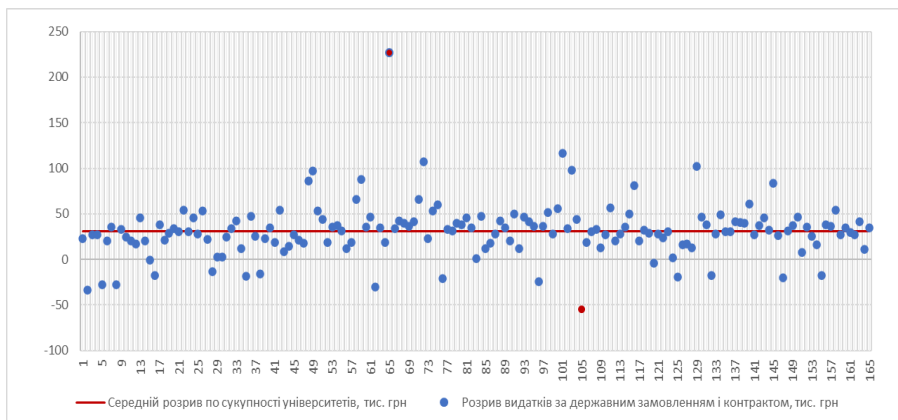


Рисунок 3.12 – Розрив видатків за державним замовленням і контрактом

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [284]

3) *Доходи університету відносно факультетів* є одним із індикаторів оцінки фінансової стійкості структурного підрозділу ЗВО. Аналізуючи доходи факультету / університету, їх доцільно розділити на:

- стабільні – дохід від навчання здобувачів вищої освіти на бакалавраті, магістратурі, аспірантурі, докторантурі (зі врахуванням термінів навчання);
- гнучкі – доходи від додаткових освітніх послуг, виконаних робіт, наукової діяльності, фінансові доходи, гранти, дарунки та інші джерела доходів.

Оцінка таких доходів здійснюється за показниками, що характеризують діяльність *i*-го факультету і порівнюється зі значенням показників в університеті. Таке порівняння дає змогу визначити, наскільки факультет є фінансово стійким та як результати діяльності впливають на стійкість університету загалом. Якщо розраховані значення показників є вищими від рекомендованих (додаток А), то фінансова стійкість є збалансована, якщо нижчими – вразлива. Зазначена група показників застосовується під час сегментного аналізу і потребує даних управлінської звітності, які доступні обмеженому колу осіб.

4) *Доходи університету відносно освітніх програм, рівнів освіти.* Ця група показників дає змогу оцінити дохідність окремих освітніх програм, розділити їх за категоріями, а також виявити збиткові програми з можливістю подальшої відмови від них. Аналіз дохідності ОП для денної та заочної форм навчання є важливим інструментом для прийняття рішень щодо їх подальшої реалізації та визначення пріоритетних напрямів підготовки здобувачів. Розрахунок цих показників можливий на основі даних управлінського обліку ЗВО. Зовнішні користувачі через обмежений доступ до такої інформації не мають можливості проводити подібний аналіз.

5) Показники масштабу, що визначаються контингентом. Це ключовий індикатор, що характеризує діяльність ЗВО і дає змогу згладжувати кризові явища, демонструючи стійкість відносно контингенту. Позитивний приріст цього показника за наявності інших результативних і якісних показників діяльності університету є індикатором забезпечення фінансової стійкості. Ця група показників оцінює середній рівень доходів університету на одного здобувача як загалом, так і в розрізі бюджетного та приватного фінансування відносно факультетів, а також дає змогу оцінити вплив зміни контингенту, доходів і витрат університету на фінансову стійкість.

Масштаби університетів через контингент суттєво різняться. Для усунення ефекту масштабу розраховано показник приросту, що дає змогу оцінити тенденції зміни контингенту в динаміці (рис. 3.13–3.15). Гіпотетично ЗВО можна вважати збалансованими за умови сталого контингенту або його позитивного приросту в динаміці.

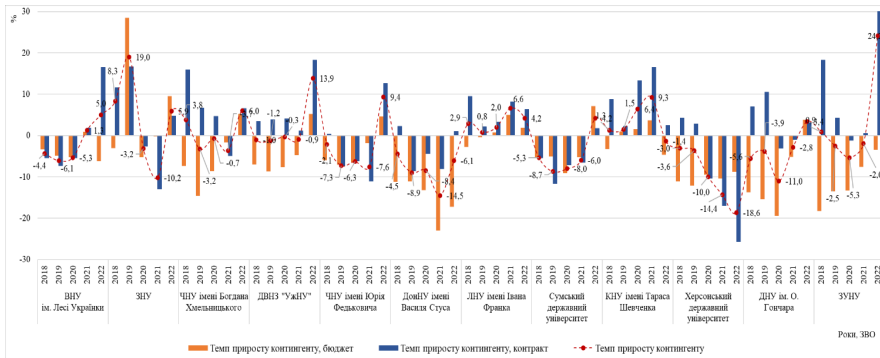


Рисунок 3.13 – Показники приросту контингенту в класичних університетах

Джерело: розраховано і побудовано автором

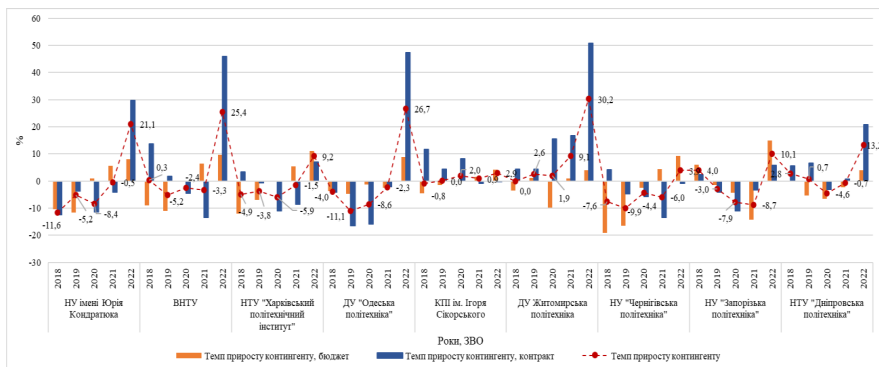


Рисунок 3.14 – Показники приросту контингенту в політехнічних університетах

Джерело: розраховано і побудовано автором

Зміна контингенту класичних університетів є доволі неоднозначною. Негативний приріст контингенту демонструють ВНУ імені Лесі Українки, ЧНУ, СумДУ через здобувачів, які навчаються на бюджетній і контрактній формах. Такі самі тенденції спостерігаються і в ДонНУ імені Василя Стуса, проте скорочення студентів-бюджетників є більш впливовим.

Позитивний приріст за студентами-бюджетниками і контрактниками демонструють центральні ЗВО – ЛНУ ім. Івана Франка і КНУ імені Тараса Шевченка. Водночас результати розрахунків показують значну тенденцію до скорочення контингенту, який навчається на бюджетній формі в інших класичних університетах, і одночасний приріст контингенту на контрактній формі.

Контингент політехнічних університетів протягом 2018–2021 рр. більшою мірою має негативний приріст через зниження популярності технічних спеціальностей серед потенційних абітурієнтів. У період 2017–2019 рр. простежується тенденція до зниження контингенту і за бюджетною, і за контрактною формою навчання. КПІ ім. Ігоря Сікорського демонструє не лише стійкість за контингентом, який навчається на бюджетній формі, а й приріст контингенту на контрактній формі; такі самі тенденції притаманні і Житомирській політехніці. Конкурентні позиції в 2022 р. демонструють НТУ «ХПІ», Національний університет імені Юрія Кондратюка та ВНТУ, Одеська політехніка завдяки приросту студентів-бюджетників та нарощування контингенту за контрактною формою навчання.

Педагогічні університети від 2019 р. (рис. 3.15) демонструють негативну динаміку щодо приросту контингенту, і лише в 2022 р. спостерігаються прирости завдяки зростанню загалом в Україні здобувачів чоловічої статі, які здобувають додатково вищу освіту (другу, третю). У НУБіП України протягом 2018–2020 рр. скорочується обсяг здобувачів на бюджетній формі навчання за одночасного приросту студентів-контрактників, проте в 2021–2022 рр. спостерігається приріст за всіма формами навчання.

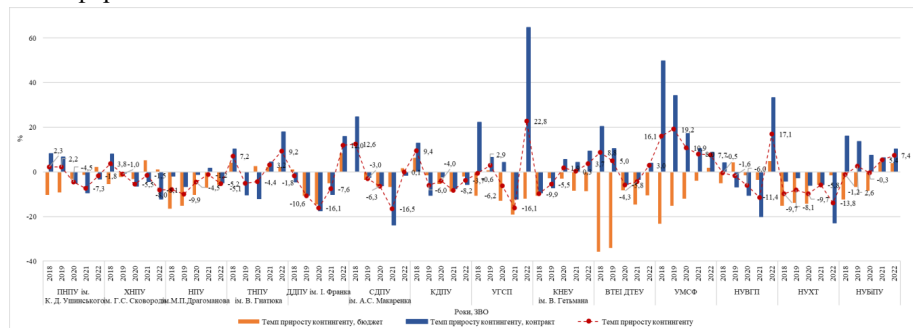


Рисунок 3.15 – Показники приросту контингенту в педагогічних та інших ЗВО

Джерело: розраховано і побудовано автором

НУВГП і НУХТ демонструють негативний приріст контингентів, НУВГП переважно завдяки студентам-контрактникам, НУХТ – студентам-бюджетникам. Чітко виражену зміну структури контингенту демонструє УМСФ: скорочення студентів-бюджетників та зростання контрактників, що загалом за п'ять років обумовлює приріст на 61,9 %. ВТЕІ ДТЕУ є філією, що обумовило скорочення бюджетного фінансування, в т. ч. відсутність на ті спеціальності, що готують регіональні ЗВО.

Отже, наведені вище результати розрахунків свідчать про тенденції щодо скорочення бюджетного фінансування, проте університети великих міст демонструють незначне скорочення студентів-бюджетників, а в певні періоди – їх приріст. Позитивним є приріст студентів-контрактників майже у всіх вишах. У регіональних ЗВО, незалежно від їх спрямованості, спостерігається скорочення контингенту.

Розрив між середнім рівнем бюджетних асигнувань і приватного фінансування на одного здобувача класичних університетів представлено на рис. 3.16.

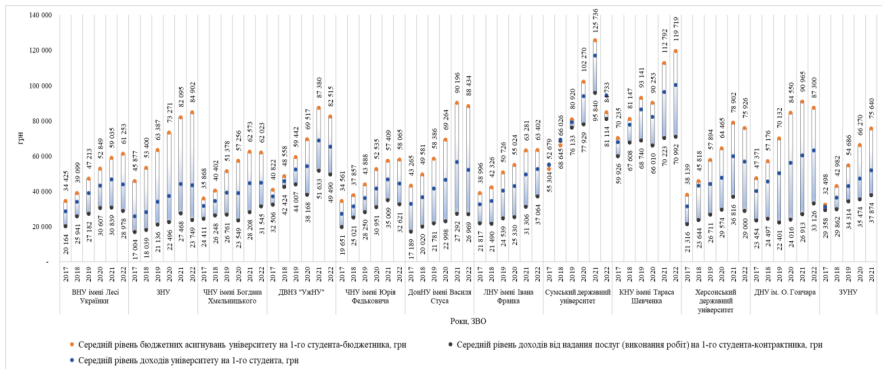


Рисунок 3.16 – Середній рівень бюджетних асигнувань і приватного фінансування на одного здобувача в класичних університетів

Джерело: розраховано і побудовано автором

Результати розрахунків свідчать про значну маржу між бюджетним і приватним фінансуванням на одного здобувача, яка в середньому становить 99 % за групою класичних університетів та має тенденцію щодо зростання в динаміці. Найнижча середня маржа в СумДУ – 12 %, у КНУ імені Тараса Шевченка – 34 %, у ДВНЗ «УжНУ» – 45 %, у ВНУ імені Лесі Українки – 72 %, у ЧНУ ім. Богдана Хмельницького – 92 %, у ЛНУ ім. Івана Франка – 100 %, у ХДУ – 104 %, у ДонНУ імені Василя Стуса – 180 %, у ДНУ – 186 %, у ЗНУ – 198 %.

Значні розриви негативно впливають на фінансову стійкість університетів, зокрема й через скорочення контингенту на бюджетній формі навчання та незначного приросту на контракті. Більшість політехнічних університетів демонстру-

ють зростання розриву між бюджетним і приватним фінансуванням на одного здобувача, із суттєвим приростом в 2019–2021 рр. (рис. 3.17). Лише в КПІ ім. Ігоря Сікорського середній розрив становить 12 %, а в 2017–2018 рр. доходи від надання послуг на одного здобувача вищі на 23 % і 17 % відповідно, в 2019 р. розрив становив 1 %. Одеська політехніка демонструє незвичайні розриви, що в середньому становить 36 %. Дещо вищий рівень у Житомирській політехніці – 75 %, у ВНТУ – 88 %, у НТУ «ХП» – 105 %, у НТУ «Дніпровська політехніка» – 113 %, у Національного університету імені Юрія Кондратюка – 136 %, у НУ «Чернігівська політехніка» – 149 %, у НУ «Запорізька політехніка» – 195%. Середній розрив за вибіркою політехнічних університетів становить 101 %, тобто вартість навчання на контракті є удвічі меншою за бюджетне фінансування.

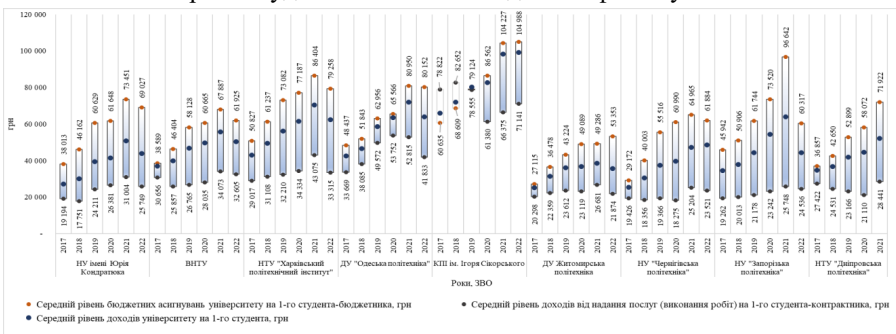


Рисунок 3.17 – Середній рівень бюджетних асигнувань і приватного фінансування на одного здобувача в політехнічних університетах
Джерело: розраховано і побудовано автором

Показники, наведені на рис. 3.18, характеризують педагогічні та інші ЗВО.

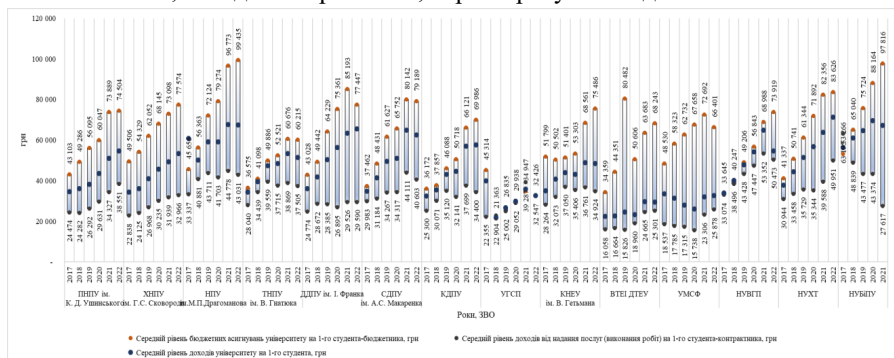


Рисунок 3.18 – Середній рівень бюджетних асигнувань і приватного фінансування на одного здобувача педагогічних та інших університетів
Джерело: розраховано і побудовано автором

Мінімальний середній розрив спостерігається у НУВГП – 14 %, в УГСП – 19 %, у ТНПУ – 34 %, у КДПУ – 47 %, у КНЕУ ім. В. Гетьмана – 63 %, у СумДПУ імені А. С. Макаренка – 67 %, у НПУ імені М. П. Драгоманова – 72 %, у НУХТ – 74 %, у НУБіП України – 90 %, в Університеті Ушинського – 102 %, у ХНПУ імені Г. С. Сковороди – 125 %, у ДДПУ ім. Івана Франка – 128 %, у ВТЕІ ДТЕУ – 203 %, в УМСФ – 239 %. Середній розрив за вибіркою університетів – 91 %.

Отже, досліджені групи університетів демонструють неоднозначні тенденції і рівні значень показників, що визначається їх конкурентоспроможністю на ринку освітніх послуг.

Оцінку впливу зміни контингенту, який навчається за бюджетною формою навчання і контрактом, на доходи університету пропонується визначати за такою формулою:

$$\begin{aligned} \Delta Income_{\Delta St.} &= GR_{St.PF} \times IU_{per St.PF} + GR_{St.PrF} \times IU_{per St.PrF} = \\ &= \frac{St.PF_n - St.PF_{n-1}}{St.PF_{n-1}} \times \frac{Income_{PF}}{Student_{PF}} + \frac{St.PrF_n - St.PrF_{n-1}}{St.PrF_{n-1}} \times \frac{Income_{PrF}}{Student_{PrF}} \end{aligned} \quad (3.3)$$

або:

$$\Delta Income_{\Delta St.} = GR_{St.PF_{B/M/DF/DS}} \times IU_{per St.PF_{B/M/DF/DS}} + GR_{St.PrF_{B/M/DF/DS}} \times IU_{per St.PrF_{B/M/DF/D}} \quad (3.4)$$

Джерело: складено автором

Оцінка впливу зміни доходів університету через зміну контингенту на бюджетній і контрактній формах навчання розраховується за формулою 3.3. Ця методика розрахунку допускає певну похибку, адже вартість навчання за різними ступенями вищої освіти і роками набору є відмінною. Усунути похибку під час оцінки можна, використовуючи формулу 3.4, що враховує доходи і контингент за відповідними рівнями вищої освіти.

Результати розрахунку впливу зміни контингенту, який навчається за бюджетною формою і контрактом, на доходи університетів (класичні, політехнічні, педагогічні та інші) представлені в додатку Д і розраховані за формулою 3.3. Сукупний вплив представлено на рис. 3.19.

Загалом зміна обсягу і структури контингенту негативно вплинула на доходи університетів. Так, із 35 ЗВО України 11 демонструють сукупний приріст доходів за 2017–2022 рр.: Запорізький національний університет – 1 849,6 тис. грн, КНУ імені Тараса Шевченка – 3 041,7 тис. грн, ВНТУ – 980,3 тис. грн, Одеська політехніка – 1 544,8 тис. грн, КПІ ім. Ігоря Сікорського – 1 580,8 тис. грн, ЛНУ ім. Івана Франка – 1 270,2 тис. грн, Житомирська політехніка – 1 588,1 тис. грн, НТУ «Дніпровська політехніка» – 95,4 тис. грн, НУБіП України – 1 057,1 тис. грн, ТНПУ – 659,1 тис. грн, ХНПУ імені Г. С. Сковороди – 256,3 тис. грн. Всі інші ЗВО понесли значні збитки, що суттєво наросли в 2020–2022 рр.

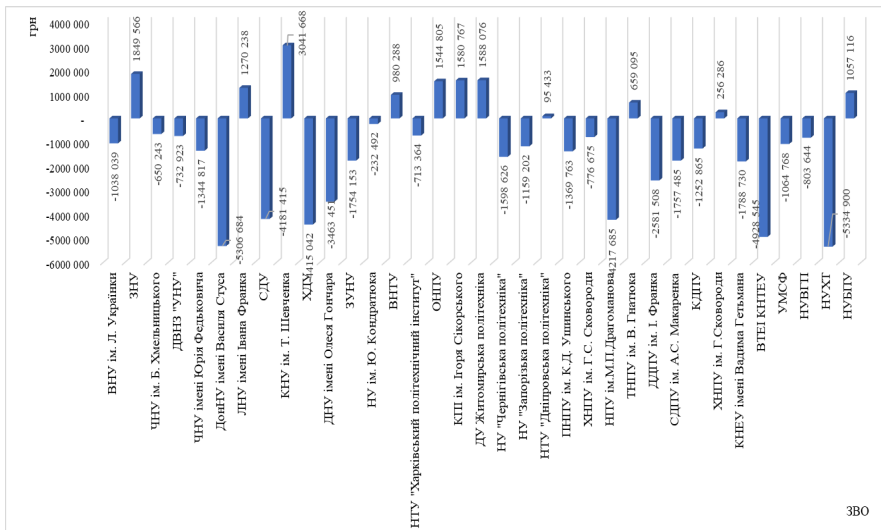


Рисунок 3.19 – Сукупний вплив зміни контингенту на доходи університетів за 2017–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

б) *Показники структури і покриття витрат* – група показників, спрямована на оцінку впливу витрат на фінансову стійкість ЗВО, аналізу структури витрат, визначення їх частки в доходах задля прийняття рішень щодо їх оптимізації. Всі витрати ЗВО доцільно розділити на умовно-постійні та умовно-змінні, причому до умовно-змінних віднесемо ті, що залежать від контингенту – витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, всі інші (амортизація, матеріальні витрати, витрати на комунальні послуги та енергоносії, орендна плата, витрати на дослідження та розробки та інші витрати) – до умовно-постійних, так як їх зміна прямо не залежить від зміни контингенту здобувачів вищої освіти. Освітня діяльність обумовлює значну частку витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи, середнє значення за вибіркою із 35 ЗВО (додаток Е) зростає впродовж 2017–2022 рр. з 0,72–0,73, що свідчить про скорочення витрат на оновлення матеріально-технічної бази, наукових досліджень та розробок тощо. Для класичних університетів частка витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи в структурі витрат є суттєвою і коливається в межах 0,59–0,89, для політехнічних – 0,63–0,78, для педагогічних – 0,48–0,97, інших – 0,18–0,87. Отже, зростання частки постійних витрат за умови скорочення контингенту здобувачів вищої освіти негативно впливає на фінансову стійкість ЗВО.

7) *Показники фінансового простору університету* оцінюють здатністю університету покривати за рахунок доходів витрати, приймати рішення і визначати

кількість контингенту, який має навчатися в університеті, на факультеті, освітній програмі задля забезпечення беззбиткової діяльності на кожному рівні. Зокрема, якщо на освітній програмі є малокомплектні групи (кількість здобувачів менша від тієї, що забезпечує беззбиткову діяльність), то університетський менеджмент має прийняти одне з альтернативних рішень: призупинити набір на такі ОП або компенсувати збитки на їх реалізацію за рахунок інших (за умови, якщо ця ОП є іміджевою, інвестиційною тощо).

Маржинальний дохід університету показує, наскільки ЗВО здатен покривати за рахунок своїх доходів постійні витрати (амортизацію, матеріальні витрати та інші витрати). В абсолютному значенні показники між ЗВО непорівнювані, адже їх масштаби неоднозначні. Тому про вплив на фінансову стійкість можна робити висновок за показником частки маржинального доходу в доходах університету.

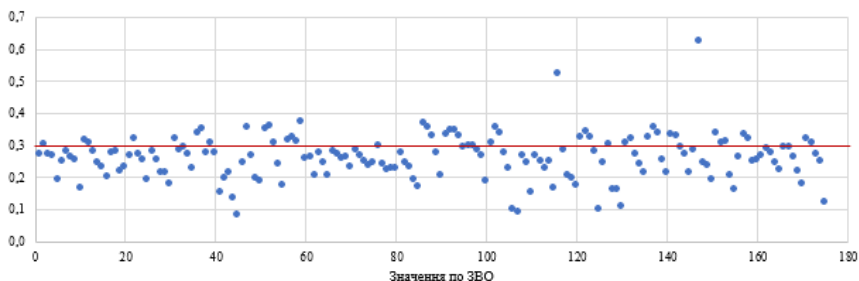


Рисунок 3.20 – Частка маржинального доходу в доходах університету за 2017–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

Рівень маржинального доходу в ЗВО суттєво різниться від мінімального показника 0,08 до максимального 0,62, середній показник становить 0,26. Тому, припустимо, що якщо частка маржинального доходу в доходах університету вища за 0,3, то фінансова стійкість – збалансована, якщо нижча – вразлива. Зазначена група показників оцінює запас фінансової стійкості з позиції наявного контингенту, що дає змогу приймати рішення і допускати його скорочення в умовах невизначеності, без одночасного генерування додаткових доходів.

Показник операційного фінансового простору та коефіцієнти покриття є інструментами оцінки фінансових можливостей університету, що характеризують здатність ЗВО формувати позитивний фінансовий результат.

Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат ЗВО коливається в межах від 0,3 до 13,8 за середнього показника 3,8 за вибіркою університетів за 2017–2022 рр. Розширення діапазону даних змінює середній показник, тому доцільно порівнювати в межах обраного періоду часу. Чим вище значення показника, тим більш позитивний вплив на фінансову стійкість університетів, що свідчить про

здатність генерувати доходи на покриття постійних витрат, тому припустимо: якщо показник $\geq 3,8$, то фінансова стійкість є стійкою, якщо менше 3,8 – ризикованою.

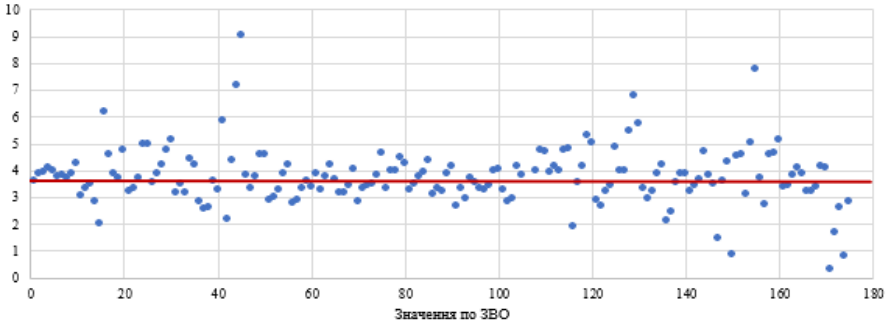


Рисунок 3.21 – Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат ЗВО

Джерело: розраховано і побудовано автором

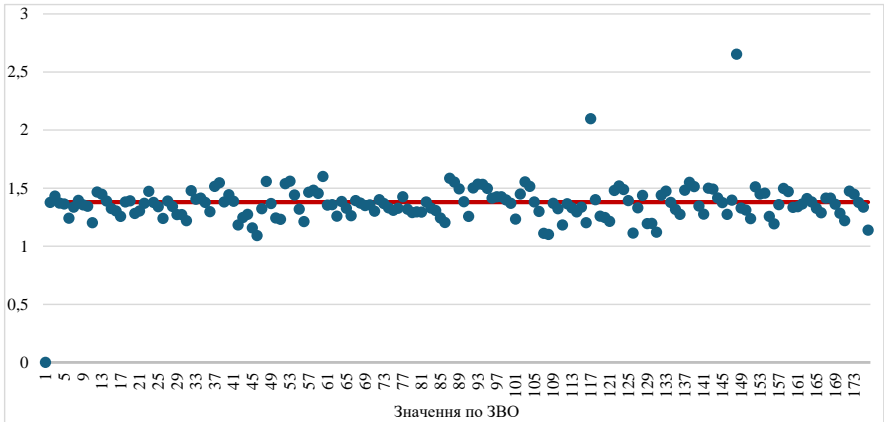


Рисунок 3.22 – Коефіцієнт покриття доходами витрат на оплату праці ЗВО

Джерело: розраховано і побудовано автором

В середньому ЗВО покривають доходами 1,4 витрат на оплату праці і сплату ЄСВ. Позитивним є зростання цього показника, що обумовлює здатність ЗВО фінансувати інші потреби, пов'язані не лише з поточною діяльністю, а й із реалізацією стратегічних напрямів розвитку. В більшості випадків значення показника є нижче середнього, що характеризує діяльність ЗВО у відповідному періоді як вразливу, вище – збалансовану. Середній показник за вибіркою ЗВО за 2017–2022 рр. (рис. 3.23) становить 1; у 87 випадках цей показник коливається в межах 0,95–1,0, 74 – 1,0–1,05, 17 – 1,05–1,1, 14 – 0,89–0,95, інші розміщені в діапазоні 0,27–0,88 і 1,10–1,21.

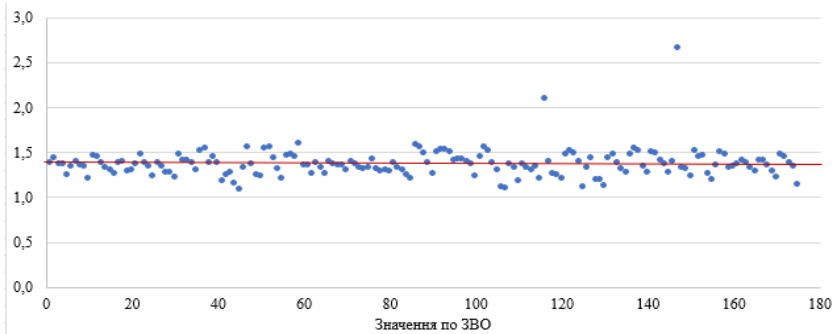


Рисунок 3.23 – Коефіцієнт покриття доходами витрат ЗВО

Джерело: розраховано і побудовано автором

Значення показника менше одиниці означає, що ЗВО недостатньо генерує доходи для покриття витрат. Тому під час визначення оцінки фінансової стійкості ЗВО припускаємо, що якщо коефіцієнт покриття доходами витрат університету ≥ 1 , то фінансова стійкість збалансована, якщо менший – вразлива.

8) *Показники ліквідності університету* включають розрахунок коефіцієнтів загальної та абсолютної ліквідності, а також подушки абсолютної та загальної ліквідності (методика розрахунку наведена в додатку Ж). Подушка абсолютної ліквідності відображає залишок коштів на рахунках ЗВО після погашення поточних зобов'язань і доходів майбутніх періодів. Подушка загальної ліквідності показує суму поточних фінансових активів, що залишаються після покриття поточних зобов'язань і доходів майбутніх періодів ЗВО. Ця група показників характеризує рівень платоспроможності ЗВО і є індикатором поточної фінансової стійкості. Значення коефіцієнтів ліквідності суттєво коливається. Так, середнє значення коефіцієнта абсолютної ліквідності за вибіркою ЗВО визначено 2,6, за мінімального значення 0,11 і максимального – 25,7. Середнє значення коефіцієнта загальної ліквідності – 3,0 за мінімального значення 0,06, максимального – 27,6 (додаток Ж). Відповідно оцінку показників ліквідності здійснено за групами університетів (рис. 3.24–3.26). Для класичних університетів середнє значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 2,0, причому граничні межі є незначними: $\min = 0,24$, $\max = 5,16$. Середнє значення коефіцієнта загальної ліквідності становить 2,5, граничні межі: $\min = 0,60$, $\max = 6,17$. Відповідно можна висунути гіпотезу, що університети, в яких показник загальної ліквідності менше 2,5, а абсолютної – 2,0, мають ознаки порушення фінансової стійкості. Високий рівень ліквідності визначено у ДВНЗ «УжНУ», СумДУ, ЧНУ, КНУ імені Тараса Шевченка, ЛНУ ім. Івана Франка, одночасно з рис. 3.24 прослідковується їх здатність формувати подушку загальної та абсолютної ліквідності. Відповідно не всі університети мають мож-

лівність формувати подушку ліквідності, особливо абсолютну, адже мають недостатні обсяги коштів на рахунках.

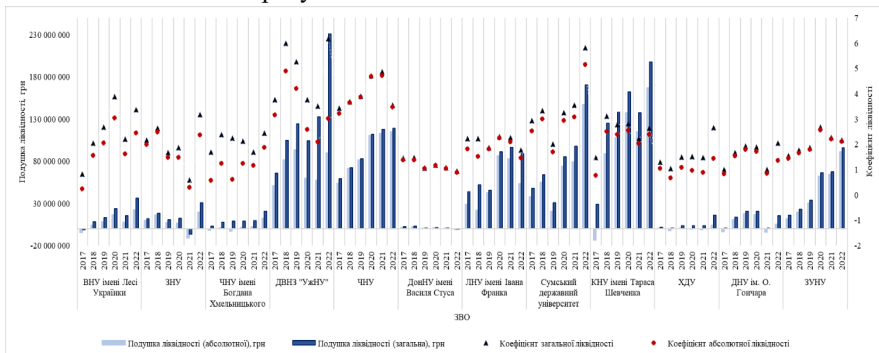


Рисунок 3.24 – Показники ліквідності класичних університетів

Джерело: розраховано і побудовано автором

Рівень ліквідності політехнічних університетів є значно вищим, порівняно з іншими ЗВО, про що свідчить середнє значення показника абсолютної ліквідності – 4,8 (min = 0,14, max = 25,74), загальної ліквідності – 4,1 (min = 0,27, max = 27,06). Максимально граничні значення є несистемними, спостерігались в окремі періоди (додаток Ж) і були характерні лише для двох ЗВО. Тому для коректності розрахунку середнього значення ці дані були вилучені з вибірки. З огляду на це висувається гіпотеза, що політехнічні університети, у яких показник загальної ліквідності становить менше 4,0, а абсолютної – менше 3,5, мають ознаки порушення фінансової стійкості.

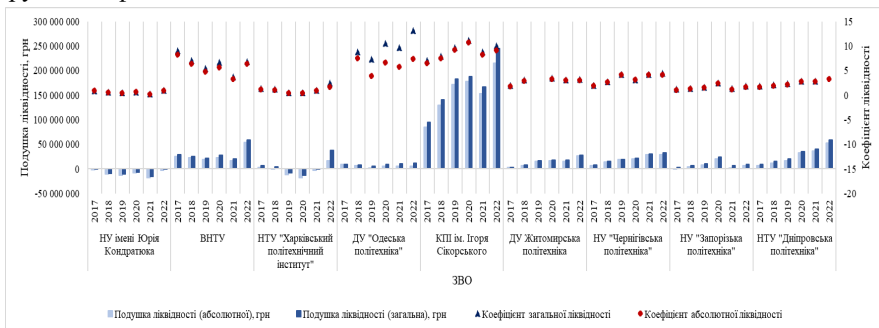


Рисунок 3.25 – Показники ліквідності політехнічних університетів

Джерело: розраховано і побудовано автором

Фінансова стійкість університетів також характеризується їх здатністю формувати подушку загальної та абсолютної ліквідності. Проте з вибірки політехнічних університетів лише КПІ ім. Ігоря Сікорського демонструє значні обсяги та

стійку позитивну тенденцію у формуванні подушки абсолютної та загальної ліквідності. Позитивну динаміку в цьому аспекті також мають НТУ «Дніпровська політехніка», НУ «Чернігівська політехніка», Житомирська політехніка та ВНТУ. Водночас від’ємне значення подушки ліквідності, характерне для Національного університету імені Юрія Кондратюка, свідчить про нестачу коштів і поточних фінансових активів для її формування.

Оцінюючи рівень фінансової стійкості політехнічних університетів за показниками ліквідності, можна стверджувати про загалом достатній рівень фінансової стійкості. Водночас доцільно зазначити неоднорідний рівень та динаміку цих показників, що залежать від масштабів діяльності, обсягу бюджетного фінансування та рівня конкурентоспроможності університетів.

Середнє значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для педагогічних університетів становить 3,0 (min = 0,11, max = 7,87), інших ЗВО – 3,3 (min = 0,25, max = 10,05). Середнє значення коефіцієнта загальної ліквідності для педагогічних університетів – 3,4 (min = 0,06, max = 8,45), для інших ЗВО – 3,6 (min = 0,50, max = 10,87).

На рис. 3.26 відображені показники ліквідності низки ЗВО за 2017–2022 рр.

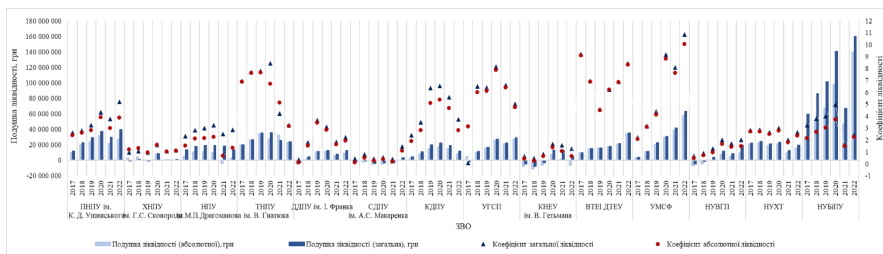


Рисунок 3.26 – Показники ліквідності педагогічних та інших університетів

Джерело: розраховано і побудовано автором

Для багатьох ЗВО (зокрема НУБіПУ, НУХТ, НУВГП) спостерігається тенденція до зростання як подушки ліквідності, так і коефіцієнтів ліквідності в період із 2017 до 2020 р., із подальшим незначним скороченням у 2021–2022 рр. НУБіПУ демонструє значно більші значення подушки ліквідності, порівняно з іншими ЗВО. Водночас УМСФ та ВТЕІ ДТЕУ показують високі значення коефіцієнтів абсолютної та загальної ліквідності, позитивну динаміку подушки ліквідності, що забезпечує їм кращі можливості для покриття короткострокових зобов’язань. Найнижчі значення коефіцієнтів ліквідності виявлено у таких ЗВО: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, СумДПУ імені А. С. Макаренка, НУВГП, КНЕУ ім. В. Гетьмана. Такі розбіжності можуть бути зумовлені особливостями фінансування, масштабами діяльності, джерелами доходів та ефективністю управління фінансовими ресурсами.

Підсумовуючи результати аналізу, виявлено значні коливання рівня ліквідності та розміру подушки ліквідності, що пояснюється не лише типом ЗВО (галузевий чи багатогалузевий), а й їх масштабами, структурою контингенту здобувачів, джерелами фінансування, місцерозташуванням та іншими чинниками.

Отже, з огляду на середній показник за вибіркою ЗВО, можна стверджувати, що поточна фінансова стійкість забезпечується за умови, коли значення коефіцієнта загальної ліквідності становить $\geq 3,5$, абсолютної – $\geq 3,0$, подушка загальної та абсолютної ліквідності > 0 . Якщо відповідні показники нижчі за визначений рівень, то фінансова стійкість є вразливою.

П'ятий крок передбачає здійснення аналізу показників поточної фінансової стійкості, їх систематизації та візуалізації даних задля подальшої оцінки. Якісне графічне представлення результатів аналізу дає можливість сформулювати правильні і раціональні висновки, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки між показниками.

Шостий крок – оцінка рівня фінансової стійкості ЗВО та прийняття управлінських рішень. Він передбачає логічне пов'язання значень показників, критичну оцінку їх зміни, визначення тенденцій, а також аналіз результатів для формування висновків щодо рівня фінансової стійкості. Це є основою для прийняття правильних та раціональних управлінських рішень.

Резюмуючи, запропонована методика може бути використана для розробки підходів до оцінки поточної фінансової стійкості ЗВО з урахуванням цілей аналізу та доступності інформаційного забезпечення. Зокрема, проведення комплексної оцінки значною мірою залежить від доступу до управлінської інформації, яка часто має обмежений характер.

3.2. Методологічні засади оцінки стратегічної фінансової стійкості університетів

Вектором розвитку сучасного університету є стратегія, що визначає довгострокові орієнтири, концепцію, ідеологію та послідовний план дій у межах стратегічних пріоритетів. Стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг і стійкості в умовах невизначеності. Основою стратегії є довгострокове планування ключових напрямів діяльності, невід'ємною складовою якого є стратегічне фінансове планування. Однак у практиці університетів довгострокове фінансове планування реалізується не повною мірою через залежність від бюджетного фінансування та складнощі прогнозування потенційних наборів абітурієнтів. Порушення фінансової стійкості ЗВО спричинене трансформаційними процесами на рівні держави, в т. ч. у сфері вищої освіти, кризою COVID-19, війною в Україні та іншими чинниками.

Модернізація університетського менеджменту вимагає впровадження стратегічних підходів для прийняття ефективних рішень, що передбачає розробку стратегічних напрямів розвитку ЗВО. Важливим компонентом цих напрямів є стратегічне фінансове планування. Однак у науковій спільноті це питання досліджене недостатньо глибоко, що пов'язано із залежністю ЗВО від бюджетного фінансування, невизначеністю у прогнозуванні набору абітурієнтів та іншими сучасними викликами.

О. Марухленко [285] визначає інструменти стратегічного управління (KPI, Activity-based management, Balanced scorecard, Benchmarking, Core competence, Corporate venturing, Stakeholder theory, Excellence, Model EFQM), які показують інтеграцію фінансового планування в стратегію ЗВО. Інший підхід до стратегічного фінансового планування [286; 287] визначає зв'язок із оперативними планами, враховує прогноз щодо фінансових ризиків, забезпечує гнучке реагування і адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Водночас науковці визначають стадії зрілості фінансового планування, оцінюючи можливість / умови переходу на вищий рівень, обґрунтовують стратегічні кроки до фінансового планування, як-от аналітичний фундамент, дані для оцінки та вибору портфеля можливостей, встановлення цілей і моніторинг ефективності [286].

Р. Стоппер, досліджуючи фінансове планування в університетах Великої Британії, наводить гіпотези фінансової стратегії, що обґрунтовують зв'язки між прогнозованою кількістю здобувачів і точністю складання бюджетів, між фінансовою стійкістю та точністю бюджетування; між бюджетуванням і значним бюджетним контролем, що призводить до незначного бюджетного дефіциту / профіциту тощо [288, с. 67–68]. Такий підхід дає можливість зробити висновок, що фінансове планування має враховувати стратегічні пріоритети розвитку університету, потенціал щодо кількості зарахувань здобувачів, жорсткий контроль за виконанням показників. Проте є ризик викривлення планових доходів та витрат для досягнення очікуваних результатів, маніпулювання залишками чистого грошового потоку.

Запровадження стратегічного планування в ЗВО передбачає орієнтацію на результат і підвищення ефективності через поєднання показників ефективності і результативності. Однак університети часто формально підходять до управління результативністю, зосереджуючись на дотриманні нормативної бази, що не завжди сприяє ефективному використанню ресурсів, зокрема фінансових. У своїх дослідженнях L. Biondi і S. Russo наголошують на важливості інтеграції бюджетного планування в стратегічне, що дає змогу чіткіше визначити обсяги фінансових та інших ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей [289].

Іспанські науковці A. López-Alcarria, M. D. Poza-Vilches, T. Pozo-Llorente досліджують вплив цілей сталого розвитку як складової стратегічного планування, що реалізується в моделях управління державних університетів [290]. Стратегіч-

не планування забезпечує гнучкість управління і здатність до адаптації університетів, гармонійно поєднує поточне і довгострокове планування, за умови ризиків та супротивів реалізації планів. Однак стратегічні зміни університетів залежать від гнучкості стратегічного планування зі врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, стейкхолдерів і їх місії [291].

Наукова спільнота лише частково досліджує інструменти стратегічного фінансового планування університетів, що пояснюється невизначеністю та залежністю від різноманітних чинників, які впливають як на сам процес планування, так і на фінансову стійкість університетів [292]. У зв'язку з цим доцільним є визначення основних викликів та можливостей університетів у процесі стратегічного фінансового планування (рис. 3.27).

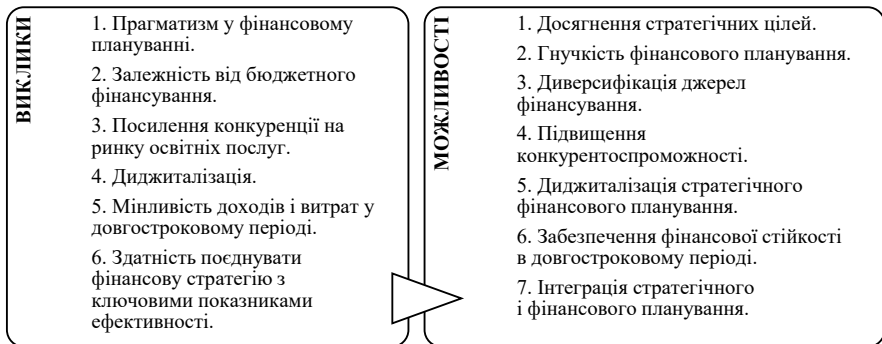


Рисунок 3.27 – Виклики і можливості університетів в процесі стратегічного фінансового планування

Джерело: систематизовано і складено автором

Стратегічне фінансове планування в університетах обумовлює певні виклики:

1) *Прагматизм у фінансовому плануванні*: породжує конфлікт інтересів академічної спільноти щодо доцільності реалізації освітніх програм, існування факультетів / інститутів, структурних підрозділів тощо. Це пов'язано з тим, що наразі більшість університетів не оцінюють ефективність реалізації окремої освітньої програми, а компенсують недоотримані доходи за рахунок більш прибуткових або коштів спеціального фонду.

2) *Залежність від бюджетного фінансування* змушує перейти до стратегічного фінансового планування. Це пов'язано зі скороченням контингенту, зміною бюджетної політики фінансування освітньої діяльності, зміною пріоритетів бюджетного фінансування окремих спеціальностей та врахування показників діяльності ЗВО в динаміці. Короткострокове планування спрямоване на реалізацію операційних потреб, що пов'язані з фінансуванням фонду оплати праці працівників, який займає значну частку бюджету, адміністративними витратами, комуналь-

ними платежами, електроенергією, орендою тощо. Часто не враховуються капітальні інвестиції, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності університету, як результат – досягнення стратегічних цілей розвитку.

3) *Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг* динамічно інтегрується з локального на міжнародний рівень, що проявляється в результатах рейтингування, підвищенні рівня фінансової автономії, здатності комерціалізувати освітні та наукові продукти, отримувати гранти та реалізовувати міжнародні проекти. Конкуренція змушує університети розробляти стратегії, гнучко реагувати на виклики освітнього середовища та адаптуватися до змін, відповідно якість стратегічного планування, як результат, проявляється у фінансових показниках.

4) Вагомим викликом для університетів є відсутність сучасної *диджиталізації фінансових процесів*. Фінансове планування відбувається практично в ручному режимі, що потребує значних затрат часу, праці, залучення значної кількості працівників. Неможливо швидко сформувати аналітику, внести корективи в планові показники, оцінити різні сценарії розвитку ЗВО. Водночас диджиталізація – це можливість вийти на новий рівень фінансового планування, зробити його гнучким, комфортним та багатофункціональним, що дасть змогу приймати правильні фінансові рішення в мінливих умовах.

5) Складність стратегічного фінансового планування обумовлюється *мінливістю доходів і витрат університетів* у довгостроковій перспективі. Це зумовлено змінами в обсягах наборів здобувачів, їх структурі, вартості навчання, здатності створювати нові затребувані освітні програми, коливаннями операційних витрат, їх розподілом, а також іншими чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища.

6) *Здатність поєднувати фінансову стратегію із ключовими показниками ефективності* дає можливість узгодити стратегічні і тактичні цілі з ключовими показниками ефективності структурних підрозділів, науково-педагогічного персоналу та фінансовими ресурсами, необхідними для їх реалізації.

Виклики, що стоять перед університетами в процесі стратегічного фінансового планування, створюють певні можливості, що позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності та забезпечення їх сталого розвитку. Ключовими можна визначити такі можливості:

– *Досягнення стратегічних цілей*. Кровоносною системою будь-якої установи є фінанси, тому саме узгодженість місії та стратегії університету з фінансовою стратегією дає змогу реально оцінити наявні і потенційні фінансові ресурси для досягнення очікуваних результатів, диверсифікувати джерела фінансування, збільшити доходи та раціонально розподіляти наявні ресурси задля забезпечення розширеного відтворення.

– *Гнучкість фінансового планування* забезпечує вчасну реакцію фінансового менеджменту університету на обсяг і динаміку доходів, стимулювання грошо-

вих потоків, стримування витрат та формування оптимальної їх структури залежно від впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Гнучкість сприяє збалансуванню доходів і видатків університету за рахунок прийняття раціональних фінансових рішень.

– *Диверсифікація джерел фінансування* позитивно впливає на фінансову стійкість університетів та є складовою конкурентоспроможності. Наразі здатність університетів створювати і комерціалізувати ціннісні пропозиції (освітні програми, тренінги, сертифікатні освітні програми, професійні курси тощо), отримувати додаткове фінансування від грантової, проєктної, наукової діяльності, забезпечувати синергію бізнесу, освіти та науки є результатом стратегічного фінансового планування.

– *Підвищення конкурентоспроможності* позитивно впливає не лише на імідж університету, а й на розвиток партнерських зв'язків, збільшення контингенту, створення ціннісних пропозицій на замовлення стейкхолдерів, комерціалізації освітньої та наукової діяльності тощо. Все це обумовлює генерування доходів університету та є інструментами стратегічного фінансового планування.

– *Диджиталізація стратегічного фінансового планування* дає змогу гнучко ухвалювати фінансові рішення, впроваджувати сучасні бізнес-моделі, моделювати фінансові показники відповідно до заданих параметрів, а також використовувати ефективні інструменти для прийняття оптимальних фінансових рішень.

– *Забезпечення фінансової стійкості в довгостроковому періоді* полягає у його здатності створювати позитивний фінансовий простір. Це досягається шляхом розробки ціннісних пропозицій, впровадження економічної моделі розвитку, диверсифікації та збільшення доходів, зменшення залежності від бюджетного фінансування, раціонального розподілу ресурсів, підтримання належного рівня ліквідності і платоспроможності. До того ж важливо забезпечити здатність університету гнучко реагувати на зміни попиту на освітні послуги та дослідження, а також приймати гнучкі та ефективні рішення для підтримки як поточної діяльності, так і стратегічних напрямів розвитку [310].

– *Інтеграція стратегічного і фінансового планування* відбувається завдяки узгодженню функціональних стратегій із фінансовою, адже забезпечення достатнього рівня фінансування планів розвитку університету є однією із умов їх реалізації.

Однією зі складових фінансової стійкості університетів є стратегічне планування, яке в умовах трансформації вищої освіти здійснюється за умов невизначеності. Успішна реалізація університетської стратегії значною мірою залежить від наявності та інтеграції фінансової стратегії. Наразі університети приділяють недостатньо уваги стратегічному фінансовому плануванню, зосереджуючись переважно на оперативних планах. Це обумовлено низкою викликів, включно з залежністю від бюджетного фінансування, недостатньою ефективністю фінансового менеджменту та зовнішніми обмеженнями. Визначення та аналіз викликів стра-

тегічного фінансового планування сприяє глибшому розумінню проблем, перешкод і невизначеностей, з якими стикаються університети. Здатність долати ці виклики та досягати стратегічних цілей створює конкурентні переваги, що зміцнюють позиції університетів на ринку освітніх послуг і забезпечують їх стабільність у довгостроковій перспективі.

Аналіз змісту стратегій досліджуваних університетів свідчить про їх амбітні стратегічні пріоритети розвитку, в основі яких закладено:

- інноваційність і пріоритетність досліджень (європейські (Horizon Europe, Erasmus+ тощо), національні та регіональні грантові програми, взаємодія з міжнародними фондами та грантодавцями в Україні, спільне фінансування наукових досліджень українськими і зарубіжними ЗВО, конкурси МОН, реалізація господарсько-технічних тем або на замовлення суб'єктів господарювання);

- освітній процес (формування системи забезпечення якості, ціннісних пропозицій відповідно до запитів ринку праці, розвиток практико-орієнтованого навчання, взаємодія зі стейкхолдерами, акредитація освітніх програм, інтеграція освіти і досліджень, зокрема й у міжнародний освітній простір тощо), розвиток академічного підприємництва та комерціалізація освітньої, наукової та інноваційної діяльності всіх учасників освітнього процесу;

- цифровізація всіх напрямів діяльності (оновлення комп'ютерної мережі, програмного забезпечення, розширення інформаційних засобів (цифровізація інфраструктури ЗВО, перехід на ID-картки студентських квитків, використання штучного інтелекту для ідентифікації особистості тощо), створення цифрових банків наукової та освітньої діяльності, інформатизація всіх напрямів взаємодії зі здобувачами, розширення та оновлення сучасних медійних та аудіовізуальних технічних засобів, відео- та аудіостудій тощо);

- розвиток кадрового потенціалу;

- інтеграція в глобальне освітнє середовище;

- матеріально-технічна база (реконструкція та розвиток корпусів ЗВО, житлових фондів та гуртожитків, впровадження програм енергозбереження та енергоефективності об'єктів інфраструктури, створення й облаштування зон відпочинку здобувачів, викладачів і співробітників, поліпшення спортивної інфраструктури, системи відеофіксації та ідентифікації осіб та інші заходи);

- інші пріоритети стратегічного розвитку ЗВО.

Досягнення стратегічних цілей розвитку університету в чітко визначені періоди можливе завдяки забезпеченню поточної та стратегічної фінансової стійкості, а також наявній фінансовій спроможності закладу. Цю спроможність доцільно оцінювати як на початковому етапі (перед розробкою стратегії), так і в процесі її реалізації для гнучкого реагування на фінансові зміни й пошуку компромісних рішень для стабілізації ситуації.

Запропонована методика оцінювання стратегічної фінансової стійкості (рис. 3.28), що формує основу та може коригуватися відповідно до запитів і стратегічних пріоритетів розвитку як відносно набору показників, так і відносно запропонованих інструментів реалізації. Важливою складовою є наявність повної, структурованої фінансової та управлінської інформації, що є визначальним критерієм вибору інструментів і складових оцінки.

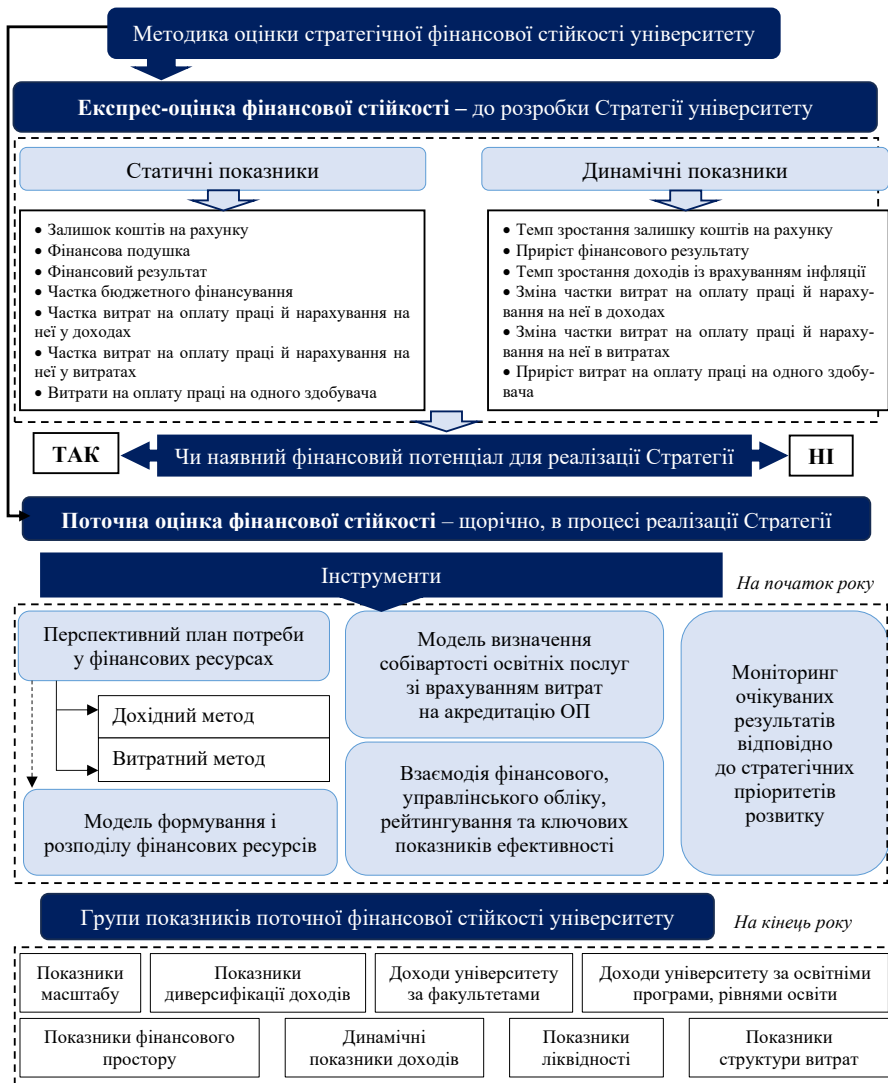


Рисунок 3.28 – Методика оцінки стратегічної фінансової стійкості ЗВО

Джерело: складено і розроблено автором

На першому етапі, що передує розробці стратегії університету, здійснюється експрес-оцінка фінансової стійкості, що заснована на: статичних показниках, що дають змогу оцінити в момент часу t фактичний залишок коштів на рахунках, фінансовий результат (профіцит або дефіцит), залежність від бюджетного фінансування, частку витрат на оплату праці й нарахування на неї у доходах, видатках, видатки на оплату праці на одного здобувача; динамічних показниках, що характеризують тенденції зміни за певний період часу, зазвичай за 3–5 років від попереднього року, й показують у відносному вимірі, як змінюються статичні показники.

Зазначена група показників дає змогу оцінити не лише наявний фінансовий потенціал для реалізації стратегії, а й визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку зі врахуванням тенденцій зміни показників.

На другому етапі щорічно визначаються індикатори і показники поточної фінансової стійкості, які дають змогу оцінити, чи повністю реалізовано фінансове забезпечення, передбачене стратегією.

Важливо на початку року застосовувати певний інструментарій, що включає визначення перспективного плану потреби у фінансових ресурсах дохідним і витратним методом, оцінювати наявний ресурсний потенціал, ідентифікувати та генерувати додаткові доходи, визначати модель формування і розподілу фінансових ресурсів.

Невід’ємною складовою фінансової стійкості університетів є розширення фінансової автономії за рахунок доходів від наданих послуг (виконання робіт), основним джерелом яких є плата за освітні послуги від здобувачів, які навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб. Тому важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості є модель визначення собівартості освітніх послуг зі врахуванням витрат на акредитацію, які можна накопичувати на рахунках, включаючи її у вартість підготовки, зі врахуванням п’ятирічного терміну акредитації.

Інструментами стимулювання розвитку кадрового потенціалу й досягнення ключових показників ефективності науково-педагогічних працівників, керівників структурних підрозділів, проректорів і ректора є кореляція визначених індикаторів із показниками фінансового та управлінського обліку. Не менш важливим інструментом стратегічної фінансової стійкості є моніторинг очікуваних результатів відповідно до термінів реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. Якщо результати моніторингу є негативними, то потрібно внести зміни до попередніх інструментів та адаптувати їх до потенційних можливостей університету.

Фінансові можливості університетів для реалізації стратегії доцільно оцінювати за поточними показниками фінансової стійкості (рис. 3.3, додаток А) на кінець звітного періоду. Стратегічна фінансова стійкість – це кумулятивний показник, що формує фінансовий простір університету завдяки профіциту бюджету, накопичення коштів на рахунках, їх диверсифікації, в т. ч. коштів від міжнарод-

них, європейських, національних, регіональних грантів, проєктів, досліджень тощо, і як результат – створює інвестиції для всебічного розвитку університету.

За даними 2022 р. проведено експрес-оцінку фінансової стійкості досліджуваних ЗВО. Важливими показниками фінансових можливостей є залишок коштів на рахунку, позитивний фінансовий результат звітного періоду та фінансова подушка (Financial Cushion) (рис. 3.29), яка розраховується за формулою 3.5 – як відношення залишку коштів на рахунках на кінець звітного періоду до загальних витрат ЗВО за цей період. Цей показник демонструє, яку частину витрат ЗВО може покрити за рахунок наявних коштів:

$$\text{Financial Cushion} = \frac{\text{Cash on the account}}{\text{Costs}}, \quad (3.5)$$

Cash on the account – залишок коштів на рахунках на кінець звітного періоду;
Costs – витрати ЗВО звітного періоду.

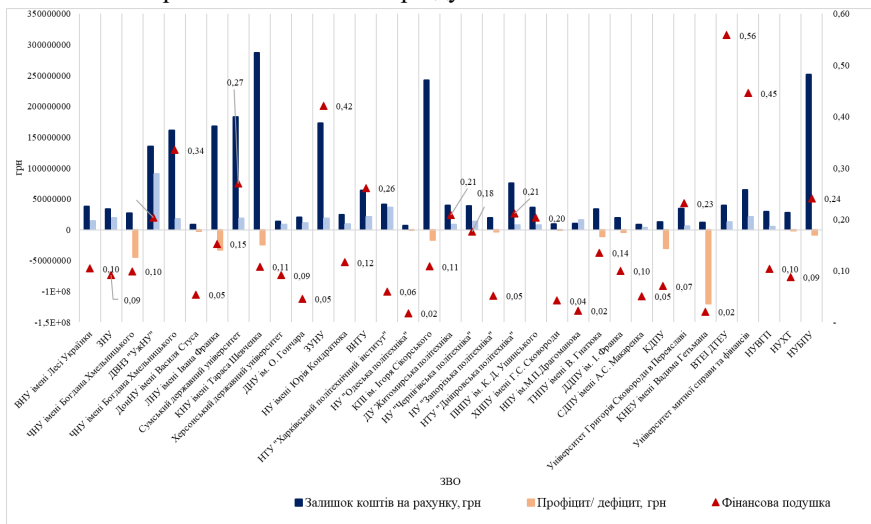


Рисунок 3.29 – Показники фінансового потенціалу ЗВО за 2022 р.

Джерело: розраховано і побудовано автором за публічними даними ЗВО

Фінансова подушка демонструє здатність ЗВО покривати витрати на рівні попереднього року за рахунок коштів, що розміщені на їх рахунках. Загалом можна визначити доволі низький рівень, оскільки за результатами діяльності лише 22 ЗВО здатні покрити витрати на рівні минулого року на 2,0–16,0 %, 9 ЗВО – 17,0–30,0 %, відносно високий показник фінансової подушки мають лише 4 ЗВО – ЧНУ ім. Богдана Хмельницького – 34,0 %, ЗУНУ – 42,0 %, Університет митної справи і фінансів – 45,0 %, ВТЕІ ДТЕУ – 56,0 %.

Попри скорочення залишків коштів на поточних рахунках, 14 із 35 ЗВО мали дефіцит коштів за результатами діяльності у 2022 р., тобто для їх покриття необ-

хідно перерозподіляти кошти між різними фондами та частково покривати за рахунок накопичених коштів на рахунках.

Така ситуація свідчить про порушення фінансової стійкості в більшості ЗВО і потребує впровадження фінансового менеджменту, адже корпоративне управління в університетах – це не лише про місію, стратегічне бачення, а й про ефективні фінансові рішення, що спрямовані на досягнення поставлених задач розвитку ЗВО.

Щодо залишку коштів на рахунках ЗВО (рис. 3.29), то ефект масштабу досить викривлює ситуацію і не дає можливості формувати коректні судження. Так, наприклад, КНУ імені Тараса Шевченка за 2022 р. отримав збитки –24,3 млн грн, водночас залишки коштів на рахунках на кінець періоду становлять 286,7 млн грн, а фінансова подушка – 11,0 %, що свідчить про недостатній рівень поточної фінансової стійкості, адже ЗВО не може за рахунок поточних доходів покривати поточні витрати, і це потребує пошуку додаткових резервів співфінансування. Контингент здобувачів знизився лише на 1,0 %, навчання відбувалося в період війни переважно онлайн, що давало змогу отримати економію у споживанні газу та електроенергії. Тому для досягнення стратегічних завдань менеджменту університету доцільно зіставляти потреби і фінансові можливості, генерувати наявний ресурсний, в т. ч. кадровий, потенціал для отримання додаткових доходів і фінансового забезпечення поставлених цілей.

Важливою складовою оцінки є визначення частки бюджетного фінансування (рис. 3.30), значення якої для досліджуваних ЗВО є відмінною і коливається від мінімального значення 0,2 у ВТЕІ ДТЕУ до максимального 0,82 у КПІ ім. Ігоря Сікорського. Значення показника залежить від структури контингенту, і в разі переважання здобувачів на контрактній формі доцільно привести у відповідність цінову політику щодо визначення вартості освітніх послуг та оптимізувати наповненість груп, формування потоків.

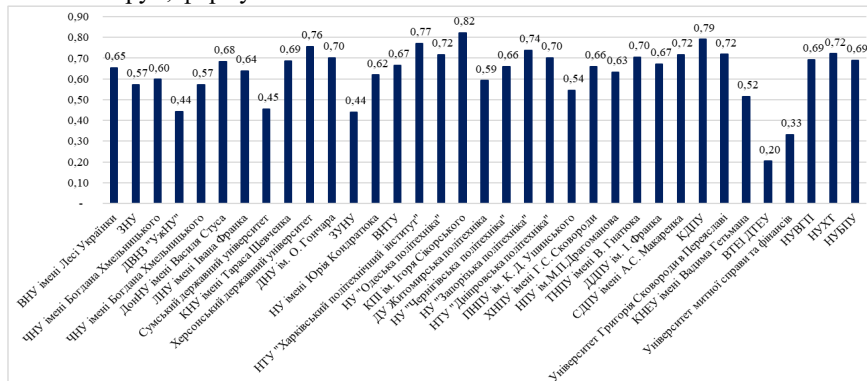


Рисунок 3.30 – Частка бюджетного фінансування ЗВО в 2022 р.

Джерело: розраховано і побудовано автором за публічними даними ЗВО

Показниками, що визначають фінансовий потенціал університету, є частка витрат на оплату праці й нарахування на неї у доходах і витратах (рис. 3.31).

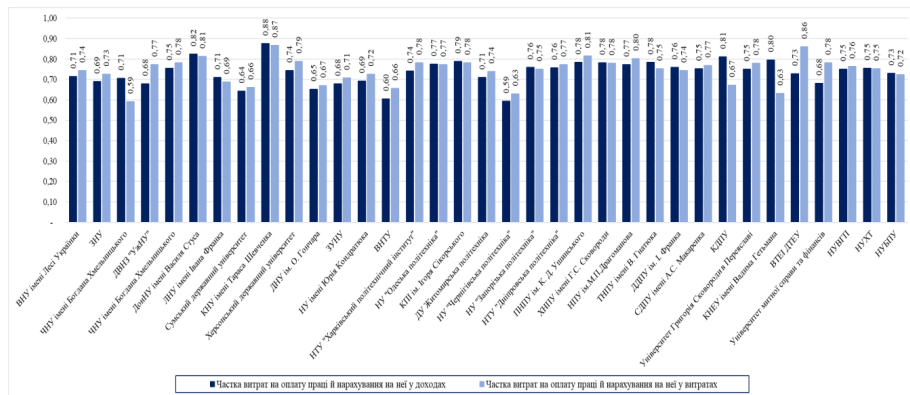


Рисунок 3.31 – Показники фінансового потенціалу ЗВО в 2022 р.

Джерело: розраховано і побудовано автором за публічними даними ЗВО

Середнє значення частки витрат на оплату праці й нарахування на неї у доходах становить 0,73, у витратах – 0,74, тобто це ті витрати, які ЗВО мають обов’язково здійснювати, незалежно від форс-мажорних обставин. Резервами щодо їх оптимізації є перегляд штатного розпису або зменшення надбавок певним категоріям працівників. Проте зниження заробітної плати може спричинити плинність кадрів, зокрема тих, що є кадровим ядром, формують імідж ЗВО, якісні показники діяльності та створюють ціннісні пропозиції. Чим нижчі значення розрахованих показників, тим вищий фінансовий потенціал ЗВО. Проте обґрунтовані висновки можна робити після аналізу структури витрат на оплату праці. Найменшу частку витрат на оплату праці й нарахування на неї у витратах має ЧНУ ім. Богдана Хмельницького – 0,59, КНЕУ ім. В. Гетьмана та НУ «Чернігівська політехніка» – 0,63, ВНТУ й Сумський державний університет – 0,66, КДПУ й ДНУ – 0,67, ЛНУ ім. Івана Франка – 0,69, всі інші ЗВО – більше 0,7. Максимальні 0,87 у КНУ імені Тараса Шевченка та 0,86 у ВТЕІ ДТЕУ. Такі результати підтверджують думку щодо необхідності оцінки якісної структури витрат на оплату праці.

Оцінку фінансової стійкості ЗВО зі врахуванням цінової політики на освітні послуги можна визначити на підставі показника витрат на оплату праці на одного здобувача, які як видно з рис. 3.32, відмінні між ЗВО. Найнижчі показники демонструє ВТЕІ ДТЕУ – 13 725 грн, Житомирська політехніка – 19 797 грн, Університет митної справи та фінансів – 19 545 грн, найвищі – КНУ імені Тараса Шевченка – 77 835 грн, КПІ ім. Ігоря Сікорського – 72 384 грн.

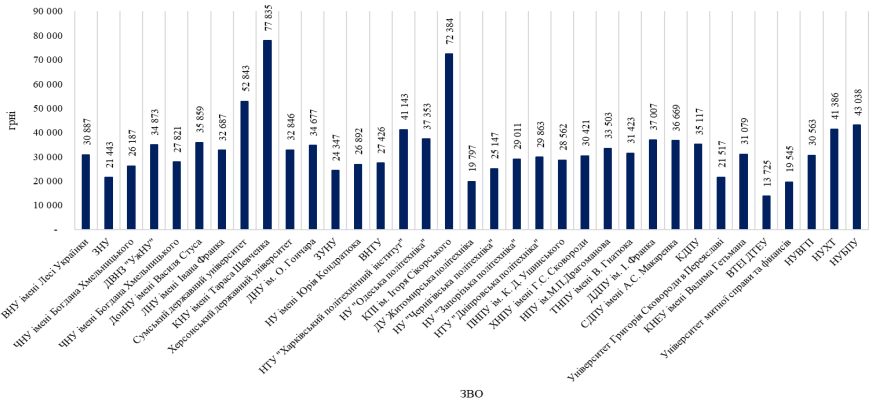


Рисунок 3.32 – Витрати на оплату праці на одного здобувача ЗВО в 2022 р.

Джерело: розраховано і побудовано автором за публічними даними ЗВО

Значення показника є орієнтовним під час визначення вартості освітніх послуг, якщо середня вартість на контрактній формі навчання є нижчою, то університетський менеджмент має розуміти, за рахунок яких джерел фінансування будуть погашені ці розриви. Цей показник є одним із інструментів розподілу освітніх програм на бюджетоутворюючі, іміджеві тощо.

В сукупності статичні показники є оціночними для визначення поточної стійкості й фінансового потенціалу ЗВО та є інформаційною базою для прийняття правильних управлінських рішень.

Не менш важливою групою показників експрес-оцінки є динамічні, оскільки вони свідчать про тенденції зміни та вказують на проблемні зони діяльності, що порушують фінансову стійкість університету. Основним показником, що впливає на фінансову стійкість, є доходи, тому здатність ЗВО забезпечувати їх приріст формує фінансовий потенціал, а скорочення – обмежує його. Під час оцінки доходів важливо враховувати вплив інфляції, адже коригування доходів на цей показник показує їх реальну вартість. Результати розрахунків за ЗВО представлені на рис. 3.33.

Середній темп зростання доходів за ЗВО становить 1,05 за мінімального 0,81 – НУ «Запорізька політехніка», максимальному 1,24 – ЗУНУ. Ще низка університетів за результатами діяльності 2022 р. мають негативне зростання доходів (ДонНУ імені Василя Стуса – 0,88, СумДУ – 0,85, ХДУ – 0,82, НТУ «ХПІ» – 0,99, ХНПУ імені Г. С. Сковороди – 0,99, НПУ імені М. П. Драгоманова – 0,93, КДПУ – 0,99, УГСП – 0,93). Такі тенденції обумовлені різними чинниками, найбільш впливовим з яких є війна, що зумовила секвестр бюджетного фінансування у 2022 р., тобто вилучення та скорочення бюджетних асигнувань на вищу освіту, призиупнення дії індикативної собівартості. Як наслідок – невідповідність вартості під-

Середнє значення показників зміни частки витрат на оплату праці й нарахування на неї в доходах за ЗВО становить $-0,07$, що у 2022 р. становило $0,73$, а у витратах $-0,02$ ($0,74$ відповідно). Спостерігається позитивна тенденція до скорочення частки витрат на оплату праці, проте коливання за ЗВО є доволі неоднозначними в межах від $-0,17$ до $0,03$ відносно доходів і $-0,11$ до $0,22$ відносно витрат. Тому якісну складову цих витрат із врахуванням чинників зміни доцільно оцінювати за окремими ЗВО.

Фінансовий результат університетів у 33 із 35 ЗВО протягом 2022–2021 рр. збільшився (додаток К), водночас у 2022 р. у 14 ЗВО був дефіцит коштів, тобто деякі з них вийшли із зони збитковості, інші – зменшили обсяги збитків. Видатки на оплату праці на одного здобувача скоротилися в середньому на $9,6\%$ за ЗВО (рис. 3.35).

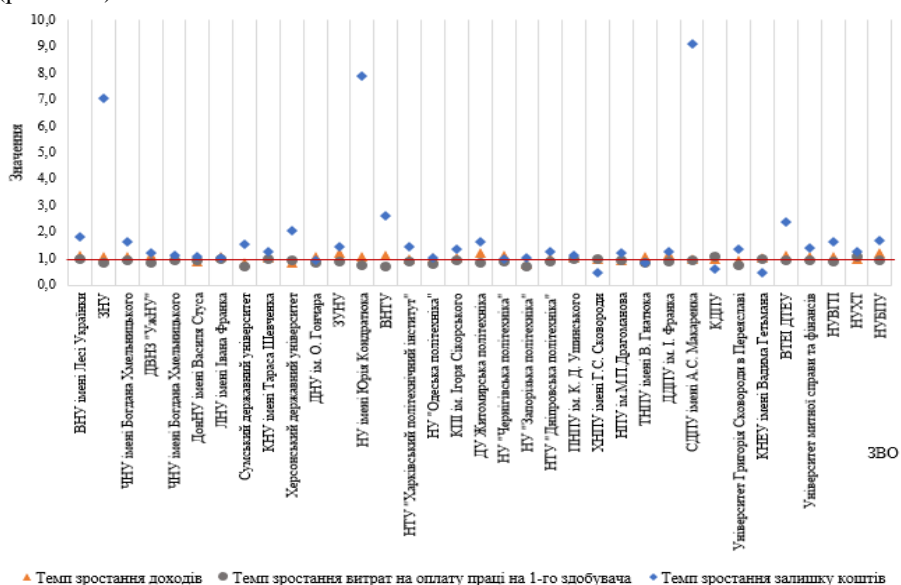


Рисунок 3.35 – Динамічні показники фінансової стійкості ЗВО

Джерело: розраховано і побудовано автором за публічними даними ЗВО

Зміна залишку коштів на рахунках є відмінною і супроводжується значними коливаннями. Так, у СумДПУ імені А. С. Макаренка приріст становить $9,1$, у Національному університеті імені Юрія Кондратюка – $7,9$, у ЗНУ – $7,0$, водночас скорочення коштів відбулося на рахунках ХНПУ імені Г. С. Сковороди до $0,5$, КНЕУ ім. В. Гетьмана – $0,5$, КДПУ – $0,6$.

Результат експрес-оцінки фінансової стійкості ЗВО свідчить про неоднозначні тенденції показників. Водночас врахування якісних і кількісних параметрів дає змогу оцінити фінансовий потенціал університету для реалізації стратегії. Це

сприяє вибору оптимального набору інструментів, необхідних для досягнення стратегічної стійкості. Ефективність цих інструментів оцінюється на основі розрахунку показників поточної фінансової стійкості, методикою розрахунку і динаміку яких було розглянуто у першому питанні цього розділу.

3.3. Методика оцінки інтегрального рівня фінансової стійкості університетів

Основним індикатором забезпечення поточної фінансової стійкості університетів є наявність позитивного фінансового результату, що є свідченням того, що ЗВО здатен покривати свої поточні потреби за рахунок доходів та накопичувати фінансові ресурси для забезпечення стратегічних напрямів розвитку. Методологічний інструментарій оцінки фінансової стійкості університетів досліджено в науковій спільноті досить епізодично, а підходи до набору показників є відмінними. Так, індійські науковці K. Ganesh, Dr. Swami Doss, S. Usman [195] досліджують фінансову стійкість через показники власного капіталу, диверсифікацію доходів, частку адміністративних витрат у сукупних витратах, операційний прибуток, коефіцієнт операційної маржі. Включення до набору показників фінансової стійкості власного капіталу є доволі дискусійним і більшою мірою доцільне для приватних ЗВО.

В основу методики оцінки фінансової стійкості університетів Шотландії [293] закладено структуру доходів, відношення доходу до запозичень та інших показників, показник відношення доходу до запозичень, ліквідність, платоспроможність і кредитоспроможність. Такий підхід характеризує здатність університету мати достатні обсяги ліквідних коштів для забезпечення поточної фінансової стійкості.

У Великій Британії [231] для оцінки фінансової стійкості використовують показники, спрямовані на визначення рівня фінансової вразливості та залежності від запозичень (ліквідність, відношення резервів до доходу, відношення чистих активів до витрат, відсоток зовнішніх запозичень у доходах, профіцит до доходів).

Наявні дослідження більшою мірою спрямовані на визначення часткових показників. Інтегральний підхід оцінки фінансової стійкості за бальною методикою апробувала З. Черностана [170] на прикладі приватних університетів Латвії. Ця методика заснована на статичному підході, що включає чотири групи показників (ліквідність, коефіцієнти активності, фінансової стійкості та прибутковості), що в сукупності включають одинадцять показників. Такий набір показників, на нашу думку, є прийнятним для приватних ЗВО, проте для державних є дискусійним.

Стійкість розвитку університетів через призму системи показників досліджують китайські вчені Ч. Чен, Т. Сяо, Ч. Чен, С. Сюн [296]. Вони пропонують тривимірну систему оцінювання – сталий тренд науково-дослідної діяльності, ефективність досліджень та стійкість науково-дослідних результатів. Водночас

визначають низьку ефективність використання людських і фінансових ресурсів, необхідність нарощувати здатність університетів протистояти зовнішнім викликам. Ю. Ген, Н. Чжао [295] розробили комплексний індекс оцінювання БЕ сталого розвитку вищої освіти, що включає економічні показники, показники результативності, ефективності, капіталу, доходів і рівності. Здійснили просторовий і часовий аналіз взаємозв'язку між параметрами сталого розвитку вищої освіти та побудували модель координації зв'язку, довели її ефективність для вимірювання ефективності вищої освіти. Китайські науковці акцентують на тому, що індекси оцінювання є багатовимірними з репрезентативними індикаторами, проте можливе їх ігнорування через обмежений доступ до інформації. Похибки досліджень пов'язані з відмінними умовами функціонування університетів, зокрема їх місцем розташування. Китайські дослідники Ю. Ген, Х. Чжу, Н. Чжао, Ц. Чжай [296] для оцінки фінансової стійкості пропонують концепцію «7Е» (англ. *expenditure, existence, efficiency, effectiveness, economy, equity, and equality*), що включає як часові, так і просторові показники витрат, існування, ефективності, результативності, економію, власний капітал і рівність. Концепція «7Е» включає 7 аспектів та 28 індикаторів, що оцінюють стійкість вищої освіти, поєднуючи кількісні та якісні показники, вхідні та вихідні результати наукових досліджень, викладання та економічних показників. Перевагами такої концепції є інтегрована структура оцінки, врахування цілей сталого розвитку, простота і зрозумілість індикаторів оцінки та їх інформаційна доступність. Попри те, що ця методика апробована на ЗВО Китаю вона є дієвою для оцінки стійкості вищої освіти зі врахуванням специфіки розвитку країн.

Болгарські науковці П. Бояджієва, П. Ільева-Трічкова [297] пропонують індекс оцінювання вищої освіти, заснований на чотирьох концептуальних підходах, що враховують 14 показників, апробований за даними 13 країн: перший – доступність як здатність людей отримати доступ до вищої освіти та отримати вигоду від неї (показники: випускники віком 30–34 роки, індекс рівності освіти, валовий коефіцієнт охоплення, випускники вищої освіти віком 20–29 років на 1 000 осіб населення); другий – доступність відносно інституційних та індивідуальних ресурсів; третій – доступність з позиції вартості вищої освіти відносно фінансових засобів і підтримки, що отримують здобувачі; четвертий – соціальна відповідальність, тобто залучення різних стейкхолдерів до надання та фінансування вищої освіти, в тому числі соціально незахищених верств населення. Неоднозначні оціночні значення індексу обумовили кластеризацію і типологію країн з позиції суспільного блага.

Австралійські вчені К. Тран, Р. Віллано [298] оцінюють ефективність діяльності ЗВО з позиції ефективності їх структурних підрозділів, водночас зазначають, що фінансова ефективність є вищою порівняно з академічною. Доводять, що

зростання кількості здобувачів, місцезнаходження університету та централізоване управління впливають на фінансову ефективність закладу.

Зіставлення методологічних підходів до оцінки фінансової стійкості університетів вітчизняними та іноземними вченими показує неоднозначність вибору групи показників, що можуть ґрунтуватися на публічній або внутрішній (управлінській) інформації про діяльність ЗВО. Водночас це обмежує можливості проведення аналізу зовнішніми стейкхолдерами. Гіпотетично фінансова стійкість закладів вищої освіти залежить від показників, що характеризують динаміку доходів, їх диверсифікацію, співвідношення з чисельністю здобувачів та викладачів, масштаб (контингент), витрати тощо. Значущість показників та їх вплив на фінансову стійкість підтверджено результатами кластерного аналізу.

З огляду на різноманітність підходів до оцінки фінансової стійкості та необхідність їх узгодження, розроблено науково-методичний підхід до інтегральної оцінки фінансової стійкості університетів. Він передбачає визначення експертним методом набору релевантних показників та оцінку їх пріоритетності з використанням бального методу, формули Фішберна, методу Уея та рангових оцінок [299].

Використовуючи бальний метод інтегральної оцінки фінансової стійкості ЗВО, апробуємо його на підставі порівняльного підходу за 2022 р. і динамічного за 2022 р. у порівнянні з 2017 р., що дасть змогу оцінити ступінь зміни їх фінансової стійкості. Запропонований інтегральний показник розраховано за трьома критеріями: контингент (масштаб), доходи і витрати, грошові потоки, що включають набір найбільш вагомих показників фінансової стійкості університетів (табл. 3.1). Такий набір показників, на нашу думку, є найбільш прийнятним, проте залежно від інформаційної бази та мети оцінки може змінюватися.

Розрахунок показників, включених до методики інтегральної оцінки фінансової стійкості за статичним підходом, представлений у додатку Л, табл. Л.1, за формулами додатка А. Рекомендовані значення визначено експертним методом зі врахуванням граничних показників (min-max) та середнього їх рівня за 2022 р.

Для прикладу розглянемо один з важливих показників – темп приросту контингенту (бюджет). У цьому підході контингент для усунення ефекту масштабу і виявлення тенденцій зміни у звітному періоді визначається, як темп приросту відносно попереднього періоду. Рекомендоване значення визначено ≥ 0 , що означає стабільність контингенту за умови значення 0, приріст за умови значення більше 0, скорочення – менше 0. Результати розрахунків показали: мінімальне значення показника – $-0,17$, максимальне – $0,15$, середнє за досліджуваними ЗВО – $0,02$. Відповідно, рекомендоване значення експертним методом встановлено як 0, що відповідає стабільності контингенту. Оцінювання здійснюється за такою шкалою:

– максимальний бал (4) – якщо фактичне значення показника більше $0,02$ (приріст контингенту перевищує середнє значення за вибіркою);

- середній бал (2) – якщо показник ≥ 0 ;
- мінімальний бал (0) – якщо показник < 0 .

Загальна логіка визначення оцінки в балах застосовується до всіх інших показників методики (формула 3.6). Наприклад, значення, що виходять за межі середнього рівня або рекомендованих значень, оцінюються найвищим балом; показники в межах середнього рівня та рекомендованих значень – середнім балом, а нижче рекомендованого рівня – найменшим балом.

$$B = \begin{cases} 4, & \text{якщо } x \geq T_{avg}, \\ 2, & \text{якщо } T_{rec} \leq x \leq T_{avg}, \\ 0, & \text{якщо } x \leq T_{rec}, \end{cases} \quad (3.6)$$

де B – бал;

T_{rec} – рекомендоване значення;

T_{avg} – середнє значення;

x – фактичне значення показника.

У формулі знаки \leq , $<$ або \geq , $>$ застосовуються відповідно до умов, визначених для рекомендованих значень у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії бальної інтегральної оцінки фінансової стійкості університетів за статичним підходом

Критерій / показник	Тенденції / рекоменд. значення	Середнє значення	Min _i	Max _i	Оцінка		
					max	med.	low
1. Контингент (масштаб) – 4 бали (max = 24 бали)							
1.1. Темп приросту контингенту, бюджет	↑ ≥0	0,02	-0,17	0,15	4	2	0
1.2. Темп приросту контингенту, контракт	↑ ≥0	0,12	-0,26	0,65	4	2	0
1.3. Витрати на оплату праці на одного здобувача	↓ ≥31 000	33 568	13 725	118 575	4	2	0
1.4. Середній рівень бюджетних асигнувань на одного здобувача	↑ ≥68 670	71 086	47 171	118 575	4	2	0
1.5. Середній рівень приватного фінансування на одного здобувача	↑ 23 954	25 722	12 789	64 029	4	2	0
1.6. Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	↑ >13	15	9	37	4	2	0
2. Грошові потоки – 3 бали (max=12 балів)							
2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності	↑ ≥4,0	3,9	1,0	13,2	3	1,5	0
2.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	↑ ≥3,0	3,1	0,6	10,1	3	1,5	0
2.3. Подушка ліквідності (абсолютної)	↑ >0	42 275 236	-6 905 655	215 298 932	3	1,5	0
2.4. Фінансова подушка	↑ ≥0,3	0,16	0,02	0,56	3	1,5	0

3. Доходи і витрати – 2 бали (max = 14 балів)							
3.1. Темп приросту доходів	↑ >0	0,05	-0,19	0,24	2	1	0
3.2. Стіввідношення доходів і витрат університету	↑ >1	1,02	0,8	1,2	2	1	0
3.3. Індекс диверсифікації доходів ННІ(DI)	↑ ≤0,56	0,57	0,5	0,7	2	1	0
3.4. Середній рівень доходів університету на одного здобувача	↑ ≥55 144	57 696	29 577	100 411	2	1	0
3.5. Середній рівень доходів університету на одного викладача	↑ ≥610 836	630 234	449 664	1 032 063	2	1	0
3.6. Частка маржинального доходу в доходах університету	↓ ≥0,3	0,27	0,1	0,4	2	1	0
3.7. Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	↑ ≥3,8	4,2	2,0	8,4	2	1	0
Загальна кількість балів					50	25	0

*Методика розрахунку наведена в додатку А, результати – у додатку Л, табл. Л.1.

Джерело: систематизовано, розраховано і складено автором

Для визначення граничних значень використано динамічний підхід (визначення середніх і рекомендованих значень) та статичний підхід (дані за 2022 р. для оцінки меж min-max). Рекомендовано значення таких показників: витрати на оплату праці на одного здобувача, середній рівень бюджетних асигнувань на одного здобувача, середній рівень приватного фінансування на одного здобувача, середній рівень доходів університету на одного здобувача і викладача.

Інтегральний показник фінансової стійкості університетів ($I_{\Phi C}$) за статичним підходом розраховується за формулою 3.7:

$$I_{\Phi C} = \sum_{i=1}^n B_i, \quad (3.7)$$

де B_i – бал за кожним із показників, що включені до розрахунку;

n – кількість показників.

Розраховані показники та критерії бальної інтегральної оцінки за статичним підходом, що включають тенденції, рекомендовані значення, граничні межі показників та бальну оцінку, представлені в табл. 3.1.

Відповідно до накопиченої суми балів пропонуємо фінансову стійкість ЗВО умовно розділити на такі види:

збалансована (41–50 балів): всі показники знаходяться в межах середнього або рекомендованого значення, діяльність ЗВО характеризується позитивними темпами приросту контингенту, доходів як за бюджетним, так і за приватним фінансуванням, в т. ч. в розрахунку на одного викладача і здобувача, забезпечує

формування позитивного фінансового простору за рахунок профіциту, що дає можливість накопичувати кошти на рахунках, формувати фінансову подушку на рівні не менше 30 %, вчасно погашати поточні фінансові зобов'язання, формувати прийнятну для ЗВО диверсифікацію доходів;

нормальна (31–40 балів): більшість показників знаходяться в межах рекомендованих значень, діяльність ЗВО характеризується позитивними темпами приросту контингенту, більшою мірою за бюджетною формою навчання, що обумовлює зростання бюджетного фінансування і загалом зростання доходів; індекс диверсифікації доходів знаходиться на рівні рекомендованого значення або вище, рівень доходів у розрахунку на одного викладача, здобувача та показники ліквідності знаходяться на рівні вище середнього / рекомендованого значення; фінансова подушка на рівні 15–30 %;

вразлива (21–30 балів): більшість показників знаходяться нижче рекомендованих значень; діяльність ЗВО характеризується неоднозначними позитивними темпами приросту контингенту за бюджетною і контрактною формами навчання, що не завжди забезпечує зростання доходів у розрахунку на одного викладача, здобувача; індекс диверсифікації доходів знаходиться на рівні рекомендованого значення або нижче; є проблеми з ліквідністю ЗВО; спостерігається скорочення коштів на рахунках, як наслідок – фінансова подушка менше 15 %;

кризова (20 і менше балів): показники знаходяться нижче рекомендованих значень, діяльність ЗВО характеризується епізодичним зростанням контингенту, переважно за контрактною формою навчання, незначним приростом доходів, дефіцитом коштів, часто зростанням видатків на оплату праці на одного здобувача, індексом диверсифікації доходів нижче середнього, недостатнім рівнем доходів на одного здобувача, викладача, низьким рівнем ліквідності та незначним залишком коштів на рахунках; фінансова подушка на рівні менше 15 %.

Результати інтегрального показника за бальною оцінкою для досліджуваних ЗВО в 2022 р. (див. додаток Л, табл. Л.2) представлені на рис. 3.37. Діяльність ЗВО в 2022 р. не повною мірою збалансована. Нормальна фінансова стійкість притаманна 6 університетам (ДВНЗ «УжНУ», Сумський державний університет, ВНТУ, Одеська політехніка, КПІ ім. Ігоря Сікорського, Університет митної справи та фінансів, НУБіП України), 15 ЗВО мають ризикову фінансову стійкість та 20 кризову, з яких 3 ЗВО з найменшими показниками – ХНПУ імені Г. С. Сковороди, КДПУ, КНЕУ ім. В. Гетьмана (рис. 3.36). Значення оціночних показників і результати бальної оцінки представлені у додатку Л, табл. Л.2.

Особливістю цього підходу є необхідність щорічного коригування (перерахунку) зазначених показників, оскільки вони релевантні в межах одного періоду, адже змінюються рівень заробітної плати НПП, вартість навчання тощо. Тому ці показники не можуть бути базою для прямого порівняння чи визначення фінан-

сової стійкості ЗВО без відповідного врахування контексту. Використовуючи цю методичку, доцільно обирати для порівняння ЗВО зі схожими умовами діяльності, щоб результати були більш релевантними та коректними.

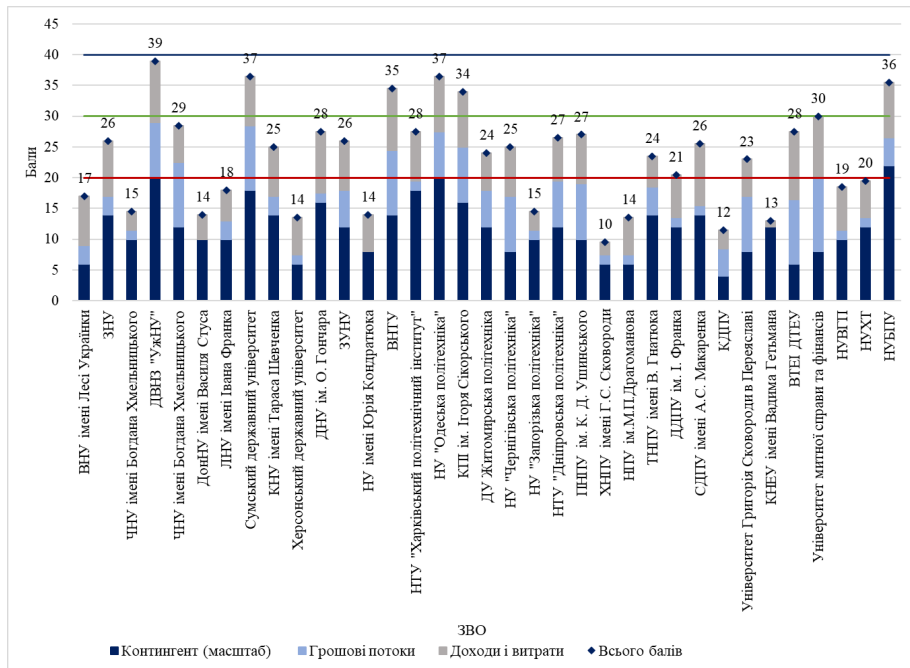


Рисунок 3.36 – Інтегральна оцінка фінансової стійкості ЗВО на підставі бального підходу

Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

Виявляти взаємозалежність і узгодженість показників бальної інтегральної оцінки фінансової стійкості доцільно на підставі динамічного підходу.

Динамічний підхід враховує зміни показників у динаміці за 2021–2022 рр. (табл. 3.2); деякі з яких розраховані як середнє значення за ЗВО, щоб згладити коливання відносно періоду.

Якщо середнє значення показника є від’ємним, то для отримання максимальної оцінки використовується рекомендоване значення, для середньої – значення ≥ 0 . Максимальний бал присвоюється більшому значенню з показників «рекомендоване» або «середнє».

Відповідно до розрахунків (додаток Л, табл. Л.3–Л.4) здійснено інтегральну оцінку фінансової стійкості ЗВО (табл. 3.2) за 2017–2022 рр.

Таблиця 3.2 – Критерії бальної інтегральної оцінки фінансової стійкості ЗВО за динамічним підходом

Критерій / показник	Тенденції / рекоменд. значення	Середнє значення	Min _i	Max _i	Оцінка		
					max	med.	low
1. Контингент (масштаб) – 4 бали (max = 24 бали)							
1.1. Темп приросту контингенту, бюджет	↑ ≥0	0,02	-0,17	0,15	4	2	0
1.2. Темп приросту контингенту, контракт	↑ ≥0	0,12	-0,26	0,65	4	2	0
1.3. Темп приросту витрат на оплату праці на одного здобувача	↓ ≤0	-0,10	-0,31	0,07	4	2	0
1.4. Середній рівень приросту бюджетних асигнувань на одного здобувача	↑ ≥0,09	0,09	-0,04	0,20	4	2	0
1.5. Середній рівень приросту приватного фінансування на одного здобувача	↑ >0,11	0,11	-0,12	0,28	4	2	0
1.6. Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	↑ >15	15	9	37	4	2	0
2. Грошові потоки – 3 бали (max = 12 балів)							
2.1. Приріст коефіцієнта загальної ліквідності	↑ >0	0,61	-0,34	4,29	3	1,5	0
2.2. Приріст коефіцієнта абсолютної ліквідності	↑ >0	0,53	-0,41	5,30	3	1,5	0
2.3. Приріст подушки ліквідності (абсолютної)	↑ >0	-0,23	-5,92	4,33	3	1,5	0
2.4. Приріст фінансової подушки	↑ ≥0,9	0,88	-0,52	8,09	3	1,5	0
3. Доходи і витрати – 2 бали (max = 14 балів)							
3.1. Темп приросту доходів	↑ >0,05	0,05	-0,19	0,24	2	1	0
3.2. Співвідношення темпів зростання доходів і витрат університету	↑ >1	1,08	0,90	1,57	2	1	0
3.3. Середній індекс диверсифікації доходів ННІ(DI)	↑ ≤0,56	0,56	0,42	0,70	2	1	0
3.4. Темп приросту доходів університету на одного здобувача	↑ >0	-0,02	-0,31	0,76	2	1	0
3.5. Темп приросту доходів університету на одного викладача	↑ >0,10	0,12	-0,19	0,55	2	1	0
3.6. Темп приросту частки маржинального доходу в доходах університету	↓ ≥0,3	0,39	-0,12	1,25	2	1	0
3.7. Середній коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	↑ ≥4	4,27	1,50	8,24	2	1	0
Загальна кількість балів					50	25	0

*Методика розрахунку показників наведена в додатку Л.

Джерело: систематизовано і складено автором

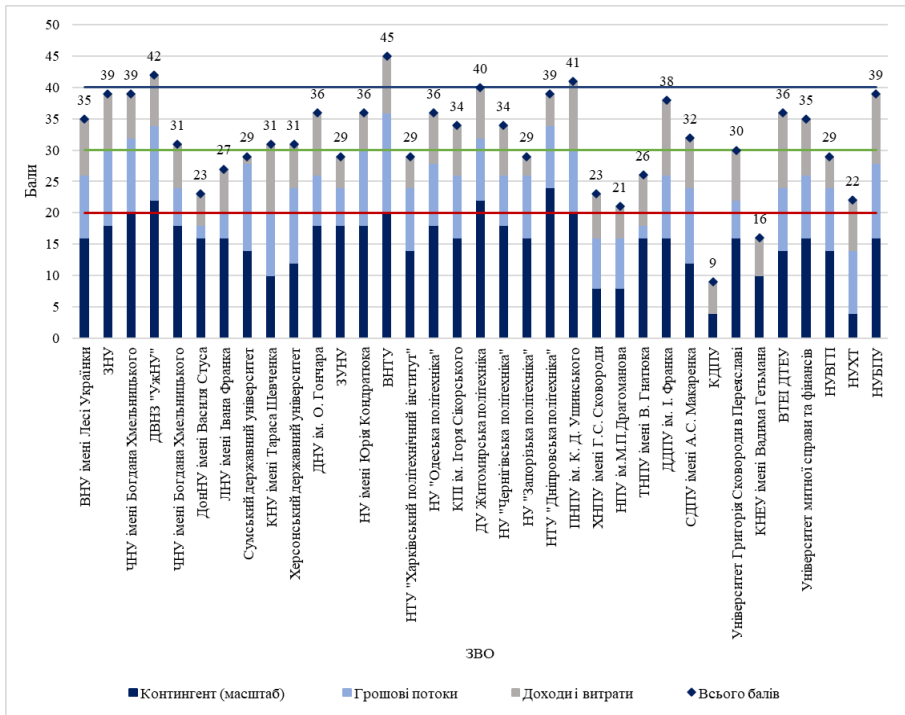


Рисунок 3.37 – Інтегральна оцінка фінансової стійкості ЗВО на підставі бального підходу за 2021–2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

Враховання тенденції зміни показників і їх середнього значення під час розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості показало, що 4 університети мають **збалансовану фінансову стійкість**. Це ВНТУ – 45 балів, ДВНЗ «УжНУ» – 42 бали, Житомирська політехніка – 40 балів, Університет Ушинського – 41 бал. Такі ЗВО демонструють стійкі позитивні показники за всіма критеріями. Це стосується зростання контингенту здобувачів, високого рівня доходів (бюджетних та приватних), а також ефективного управління фінансовими ресурсами.

Нормальна фінансова стійкість визначається за умови отримання ЗВО від 30 до 40 балів. У цій категорії визначено 18 ЗВО. Для них характерне зростання бюджетного фінансування та стабільність більшості показників на рівні середніх або рекомендованих значень. Такі ЗВО демонструють помірний рівень фінансової стійкості з певними позитивними тенденціями.

Вразлива фінансова стійкість (21–30 балів) характерна для 11 ЗВО, що зумовлено неоднорідними показниками, як-от коливання контингенту, низький рі-

вень доходів на одного викладача чи здобувача та проблеми з ліквідністю. Це створює ризики для фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Кризова фінансова стійкість (20 балів і менше) характерна для двох ЗВО – КДПУ (9 балів) та КНЕУ ім. В. Гетьмана (16 балів). Вони характеризуються низькими показниками за всіма критеріями, зокрема дефіцитом коштів, недостатнім рівнем доходів та низькою ліквідністю. Це свідчить про значні фінансові труднощі, які загрожують їх подальшій діяльності.

Запропонована бальна оцінка інтегрального показника фінансової стійкості є одним з інструментів ухвалення рішень щодо визначення або коригування стратегії ЗВО та забезпечення стратегічної фінансової стійкості. Ця методика дає змогу оцінювати результати діяльності ЗВО не автономно, а в порівнянні з іншими ЗВО, які можуть бути як подібні, так і відмінні щодо обсягів та умов функціонування.

Апробовані методики бальної оцінки інтегрального показника фінансової стійкості, засновані на статичному та динамічному підході, є прийнятними для практичного застосування ЗВО і залежать від мети оцінки. Найбільш доречним за вищезначеного набору показників є статичний підхід, який доцільно розраховувати для кожного періоду дослідження і виявляти діапазон розбіжності та вектори переходу з однієї зони фінансової стійкості в іншу.

Застосуємо модифікований підхід інтегральної оцінки фінансової стійкості ЗВО за тим самим набором показників, але з використанням формули Фішберна для визначення ваги коефіцієнтів (w_i):

$$w_i = \frac{2(n - i_n + 1)}{[n \times (n + 1)]}, \quad (3.8)$$

де w_i – вага i -го показника;

i_n – порядковий номер n -го показника / критерію за пріоритетністю;

n – кількість показників / критеріїв, що включені в інтегральний показник.

Застосування цієї формули вимагає дотримання умови нормування: $\sum_{i=1}^n w_i = 1$. Ця умова обґрунтована тим, що розраховані значення мають суттєві розбіжності між граничними показниками. Для уникнення ефекту масштабу ЗВО та переведення всіх значень показників у коефіцієнти здійснено їх нормалізацію. Водночас для показників, зростання яких позитивно впливає на фінансову стійкість, застосовується формула 2.2, а для тих, що мають негативний вплив, – формула 2.3.

Методика розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості враховує ранг пріоритетності, вагу загалом за критерієм та окремо за показниками, що входять до даної групи. Ранг пріоритетності визначено експертним методом у межах критеріїв групи (табл. 3.3): показники масштабу – 1, грошові потоки – 2, доходи і витрати – 3. Враховуючи вихідні умови, задані для даного методичного

підходу, визначено формулу для розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості:

$$I_{\text{ФС}} = 0,5 \left(\sum_{i=1}^n n_{i_1} \times w_{i_1} \right) + 0,33 \left(\sum_{i=1}^n n_{i_2} \times w_{i_2} \right) + 0,17 \left(\sum_{i=1}^n n_{i_3} \times w_{i_3} \right), \quad (3.9)$$

де $n_{i_1;2;3}$ – значення n_i показника першого (другого, третього) критерію;

$w_{i_1;2;3}$ – вага n_i показника першого (другого, третього) критерію.

Таблиця 3.3 – Пріоритетність та вагові коефіцієнти для розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості ЗВО

№	Показник	Ранг пріоритетності	Ваговий коефіцієнт
1	Критерій 1. Показники масштабу	1	0,50
1.1	Темп приросту контингенту, бюджет	1	0,29
1.2	Темп приросту контингенту, контракт	2	0,24
1.3	Витрати на оплату праці на одного здобувача	6	0,05
1.4	Середній рівень бюджетних асигнувань на одного здобувача	4	0,14
1.5	Середній рівень приватного фінансування на одного здобувача	5	0,10
1.6	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	3	0,19
2	Критерій 2. Грошові потоки	2	0,33
2.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	4	0,10
2.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1	0,40
2.3	Подушка ліквідності (абсолютної)	2	0,30
2.4	Фінансова подушка	3	0,20
3	Критерій 3. Доходи і витрати	3	0,17
3.1	Темп приросту доходів	1	0,25
3.2	Співвідношення доходів і витрат університету	2	0,21
3.3	Індекс диверсифікації доходів ННІ(DI)	3	0,18
3.4	Середній рівень доходів університету на одного викладача	6	0,07
3.5	Середній рівень доходів університету на одного здобувача	7	0,04
3.6	Частка маржинального доходу у доходах університетів	4	0,14
3.7	Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	5	0,11
	Інтегральний показник фінансової стійкості (тах значення)		1

Джерело: систематизовано і складено автором

З огляду на те, що максимальна кількість балів інтегрального показника – 1, запропоновано здійснювати оцінку рівня фінансової стійкості університетів за такими значеннями:

збалансована – 0,75–1;

нормальна – 0,50–0,74;

вразлива – 0,25–0,49;

кризова – 0–0,24.

Обґрунтування кожного рівня здійснюється відповідно до зроблених вище висновків за методикою бальної оцінки.

Апробацію методики інтегрального показника фінансової стійкості здійснено за даними досліджуваних ЗВО за 2018–2022 рр. Результати розрахунків для класичних університетів представлено на рис. 3.38.

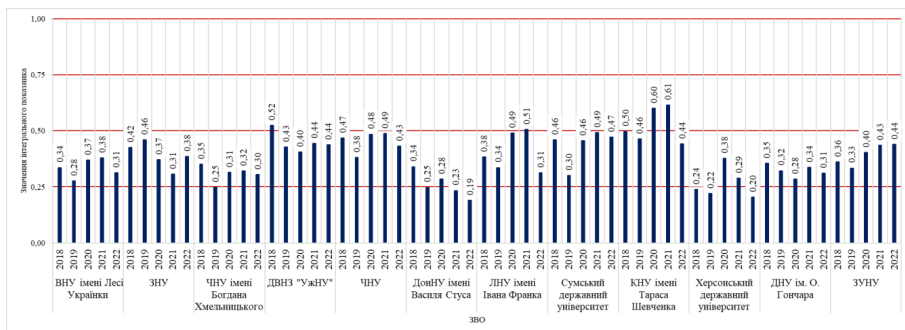


Рисунок 3.38 – Зміна інтегрального показника фінансової стійкості класичних університетів методом вагових коефіцієнтів

Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

Діяльність класичних університетів є доволі відмінною, що обумовлено певними чинниками, які обґрунтовані в попередніх пунктах. Через це жоден із дванадцяти університетів протягом 2018–2022 рр. не характеризується як збалансований. Нормальний рівень фінансової стійкості за інтегральним показником демонструють КНУ імені Тараса Шевченка в 2018 р. – 0,5, у 2020–2021 рр. – 0,60 і 0,61 відповідно.

Попри масштаби та рейтингові показники оцінювання, рівень фінансової стійкості у 2022 р. є вразливим на рівні 0,44. Більшість класичних університетів (рис. 3.39) мають нестійке значення інтегрального показника і перебувають у вразливій зоні, а саме ВНУ імені Лесі Українки, ЗНУ, ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, ДВНЗ «УжНУ», ДНУ, ЗНУ. ДонНУ імені Василя Стуса має доволі низьке значення інтегрального показника фінансової стійкості, що протягом 2020–2022 рр. має стійку тенденцію до зниження з 0,28 до 0,19. Такі наслідки діяльності обумовлені переміщенням університету із Донецька у Вінницю, значним скороченням контингенту впродовж 2017–2022 рр., зменшення частки бюджетного фінансування, відсутністю власної матеріальної бази, неефективним фінансовим менеджментом, як наслідок – скорочення рівня фінансової подушки до 4–6 %, від’ємна подушка абсолютної ліквідності, збиткова діяльність тощо. Херсонський державний університет демонструє різкий перехід протягом 2020–2022 рр. із ризикової до кризової зони фінансової стійкості, скороченням інтегрального показника на 0,17 п. з 0,38 до 0,21 через зменшення контингенту за бюджетною і контрактною формами навчання, негативним приростом доходів, низьким рівнем показників

ліквідності та фінансової подушки, що є наслідком неефективних фінансових рішень.

Результати розрахунків інтегрального показника фінансової стійкості політехнічних університетів представлені на рис. 3.39.

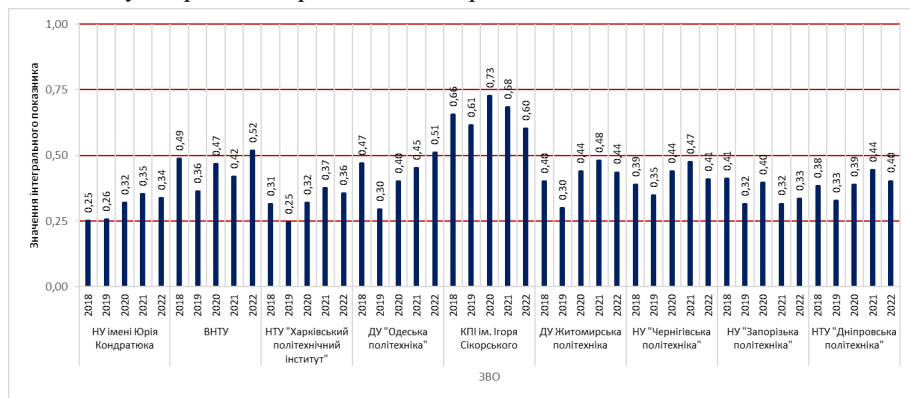


Рисунок 3.39 – Зміна інтегрального показника фінансової стійкості політехнічних університетів методом вагових коефіцієнтів
Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

За результатами розрахунків жоден із політехнічних університетів не ввійшов у зону збалансованих. Нормальна фінансова стійкість властива КПІ ім. Ігоря Сікорського, проте значення показника коливається впродовж періоду дослідження в межах 0,55–0,73, а в 2022 р. зменшилося до 0,6. У 2022 р. нормальна фінансова стійкість характерна для ВНТУ та Одеська політехніка: значення інтегрального показника становить 0,52 і 0,51 відповідно. Всі інші університети протягом 2018–2022 рр. є вразливими та мають значні коливання та відмінні тенденції зміни інтегрального показника. Наприклад, Національний університет імені Юрія Кондратюка в 2018–2019 рр. знаходився на межі кризової стійкості – 0,25, проте в наступні періоди спостерігалось незначне зростання показника до рівня 0,35. Порівнюючи отримані результати з бальною методикою інтегральної оцінки фінансової стійкості університетів у 2022 р., можна простежити їх однотипність.

Діяльність педагогічних університетів у переважній більшості є ризиковою (рис. 3.40) з негативними тенденціями значення інтегрального показника за 2018–2022 рр. В окремі періоди ЗВО, як-от НПУ імені М. П. Драгоманова (2019 р. – 0,24) та СумДПУ імені А. С. Макаренка (2019 і 2021 р. – 0,23), є кризовою. Основний чинник – скорочення контингенту здобувачів, як наслідок – зниження доходних показників.

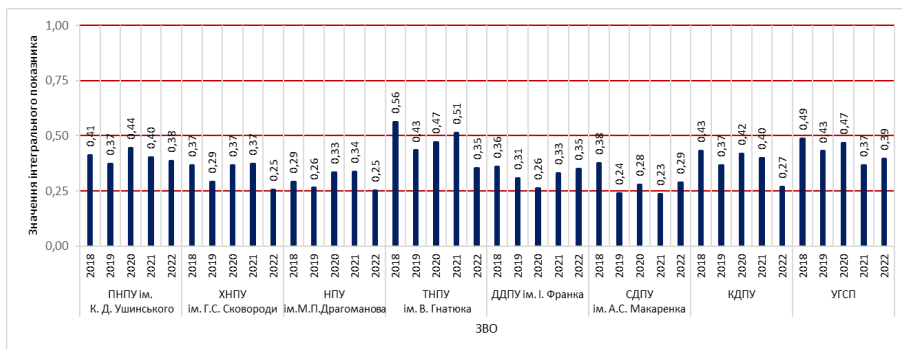


Рисунок 3.40 – Зміна інтегрального показника фінансової стійкості педагогічних університетів методом вагових коефіцієнтів
Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

Фінансова стійкість інших ЗВО відмінна (рис. 3.41). Зниження інтегрального показника фінансової стійкості з 0,38 до 0,21 і перехід з ризикової у кризову зону характерний для КНЕУ ім. В. Гетьмана, що обумовлено скороченням контингенту за бюджетною формою навчання, невідповідністю вартості навчання на контрактній формі фактичним витратам, що підтверджується значним розривом середнього рівня бюджетних асигнувань і приватного фінансування на одного здобувача, незначним приростом доходів, що в більшість періодів не покриває інфляцію, низьким індексом диверсифікації доходів на рівні 0,5, а також скороченням рівня фінансової подушки до 2 % у 2022 р. Інші показники, що характеризують грошові потоки, є низькими.

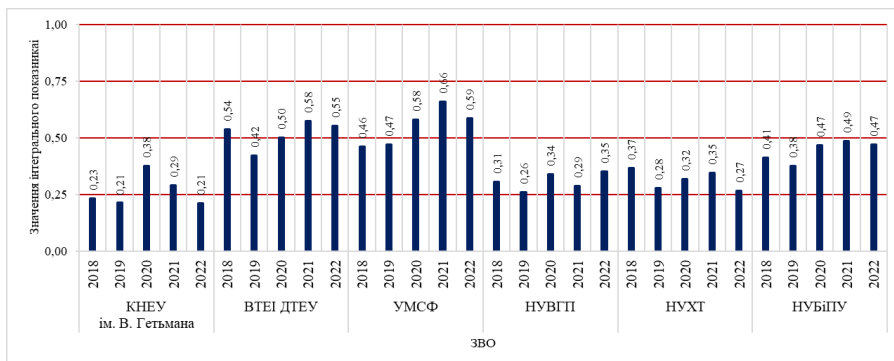


Рисунок 3.41 – Зміна інтегрального показника фінансової стійкості інших університетів методом вагових коефіцієнтів
Джерело: розраховано автором за даними [245–280]

Попри те, що ВТЕІ ДТЕУ є філією, протягом 2020–2022 рр. він демонструє зростання інтегрального показника фінансової стійкості з 0,42 у 2019 р. до 0,58 у 2021 р. в нормальну зону фінансової стійкості. Основними показниками, що виділяють ЗВО з-поміж інших, є показник забезпеченості НПП здобувачами, що становить 31–37 осіб, та фінансова подушка, сформована на рівні 56 % у 2022 р. Це максимальні граничні значення показників серед вибірки ЗВО. Подібні значення і тенденції інтегрального показника фінансової стійкості притаманні УМСФ. Інші ЗВО неекономічного спрямування (НУВГП, НУХТ, НУБіП України) за результатами розрахунків перебувають у вразливій зоні. Тенденцію переходу в нормальну зону фінансової стійкості має НУБіП України, рівень інтегрального показника якого коливається в 2020–2022 рр. в межах 0,47–0,49. Діяльність НУХТ погіршилася і демонструє негативні тенденції, а саме скорочення інтегрального показника з 0,35 до 0,27 у 2021–2022 рр.

Отже, результати інтегральної оцінки фінансової стійкості університетів за бальним методом і методом вагових коефіцієнтів є подібними за визначенням рівня стійкості. Така оцінка дає змогу комплексно аналізувати фінансову стійкість залежно від обраних показників, їх пріоритетності та суджень менеджменту, слугуючи інструментом для прийняття ефективних фінансових рішень.

РОЗДІЛ 4

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ

4.1. Кластеризація та визначення економічних моделей розвитку університетів у контексті трансформації

Діяльність українських університетів реалізується в конкурентному освітньому середовищі, що потребує прийняття правильних управлінських рішень для формування потенціалу стійкості. Неоднорідність умов та можливостей функціонування університетів обумовлена трансформаційними процесами, як-от розширення їх автономії, перехід на корпоративну форму управління, зміна підходів до фінансування ЗВО, скорочення та зміна структури контингенту, якість освітніх рішень, впровадження змішаного навчання та інші. Зазначені процеси неоднозначно впливають на стійкість ЗВО, проте потужні центральні університети завдяки їх масштабу м'якше реагують на кризові явища, демонструючи стійкість відносно контингенту, якісних показників, водночас можуть демонструвати зниження фінансових показників. Водночас незначні за розмірами інноваційні університети з потужним кадровим ядром можуть демонструвати стрімкі темпи приросту за результатами діяльності.

Стійкість ЗВО характеризується якісними, кількісними та вартісними показниками, що в гармонійному поєднанні забезпечує функціонування установи в умовах невизначеності, здатність генерувати доходи і стримувати витрати на забезпечення відповідного рівня якості освітніх послуг і досліджень для досягнення стратегічних напрямів розвитку та їх відновлення за нового рівня.

Потенціал стійкості – це комплекс активів університету, що забезпечують виконання місії, досягнення стратегічних цілей та вирішення поточних задач на всіх етапах життєвого циклу, зокрема в умовах кризи та невизначеності [311]. Параметри та структура активів потенціалу стійкості є результатом якості організаційно-управлінських рішень та їх тривекторної спроможності взаємодії з динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дослідження, присвячені кластеризації закладів вищої освіти, набули свого розвитку у міжнародних публікаціях, дотичних до вищої освіти, адже кластерний аналіз дає змогу визначити причинно-наслідкові зв'язки, порівняти і розподіляти типові ЗВО за певними параметрами, є інструментом прийняття типових управлінських рішень. Так, китайські науковці Ч. Ван, Ц. Чжа [304] застосували кластерний підхід для вимірювання системної різноманітності китайських університетів. А. Ф. Мохамед Нафурі, Н. С. Сані, Н. Ф. А. Зейнудін, А. Х. А. Рахман, М. Аліфф [305] запропонували неконтрольовану структуру кластеризації для класифікації успішності здобувача з використанням алгоритмів k-середнє, BIRCH і DBSCAN, водночас довели, що найкращу продуктивність моделі демонструє оп-

тимізоване k-середнє. А. Мамбетказієв, Ж. Байкенов, Г. Коноп'янова [306] досліджують можливість кластеризації університетів для оцінки ефективності управління, використовуючи чітку і нечітку кластеризацію на основі k-Means та агломеративний кластерний аналіз. Турецькі науковці Т. Дерелі, О. Вар, А. Дурмушоглу [307] здійснюють кластеризацію підприємницьких та інноваційних університетів з позиції їх відповідності Індустрії 4.0, причому визначають три критерії кластеризації: кількість наукових публікацій, фізичних структур та заходів, що сприяють адаптації до Індустрії 4.0. Е. Айїлдіз, М. Мурат, Г. Імамоглу, Й. Косе [308] запропонували гібридний підхід методології багатокритеріального прийняття рішень (MCDM) для оцінювання університетів, водночас визначають вплив міжнародних і національних рейтингів на прийняття рішень стейкхолдерів, тому пропонують ієрархічну кластеризацію та ранжування університетів відповідно до факторів навчання і досліджень для вирішення проблеми оцінювання університетів. Концептуальну модель оцінювання якості та стійкості ЗВО Європи за допомогою багатокритеріального підходу до прийняття рішень – системи нечіткого висновку – запропонували Х. Пуенте, І. Фернандес, А. Гомес, П. Пріоре [309], в основі якої закладено виміри та критерії оцінювання якості. П. Перчінуно, М. Каццолле [310] на підставі ідентифікованих змінних класифікували університети в однорідні групи, що дало змогу визначити чотири рівні стійкості, що є інструментом прийняття рішень університетського менеджменту щодо того, куди інвестувати час і ресурси, щоб покращити їх стійкість.

Отже, проблема кластеризації університетів є актуальною та доволі широкою за своєю проблематикою, особливо з позиції прийняття типових управлінських рішень щодо оцінки потенціалу стійкості на підставі результатів кластерного аналізу. Одним з ключових аспектів, що потребує подальших досліджень, є виявлення компонентів економічної моделі, що впливає на розвиток університету та віднесення його до певного кластера.

Потенціал стійкості сучасного університету з використанням інструментів кластерного аналізу реалізовано на підставі обраного набору груп показників, що систематизовані за групами (рис. 4.1):

1) показники масштабу, що визначаються кількістю та динамікою контингенту, є індикатором якості виконання суспільної місії університету, яка полягає у стабільній, переважно позитивній динаміці підготовки конкурентоспроможних фахівців;

2) фінансові показники, що характеризують доходи ЗВО, визначають можливості та обсяг ресурсів для виконання поточних задач розвитку університетського середовища;

3) показники зовнішнього оцінювання конкурентоспроможності (національні методики рейтингування та оцінювання ризиків у діяльності ЗВО України) та внутрішні показники, що характеризують результати діяльності.

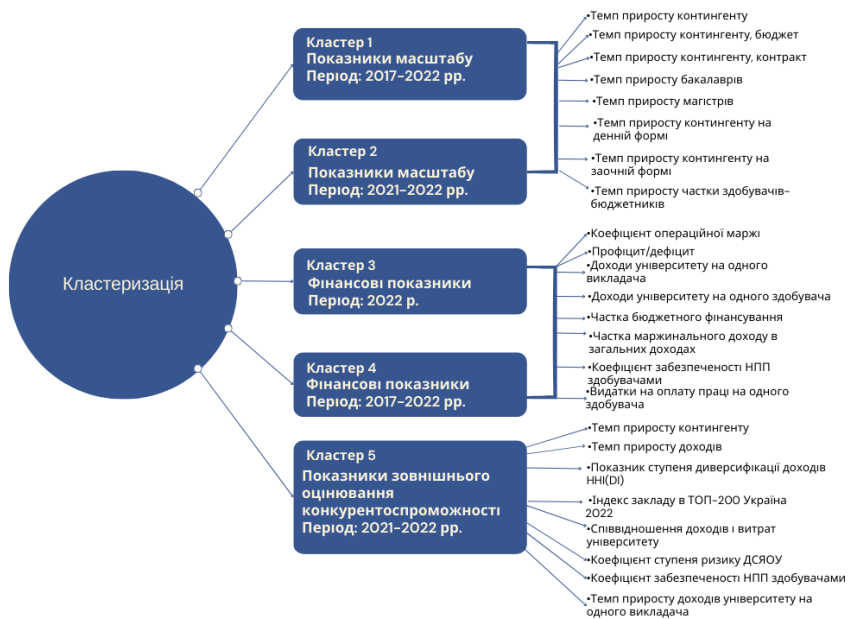


Рисунок 4.1 – Методологічний інструментарій

для кластеризації університетів та визначення економічних моделей розвитку

Джерело: визначено і систематизовано автором

Цей набір показників у сукупності відповідає авторській парадигмі дослідження потенціалу стійкості сучасного університету, оскільки саме кількість і динаміка контингенту (показники масштабу) є індикатором якості виконання суспільної місії університету, яка полягає у стабільній, переважно позитивній динаміці підготовці конкурентоспроможних фахівців.

Показники фінансової стійкості університету визначають можливість та обсяг ресурсів для виконання поточних завдань розвитку університетського середовища та забезпечення конкурентоспроможності університету (показники зовнішнього оцінювання – рейтингування та оцінювання ризиків діяльності університетів), яка є об'єктивним узагальнюючим показником стратегічної ринкової стійкості університету. Отже, фінансові показники характеризують ефективність формування і використання ресурсної бази реалізації стратегічних задач та виконання місії університету, обрані групи індикаторів надають змогу визначити ключові компоненти економічної моделі розвитку університету, оцінювання потенціалу стійкості університету та приймати правильні управлінські рішення [311].

Обраний перелік індикаторів не є вичерпним і тому може бути модифікований, оскільки не враховує важливих елементів потенціалу стійкості університету,

як-от кількісні та якісні характеристики викладачів, показники конкурентоспроможності на міжнародному ринку освітніх послуг, якість освіти тощо. Проте на даному етапі кластеризації варто обмежитися трьома базовими групами показників з метою перевірки закладених гіпотез та визначення економічних моделей розвитку.

Кластеризація університетів здійснювалася в програмному продукті RapidMiner Studio з використанням інструменту Auto Model, що допомагає обрати оптимальну кількість кластерів з позиції раціональності суджень і статистичних спостережень. Кластерний аналіз дає змогу поєднати в кластери університети з високим ступенем схожості економічного розвитку. З одного боку, вони є відносно відмінними один від одного, а з іншого, – внутрішньо однорідними – схожими. У нашому дослідженні використано метод k-Means – метод групування сусідніх об’єктів у числі k центроїда, що дає змогу поєднати університети у порівняно однорідні групи за обраними індикаторами та темпами їх змін. Інформаційною базою слугували дані з Єдиної державної електронної бази з питань освіти [202] за 2017–2022 рр. на 01.10 відповідного року, фінансова інформація та звіти ректорів, розміщені на сайтах 35 ЗВО України, що включають 12 класичних (КУ), 9 політехнічних (ПУ), 8 педагогічних (ПедУ), 6 інших університетів (ІУ).

Розподіл університетів на кластери за показником масштабу здійснено за вісьмома динамічними показниками, що враховують зміни в контингенті, а саме: темп приросту контингенту; темп приросту контингенту, бюджет; темп приросту контингенту, контракт; темп приросту бакалаврів; темп приросту магістрів; темп приросту контингенту на денній формі; темп приросту контингенту на заочній формі; темп приросту частки здобувачів-бюджетників.

Процес побудови всіх кластерів в RapidMiner Studio здійснювався на підставі попередньо розрахованої вибірки показників, що підлягали нормалізації з використанням методу k-Means для впорядкування множини ЗВО у порівняно однорідні групи з (рис. 4.2).

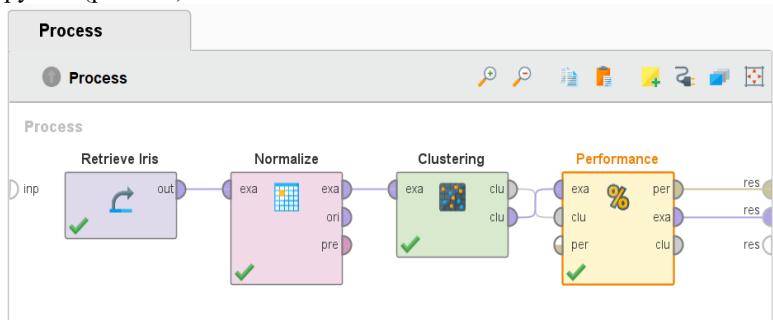
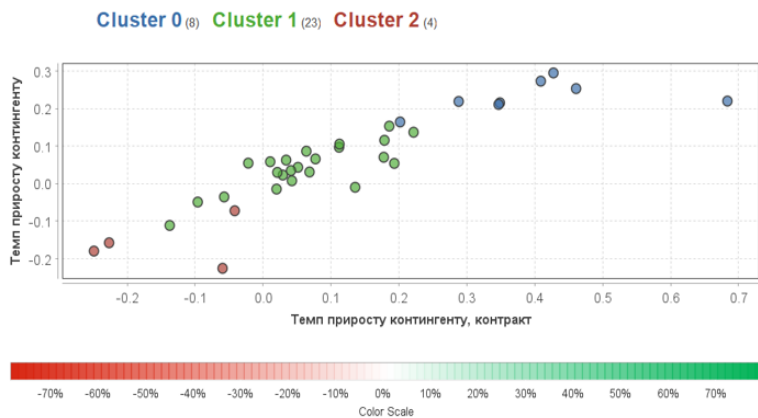


Рисунок 4.2 – Процес кластеризації університетів в RapidMiner Studio

**Побудовано автором*

Результати кластеризації університетів за показниками масштабу з врахуванням їх зміни за 2017–2022 рр. (додаток М.1) представлені на рис. 4.3.



Cluster – кластер; Color Scale – кольорова шкала.

Рисунок 4.3 – Кластеризація університетів за показниками масштабу, що враховують зміну за 2017–2022 рр.

**Побудовано автором*

Розподіл на кластери здійснено за підсумками методу k-Means у програмі RapidMiner Studio, що визначає ключові показники та середні їх значення, відповідно до яких ЗВО включені до певного кластеру.

До Кластера 0 входить 8 ЗВО (КУ12, ПУ1, ПУ2, ПУ4, ПУ6, ПУ9, ПедУ8, ІУ4), яким притаманний за 2017–2022 рр. середній темп приросту контингенту на контракті більше 79,86 %, загальний темп приросту контингенту більше 57,43 %, темп приросту контингенту на заочній формі більше 31,02 %. В основному до цього кластера ввійшли політехнічні ЗВО, а саме 5 з 9.

Кластер 1 є найбільш чисельним і об'єднав 23 з 35 ЗВО (КУ1, КУ2, КУ3, КУ4, КУ5, КУ7, КУ8, КУ9, КУ11, ПУ3, ПУ5, ПУ7, ПУ8, ПедУ1, ПедУ2, ПедУ4, ПедУ5, ПедУ6, ПедУ7, ІУ1, ІУ2, ІУ3, ІУ6), ключовими показниками входження до кластера є: скорочення темпу приросту контингенту, який навчається на контракті в середньому до 15,91 %, скорочення загального контингенту ЗВО до 6,71 % та середнє зростання контингенту на бюджеті до 5,51 %. Цей кластер об'єднав 9 з 12 класичних, 6 з 8 педагогічних та 4 з 6 інших ЗВО, серед них і три економічні.

Кластер 2 є найменшим та включає 4 університети (КУ6, КУ10, ПедУ3, ІУ5), що об'єднані за середньою зміною таких показників: скорочення темпу приросту контингенту на заочній формі в середньому до 78,39 %, загальне скорочення контингенту університету до 76,27 % та скорочення контингенту, який навчається за контрактною формою навчання, до 68,23 %.

Отже, кластеризація університетів, що враховує зміну показників за 2017–2022 рр., показує відмінні моделі розвитку університетів, що підтверджує теплова карта (рис. 4.4), діапазон якої коливається в межах від –80 % до +80 %. Відповідно до отриманих результатів визначено доцільність побудови трьох кластерів (у разі інших варіантів окремі кластери включають 1–2 ЗВО, а це нерелевантно). Визначальними показниками, що суттєво вплинули на віднесення ЗВО до того чи іншого кластера, є модель розвитку університету зі врахуванням трьох ключових індикаторів, а саме: темп приросту контингенту, контракт; темп приросту контингенту, бюджет; темп приросту контингенту, бюджет (рис. 4.4).



Рисунок 4.4 – Модель розвитку університетів як основа побудови кластерів за показниками масштабу

Джерело: побудовано автором

Відповідно до представленої моделі на рис. 4.4 можна виокремити такі моделі розвитку університетів:

перша – університети, які мають позитивні темпи приросту контингенту на контрактній формі навчання; зміна інших показників є наслідком його впливу;

друга – університети, для яких притаманний незначний приріст загального контингенту та його скорочення до 10 % через зміну контингенту на контрактній або бюджетній формах навчання, водночас зміни на одній з них можуть бути негативними;

третя – розподіляється на два підвиди, одна з яких відображає сильний вплив зміни контингенту на контрактній формі навчання, що, як наслідок, впливає на скорочення загального контингенту за ЗВО, друга – посилюється впливом скорочення контингенту за бюджетною формою навчання.

Другий вимір, за яким здійснювалася кластеризація вибірки ЗВО, є приріст контингенту протягом 2021–2022 рр. (додаток М.2) (рис. 4.5). Цей період є кризовим для України (наслідки COVID-19, війна), перед ЗВО постали виклики невизначеності організації навчального процесу, його епізодичності, небезпечності,

руйнування матеріально-технічної бази деяких ЗВО, виїзд науково-педагогічних працівників, здобувачів та потенційних абітурієнтів за кордон. Попри зазначені тенденції, у 2022 р. відбувається приріст контингенту на денній формі навчання, що обумовлено підвищеним попитом з боку абітурієнтів чоловічої статі різної вікової категорії на здобуття освіти за денною формою навчання.

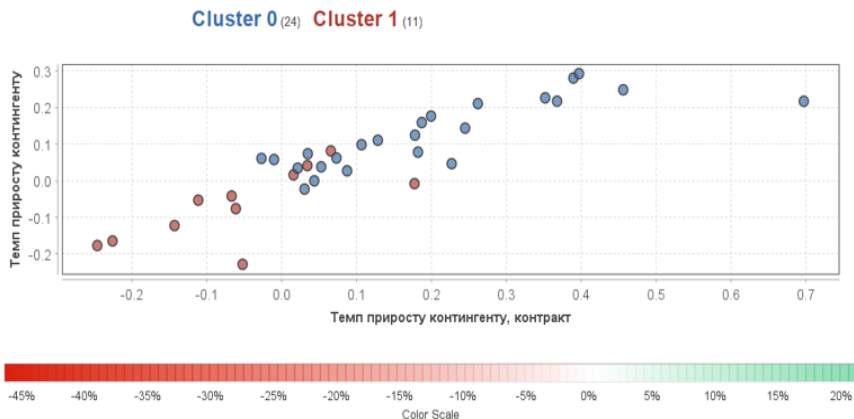


Рисунок 4.5 – Кластеризація університетів за показниками масштабу, що враховують зміну за 2021–2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Під час вибору оптимальної кількості кластерів було визначено найбільш прийнятне число – 2, оскільки під час збільшення їх кількості в окремі кластери попадають один-два ЗВО.

У Кластер 0 входить 24 ЗВО (КУ1, КУ2, КУ3, КУ4, КУ5, КУ8, КУ11, КУ12, ПУ1, ПУ2, ПУ3, ПУ4, ПУ5, ПУ6, ПУ7, ПУ9, ПедУ4, ПедУ5, ПедУ8, ІУ1, ІУ2, ІУ3, ІУ4, ІУ6), що обумовлено середнім позитивним приростом контингенту, який навчається на контракті, до 21,24 % і загалом контингенту до 19,45 % та на денній формі на 13,45 %.

У Кластер 1 входить 11 ЗВО (КУ6, КУ7, КУ9, КУ10, ПУ8, ПедУ1, ПедУ2, ПедУ3, ПедУ6, ПедУ7, ІУ5), у яких спостерігається середнє скорочення контингенту за контрактною формою навчання до 46,35 %, загалом у ЗВО на 42,44 %, на денній формі до 29,35 %.

Межі теплової карти суттєво скоротилися і становлять –45 % і +20 %, тобто в період кризи не спостерігається таких суттєвих коливань відносно зміни контингенту в ЗВО, як загалом за 2017–2022 рр.

У кризовий період для України можна виокремити дві моделі розвитку університетів (рис. 4.6):

перша – університети, що мають позитивний приріст контингенту загалом в університеті завдяки здобувачам, які навчаються на бюджетній основі на денній формі;

друга – університети, у яких відсутній приріст контингенту загалом у ЗВО або спостерігається загальне скорочення контингенту. Вплив зміни контингенту на бюджетній формі є незначним, адже це лише одиничний випадок для вибірки ЗВО.

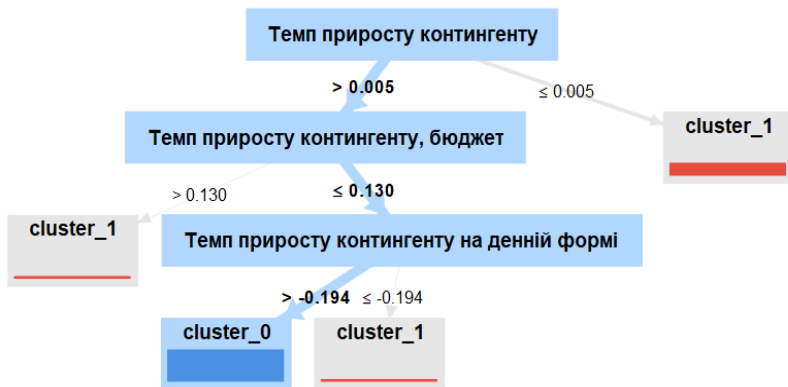


Рисунок 4.6 – Модель розвитку університетів як інструмент кластеризації за показниками масштабу

Джерело: побудовано автором

Другий підхід до кластеризації університетів заснований на статичних і динамічних фінансових показниках. У першому випадку до статичних показників включено показники, що характеризують взаємозв'язок доходів, видатків, профіциту / дефіциту, фактичного контингенту здобувачів, науково-педагогічного персоналу, а саме: коефіцієнт операційної маржі, профіцит / дефіцит, доходи університету на одного викладача, доходи університету на одного здобувача, частка бюджетного фінансування, частка маржинального доходу в загальних доходах, коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП, видатки на оплату праці на одного здобувача (додаток М.3). На підставі показників за 2022 р. побудовано чотири кластери умовою розподілу яких є зміна певних показників (рис. 4.7).

Кластер 0 включає 7 ЗВО (КУ2, КУ12, ПУ6, ПУ7, ПедУ1, ІУ2, ІУ3), що обумовлено високим коефіцієнтом забезпеченості НПП здобувачами, що коливається в межах 18–37; скороченням видатків на оплату праці та нарахування на неї на одного здобувача, що в середньому нижчі відносно ЗВО, які входять в інші групи, на 59,3 %, та доходами на одного здобувача нижчими за максимально можливі в середньому на 56,9 %.

Кластер 1 включає 3 ЗВО (КУ3, ПедУ7, ІУ1), що обумовлено низьким значенням коефіцієнта операційної маржі, який в середньому нижчий, порівняно з іншими ЗВО, на 84,7 %, високим показником профіциту та доходами університету на одного викладача, що на 53,57 % нижчі від максимального показника за вибіркою.

Кластер 2 включає 4 ЗВО (КУ8, КУ9, ПУ5, ІУ6), що мають у середньому на 181,95 % вищі доходи, порівняно з іншими ЗВО, вищі на 140,9 % видатки на оплату праці на одного здобувача, та на 123,2 % доходи університету на одного здобувача.

Кластер 3 є найбільш масовим і включає 21 ЗВО (КУ1, КУ4, КУ5, КУ6, КУ7, КУ10, КУ11, ПУ1, ПУ2, ПУ3, ПУ4, ПУ8, ПУ9, ПедУ2, ПедУ3, ПедУ4, ПедУ5, ПедУ6, ПедУ8, ІУ4, ІУ5). Визначальними індикаторами входження в кластер є доходи університету на одного викладача, що на 42,3 % нижчі від максимального показника за вибіркою, коефіцієнтом забезпеченості НПП здобувачами, що коливається в межах 9–15 осіб, тобто нижче в середньому на 40,9 %, та на 10,02 % більшою, порівняно з іншими ЗВО, часткою бюджетного фінансування.

Межі теплової карти є доволі широкими: від –80 % до +180 %.

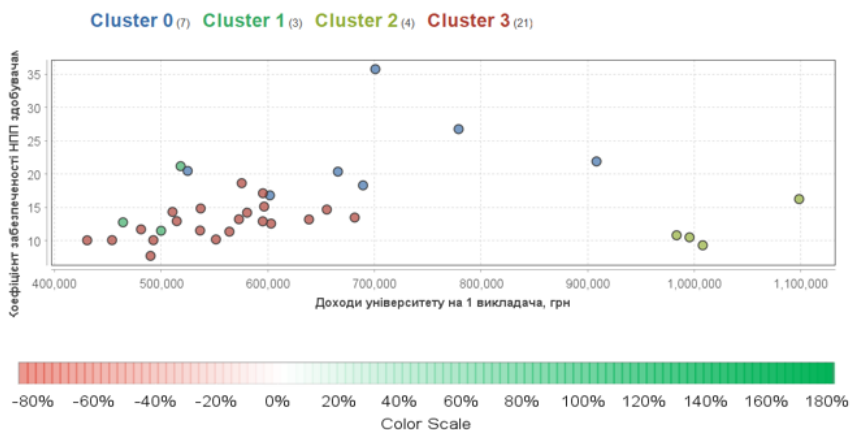


Рисунок 4.7 – Кластеризація університетів за статичними фінансовими показниками ЗВО за 2022 р.

Джерело: побудовано автором

Вплив статичних фінансових показників на кластеризацію університетів дає змогу виділити модель розвитку університетів (рис. 4.8).

Ця модель залежить від зміни індикаторів, як-от коефіцієнт операційної маржі, видатки на оплату праці та нарахування на неї на одного здобувача, коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП та частка бюджетного фінансування.



Рисунок 4.8 – Модель розвитку університетів як інструмент кластеризації за статичними фінансовими показниками

Джерело: побудовано автором

Гібридні моделі розвитку університетів [75] формуються внаслідок виключення одного або декількох індикаторів з нижчого ієрархічного ряду моделі (рис. 4.8), водночас частка бюджетного фінансування для більшості не є визначальним індикатором.

У другому випадку візьмемо динамічні показники, а саме їх зміну за 2017–2022 рр., що усуває кількісний вплив результатів діяльності ЗВО, зокрема розмір отриманих доходів, приведений контингент, кількість НПП, що забезпечить розподіл університетів на кластери за подібними темпами зміни показників. До таких показників включено: темп приросту доходів університету на одного викладача, темп приросту доходів університету на одного здобувача, темп приросту частки бюджетного фінансування, темп приросту доходів, темп приросту частки маржинального доходу до загального доходу, темп приросту коефіцієнта забезпеченості НПП здобувачами, темп приросту видатків на оплату праці на одного здобувача. Зауважимо, що показник темпу приросту коефіцієнта операційної маржі було виключено з вибірки, оскільки відповідно до статистичних спостережень отримано високе значення стандартного відхилення.

Внаслідок проведених розрахунків у програмному забезпеченні RapidMiner Studio експертним методом визначено чотири кластери як оптимальну кількість за заданих параметрів (рис. 4.9) з використанням вихідних даних, представлених у додатку М.4.

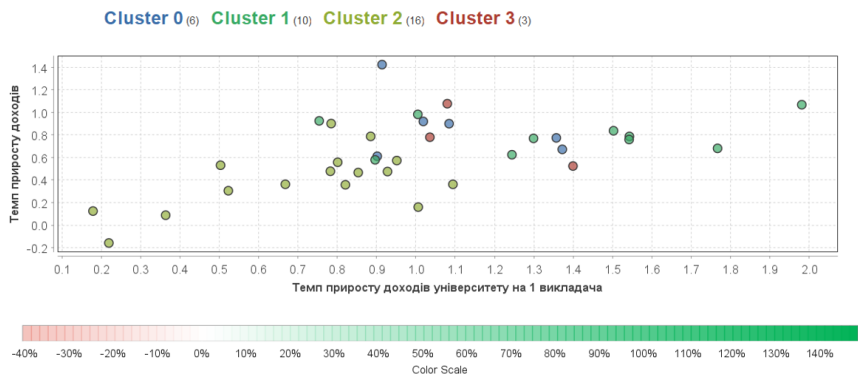


Рисунок 4.9 – Кластеризація університетів
за динамічними фінансовими показниками ЗВО за 2017–2022 рр.

Джерело: побудовано автором

Кластер 0 об'єднав 6 ЗВО (КУ3, КУ12, ПУ6, ПУ9, ІУ3, ІУ6), в яких середній позитивний приріст коефіцієнта забезпеченості НПП здобувачами – 57,74 %, і приріст доходів 34,17 %, проте негативним є середній темп приросту доходів на одного здобувача – –39,73 %.

Кластер 1 об'єднав 10 ЗВО (КУ1, КУ2, КУ7, ПУ7, ПедУ5, ПедУ6, ПедУ7, ПедУ8, ІУ2, ІУ4). Визначальними індикаторами потрапляння в цей кластер є середні позитивні темпи приросту доходів університету на одного викладача на 41,53 %, доходів на одного здобувача на 36,77 % та видатків на оплату праці на одного здобувача на 24,66 %.

Кластер 2 об'єднав 16 ЗВО (КУ5, КУ6, КУ8, КУ9, КУ10, КУ11, ПУ1, ПУ3, ПУ4, ПУ5, ПУ8, ПедУ2, ПедУ3, ПедУ4, ІУ1, ІУ5), для яких притаманні негативні темпи приросту таких показників: темп приросту доходів університету на одного викладача –37,12 %, темп приросту доходів –29,35 %, темп приросту коефіцієнта забезпеченості НПП здобувачами –25,95 %.

Кластер 3 включає 3 ЗВО (КУ4, ПУ2, ПедУ1) з позитивним темпом приросту маржинального до загального доходу в середньому – 148,52 %, негативний приріст видатків на оплату праці на одного здобувача – –40,54 % та позитивний темпи приросту доходів університету на одного викладача на 25,28 %.

Межі теплової карти становлять –40 % – +140 %, тобто позитивним є скорочення її від'ємних меж.

За заданих параметрів кластеризації отримано модифікації моделей розвитку університетів (рис. 4.10).

Базова модель економічного розвитку університету визначається зміною частки маржинального доходу відносно доходів ЗВО та приростом доходів. Саме

ці два індикатори були визначальними під час формування найбільш чисельного кластера. Індикаторами нижчого рівня, що впливають формування моделі, є доходи університету на одного викладача та доходи університету на одного здобувача, найменш впливовим індикатором залишається джерело фінансування (частка бюджетного фінансування).

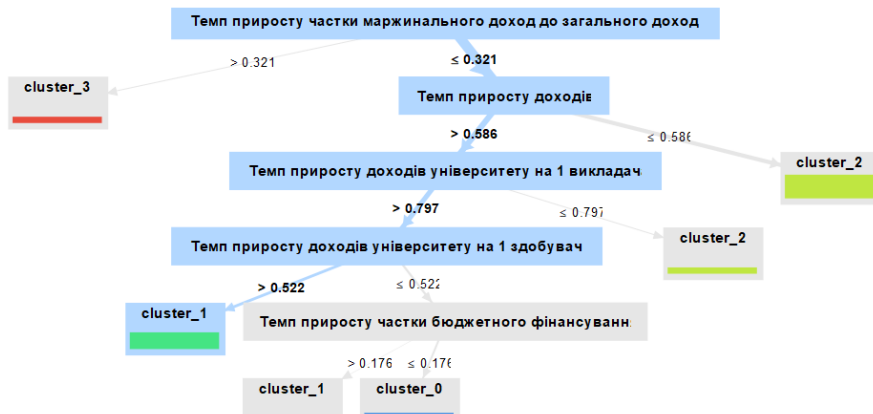


Рисунок 4.10 – Модель розвитку університетів як інструмент кластеризації за динамічними фінансовими показниками

Джерело: побудовано автором

Стійкість ЗВО характеризується не лише кількісними, але й якісними показниками, що обумовило модифікований набір показників для побудови третього кластера, які розраховані за 2022–2021 рр. (додаток М.5), і включає вісім індикаторів: темп приросту контингенту, темп приросту доходів, показник ступеня диверсифікації доходів ННІ(DI), індекс закладу в ТОП-200 Україна 2022, коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП, темп приросту доходів університету на одного викладача, співвідношення доходів і витрат університету, коефіцієнт ступеня ризику ДСЯОУ (відповідно до Постанови КМУ від 21.11.2018 № 982 [312] ЗВО України розподілені за певним ступенем ризику: від 41 до 100 балів – високий; від 21 до 40 балів – середній; від 0 до 20 балів – незначний; відповідно до такого розподілу державний нагляд ДСЯОУ щодо провадження господарської діяльності ЗВО здійснюються з періодичністю один раз на два, три і п'ять років). Результати кластеризації представлені на рис. 4.11.

Кластер 0 включає 12 ЗВО (КУ1, КУ2, КУ12, ПУ2, ПУ4, ПУ6, ПУ7, ПедУ5, ПедУ8, ІУ2, ІУ3, ІУ6), що мають всі позитивні середні темпи змін таких показників: коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП на +75,61 %, темп приросту доходів на +34,95 %, темп приросту доходів університету на одного викладача на +33,86 %.

Кластер 1 включає 14 ЗВО (КУ6, КУ10, КУ11, ПУ3, ПУ5, ПУ8, ПУ9, ПедУ2, ПедУ3, ПедУ4, ПедУ6, ПедУ7, ІУ4, ІУ5) для яких є характерними негативні темпи приросту таких ключових показників: коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП в середньому на $-51,99\%$, доходи університету на одного викладача на $-32,32\%$, загалом доходи на $-28,87\%$.

Кластер 2 включає 4 ЗВО (КУ4, КУ5, КУ8, ПУ1), які мають високий ступінь ризику ДСЯОУ ($0,4-0,6$), що свідчить про ризиковість їх господарської діяльності, значення показника ННІ(DI), яке нижче від максимального за вибіркою на $71,31\%$, та коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП в середньому на $45,92\%$ менший за вибіркою ЗВО.

Кластер 3 включає 5 ЗВО (КУ3, КУ7, КУ9, ПедУ1, ІУ1), які мають низький ступінь ризику ДСЯОУ, що є позитивним показником результатів діяльності університетів, негативний приріст показників співвідношення доходів і витрат університету на $-39,81\%$, та *ННІ (DI)* на $-39,34\%$ нижче за вибіркою ЗВО.

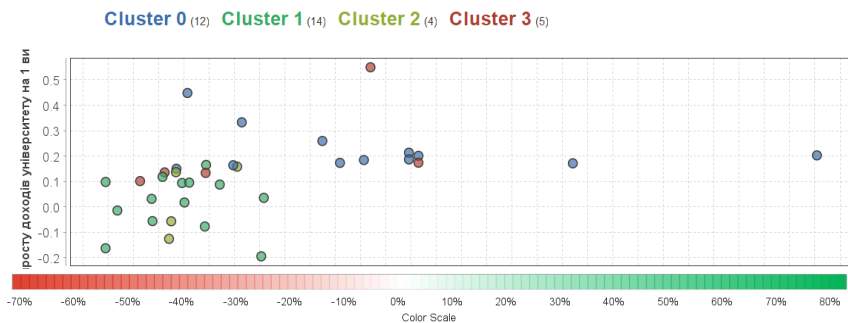


Рисунок 4.11 – Кластеризація університетів за показниками конкурентоспроможності ЗВО за 2022 р.

Джерело: побудовано автором

Зміна показників під час кластеризації за заданих параметрів коливається в межах від -70% до $+80\%$.

Відповідно до кластерного аналізу можна виокремити декілька моделей економічного розвитку університетів (рис. 4.12):

перша – залежить від чотирьох ієрархічно взаємопов'язаних індикаторів: ступінь ризику ДСЯОУ, зміна доходів університету на одного викладача, приріст контингенту, співвідношення доходів і витрат університету;

друга відмінна лише одним індикатором нижнього рівня – *ННІ (DI)*. Можливі й інші моделі, проте вони будуть одно- або двофакторними, а їх відмінність залежить від позитивного або негативного приросту показників, що характеризують чутливість до зміни і віднесення до певного кластера.

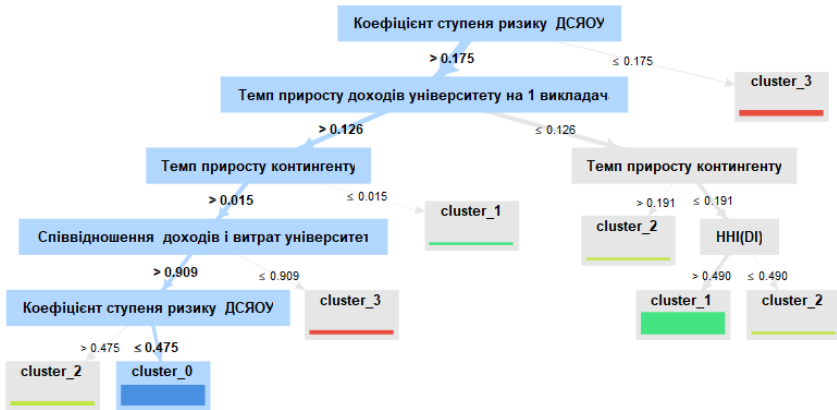


Рисунок 4.12 – Модель розвитку університетів як інструмент кластеризації за показниками конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

За допомогою кластерного аналізу університети були об'єднані в групи з подібними характеристиками, що дало змогу визначити 4 типи економічних моделей розвитку університетів:

1. *«Мудра сова»* включає університети, що розвиваються відповідно до стратегічних завдань, мають високий науковий потенціал, рівень публікаційної активності та міжнародного визнання, активно працюють над розвитком інновацій. Для них характерним є стабільний контингент з переважно високим рівнем знань, мають значну частку бюджетного фінансування, яке залучають зокрема й через гранти, міжнародні дослідницькі проекти та співпрацю з бізнесом. Університетам цього типу притаманна низька чутливість до зовнішніх криз, що пояснюється значною диверсифікацією доходів (гранти, міжнародні проекти, бізнес-контракти).

Особливості економічної моделі розвитку університету *«Мудра сова»*:

- контингент: домінують мотивовані здобувачі з високими балами, які навчаються за рахунок коштів державного бюджету, грантів, а також ті, хто бере участь у дослідницьких програмах та програмах академічної мобільності;
- доходи: бюджетні асигнування, генеруються через гранти, міжнародні проекти, контракти з бізнесом;
- видатки: зосереджені на науковій діяльності, інноваціях та створенні інфраструктури для досліджень.

2. *«Робоча бджола»* включає університети, що характеризуються значним обсягом контингенту завдяки великій кількості студентів-контрактників, сфокусовані на реалізації освітніх програм, що мають практичну спрямованість, або орієнтації на короткострокові освітні програми, що забезпечують працевлашту-

вання. Основна мета – підтримувати стабільний потік контингенту, переважно за контрактною формою навчання, що дає змогу забезпечувати сталі доходи. Ці університети зазвичай здійснюють ефективну оптимізацію витрат, зокрема на оплату праці.

Особливості:

- контингент: переважають студенти-контрактники, орієнтація на ринок праці;

- доходи: основне джерело – доходи від надання платних послуг, меншою мірою – державні асигнування, гранти, ваучери;

- видатки: орієнтовані на утримання навчальної інфраструктури, забезпечення базових витрат.

3. *«Хамелеон»* включає університети, які швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища, здатні реагувати на економічні чи політичні виклики (зміни законодавства, нові освітні реформи), демонструють високу гнучкість для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. Вони швидко реагують на зміни в попиту на освітні програми, розробляючи нові, активно працюють над цифровізацією, розвивають інноваційні напрями освітньої діяльності, мають високу залежність від змін у бюджетному та контрактному фінансуванні, впливу змін у структурі контингенту.

Особливості:

- контингент: збалансована структура контингенту, який навчається за кошти державного бюджету, фізичних чи юридичних осіб; університети, що користуються попитом серед роботодавців;

- доходи: бюджетні асигнування; доходи від надання послуг, виконання робіт, кошти, залучені через партнерство з бізнесом, владою та програми підвищення кваліфікації;

- видатки: інвестиції у створення нових освітніх продуктів і цифрових технологій, витрат на оплату праці.

4. *«Черепаша»* об'єднує університети з повільним, але стабільним розвитком, що орієнтовані на підтримку наявних освітніх програм, регіональний контекст, здійснюють консервативне управління наявними ресурсами. Основний акцент – забезпечення стабільного потоку здобувачів, які переважно навчаються за державні кошти.

Особливості:

- контингент: низькі темпи приросту;

- доходи: переважно бюджетні асигнування асигнувань, меншою мірою – доходи від надання послуг;

- видатки: мінімальні інвестиції у розвиток, більшість коштів спрямовується на забезпечення базових освітніх потреб.

Відповідно до характеристик типів економічних моделей розвитку університетів їх можна представити у вигляді матриці (рис. 4.13).

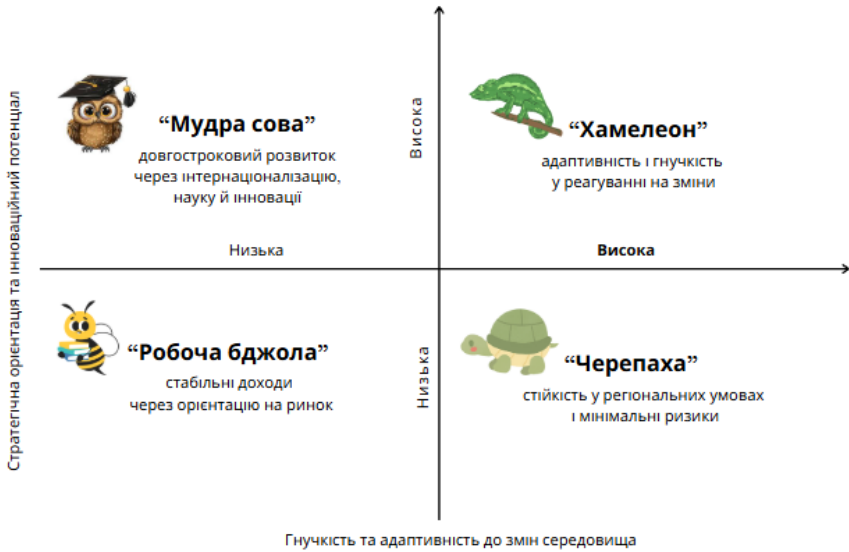


Рисунок 4.13 – Матриця економічних моделей розвитку університетів

Джерело: розроблено і побудовано автором

Водночас треба зазначити, що в реальних умовах університети можуть демонструвати риси кількох моделей залежно від зовнішніх обставин, ресурсів та стратегій управління. Це створює можливість перехідних станів між моделями, які можуть проявлятися у процесі адаптації до змін або реалізації нових стратегій розвитку. Наприклад, університети типу «Мудра сова» можуть демонструвати риси «Хамелеона», якщо з'являється потреба адаптуватися до значних змін у фінансуванні чи контингенті. «Робоча бджола» може частково трансформуватися у «Хамелеона», якщо університет починає активно адаптуватися до нових ринкових умов або залучати цифрові технології. Модель «Хамелеон» може демонструвати риси «Робочої бджоли» або навіть «Мудрої сови», якщо університети починають зміцнювати свої стратегічні позиції або націлюються на розвиток науки й інновацій. «Черепашка» може демонструвати риси «Хамелеона», якщо зростає потреба адаптуватися до змін у фінансуванні або попит на освітні програми.

Тому враховуючи, що більшість університетів є наразі гнучкими, можуть виникати їх гібридні моделі.

Отже, визначено оптимальний набір ключових компонентів та індикаторів, що є визначальними під час обґрунтування економічної моделі розвитку університету (рис. 4.14).



Рисунок 4.14 – Ключові компоненти та індикатори економічної моделі розвитку університетів

Джерело: визначено і побудовано автором

Ключовими компонентами економічної моделі розвитку університетів є контингент, доходи і видатки, проте якщо визначати пріоритетність, то саме наявність контингенту, який фінансується за рахунок бюджетних асигнувань і коштів фізичних та юридичних осіб, є визначальним, адже є причиною генерування доходів університету. Правдивою є гіпотеза, що контингент і доходи прямо пропорційно залежні, але тут виникає похибка, що обумовлено невідповідністю доходів, які приносить здобувач-контрактник і здобувач-бюджетник, і цей розрив у різних ЗВО залежно від освітньої програми, рівня освіти суттєво коливається, що було доведено в попередніх розділах наукового дослідження. Тому коригуючим індикаторами, що впливають на віднесення ЗВО до певного кластера, є дохідні індикатори, як-от доходи університету на одного викладача, доходи університету на одного здобувача, рівень маржинального доходу, частка бюджетного фінансування та показник ступеня диверсифікації доходів ННІ(DI). Зазначені показники можуть мати як позитивні, так і негативні тенденції зміни. Важливим компонентом є видатки університету, які більшою мірою підлягають оптимізації, проте видатки на оплату праці і нарахування на неї є ключовими й досягають максимального значення приблизно 90 % у доходах ЗВО. Тому за результатами кластерного

аналізу було виявлено вплив основного індикатора видатків – видатків на оплату праці та нарахування на неї на одного здобувача. Цей показник показує середнє навантаження з фонду оплати праці на здобувача. Зміну абсолютного значення цього показника доцільно порівнювати з темпами зміни доходів, а також враховувати під час обґрунтування цінової політики ЗВО.

Отже, визначені ключові компоненти та індикатори економічної моделі розвитку університетів є подальшою підставою для оцінки потенціалу фінансової стійкості ЗВО та прийняття типових управлінських рішень щодо її зростання.

4.2. Адаптація системи фінансового планування університетів у контексті трансформації вищої освіти

Трансформаційні процеси у вищій освіті України супроводжуються певними викликами та можливостями для університетів, державна політика спрямована на укрупнення ЗВО, зміни підходів до форм навчання, наближення до стандартів Європейського Союзу. Скорочення бюджетного фінансування змушує університетський менеджмент до розширення фінансової автономії, прийняття нетрадиційних та ефективних рішень для забезпечення фінансової стійкості. Традиційні підходи до фінансового управління в університетах недієві, адже вони базуються на бюджетному фінансуванні завдяки переважанню здобувачів-бюджетників. Тенденції щодо переважання контрактної форми фінансування освітніх послуг є викликами для ЗВО, адже це обумовлює створення конкурентоспроможних ціннісних пропозицій, що засновані на бізнес-моделях та бізнес-інструментах їх реалізації.

У першому розділі монографії визначено два основних шляхи реалізації економічної моделі – від наявних можливостей ЗВО або запитів стейкхолдерів, що можуть бути виражені прямо (як замовлення) або опосередковано (як передбачення попиту на підставі тенденцій розвитку ринку освітніх послуг, ринку праці). Одним з інструментів її досягнення є системне фінансове планування, що реалізується в умовах обмеженого бюджетного фінансування, пошуку і розширення альтернативних джерел доходів, доступність яких в умовах війни, з одного боку, зменшується через обмежений попит стейкхолдерів на додаткові освітні послуги, наявність безкоштовних освітніх курсів на міжнародних та національних освітніх платформах, а з іншого, – розширюється завдяки збільшенню міжнародних наукових та освітніх грантів, проектів тощо.

В основу дослідження закладена гіпотеза щодо неефективності фінансового планування університетським менеджментом. Таке припущення пояснюється тим, що в ЗВО фінансове планування здійснюється в тій частині, що регулюється на державному рівні; ініціативне фінансове планування є трудомістким, потребує

додаткових фінансових та людських ресурсів, вимагає інтегрованого програмного забезпечення, тому в більшості випадків нівелюється з боку керівництва.

Проблематика стратегічного планування як складової управлінських концепцій розглядається в науковій спільноті, проте доволі обмежена кількість публікацій є дотичною до фінансової складової. Так, С. Левицька, Н. Луцька [313] досліджують систему фінансового планування з позиції оптимальності залучення та співвідношення між бюджетним та позабюджетним фінансуванням, визначають об'єкти, проте не повною мірою обґрунтовують вимоги до фінансового планування. Т. Павлушенко [314] обґрунтовує особливості планування ЗВО з позиції раціонального розподілу бюджетних ресурсів з використанням методу бюджетування та нормативного методу для розрахунку планових показників з застосуванням фінансових норм витрат.

А. Афріє [315] досліджує теорії фінансової стійкості для визначення взаємозв'язку темпів зростання університетів та факторів, що обумовлюють зростання їх фінансування. Науковець запропонував множинну регресію для моделі прогнозування фінансової стійкості ЗВО, в основу якої закладені такі змінні: автентичне лідерство, зв'язки з громадськістю та інвестиційний портфель. Важливо для досягнення фінансової стійкості менеджменту ЗВО знати й оцінювати його сильні та слабкі сторони.

Модифікація інструментів стратегічного планування застосовується для планування фінансової стійкості університетів, які визначають І. Аль-Фіلالі, М. Реда, Р. Абдулал, С. Алаві, А. Маккі [316] та виокремлюють три інструменти: стратегічна карта, збалансована система показників та канву бізнес-моделі (остання була також запропонована в попередніх дослідженнях) [181]. Саме зазначені інструменти сприяють досягненню результатів та є дієвими за умови, що університети застосовують інноваційні підходи до фінансування, є гнучкими у прийнятті фінансових рішень, відкритими до інновацій та прийняття рішень в умовах невизначеності, системного оновлення стратегічних моделей. О. Марухленко [285] визначає інструменти стратегічного планування, які забезпечують інтеграцію фінансового планування в стратегію ЗВО.

Е. Білер, М. Маккензі [318] досліджують стійкість канадських ЗВО через призму стратегічного планування та наявність обмеженої уваги до реалізації стійкості, водночас визначають фактори, що впливають на рівень її реалізації. В. Леал Фільо, Е. Паллант, А. Енете, Б. Ріхтер, Л. Брандлі [319] досліджують інтеграцію планування з компонентами сталого розвитку – економічний та соціальний розвиток, охорона навколишнього середовища. Серед основних причин, що унеможливають досягнення цілей сталого розвитку, виділяють обмеженість ресурсів, відсутність або неякісне планування, низький рівень кадрів.

Кращими практиками реалізації стратегічного фінансового планування в ЗВО є розуміння кредитної позиції, оцінка наявних ресурсів відповідно до стра-

тегічних вимог, розробка реалістичного фінансового плану, що забезпечить виконання стратегії, комунікація та контроль за реалізацією плану. Водночас автори [320] виокремлюють фінансові та нефінансові чинники, що впливають на досягнення місії та стратегії ЗВО, як-от: вплив ринку, що реалізується через попит вступників та підтримку донорів; потреба в капіталі, боргові та інші зобов'язання; фінансові ресурси та ліквідність; правова структура та наявність боргу; операційна діяльність і показники ефективності.

А. Хусейн, М. Ахмед, М. Хударі [321] досліджують вплив стратегічного планування на конкурентоспроможність університету. І. Ліфнер [322] аналізує форми розподілу ресурсів в університетах та їх вплив на показники ефективності, поведінку університетів на макро- і мікрорівні.

Аналіз літературних джерел показує обмежену кількість публікацій, що прямо пов'язані з фінансовим плануванням закладів вищої освіти, визначенням видів фінансового планування. У науковій спільноті досліджуються більшою мірою дотичні питання планування, що підтверджують його необхідність як інструменту забезпечення фінансової стійкості.

Фінансове планування в університетах включає в себе складний процес, що, з одного боку, регулюється державою в частині дотримання вимог до бюджетного планування, а з іншого, – спрямований на забезпечення ефективного використання наявних ресурсів для виконання місії та стратегічних пріоритетів розвитку. Фінансове планування (рис. 4.15), спрямоване на розвиток, має низку обмежень щодо обсягів фінансування та визначається ключовими індикаторами, як-от контингент, кадри, матеріально-технічна база.



Рисунок 4.15 – Ключові індикатори та обмеження фінансового планування університету

Джерело: розроблено автором

Зазначені індикатори можна розглядати як відокремлені компоненти, що взаємозалежні один від одного та визначаються як ключові, оскільки інші планові

показники є похідними, характеризуються кількісними та якісними параметрами. Під час планування доцільно оцінювати рівень фінансової стійкості університету, оскільки обмежена здатність генерувати доходи впливає на обсяг і структуру витрат, повну або часткову здатність досягати стратегічних напрямів розвитку університету.

Класифікація фінансового планування в ЗВО визначається відповідно до таких ознак (рис. 4.16).



Рисунок 4.16 – Класифікація фінансового планування ЗВО

Джерело: розроблено автором

1. За рівнями та строками фінансового планування:

I рівень – стратегічне (ініціативне) планування, що реалізується на етапі розробки і затвердження стратегії університету в частині фінансової стратегії з терміном 4–10 років.

Фінансове планування на цьому етапі спрямоване на визначення: фінансової потреби університету для досягнення місії та стратегічних напрямів розвитку; індикаторів оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університету; фінансових можливостей зі врахуванням обмежень, що визначаються кадрами, контингентом, наявною матеріально-технічною базою; критеріїв формульного фінансування та розробку заходів щодо його збільшення через зростання показників, що закладені в його методику розрахунку [134].

II рівень – середньострокове планування – 1–4 роки. Доцільним є запровадження в ЗВО ініціативного планування, що спрямоване на визначення розміру надходжень до спеціального фонду від надання плати за послуги згідно з їх основною діяльністю, адже це основне джерело фінансування. Цей показник розрахо-

вується зі врахуванням контингенту здобувачів, які вступили на певний ступінь вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії / доктор мистецтва), коригуючого коефіцієнта, що враховує фінансові втрати ЗВО внаслідок відрахувань та офіційний рівень інфляції за попередній рік [323, ст. 73]. Цей показник має дві модифікації на початок одного року планування і коригуючий на наступні роки, що розраховується на 01.10 звітного року. Період середньострокового планування до чотирьох років визначено зі врахуванням максимального терміну навчання на певному ступені вищої освіти. Розрахунок надходжень до спеціального фонду здійснюється на початок періоду ($D_{пп}$), тобто в перший рік планування, та коригуються в наступні періоди (D_n) за формулами:

$$D_{пп} = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ОН} \times \bar{k}_k; \quad (4.1)$$

$$D_n = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ОН} \times K_{кБ/М/ОН} \times I_i, \quad (4.2)$$

$K_{Б/М/ОН}$ – контингент здобувачів на 01.10 звітного року за відповідним рівнем вищої освіти (перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий));

\bar{k}_k – середній коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів;

$K_{кБ/М/ОН}$ – коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів за відповідним рівнем вищої освіти;

I_i – індекс інфляції за попередній календарний рік.

Планові надходження плати за послуги згідно з основною діяльністю ЗВО здійснюються окремо за рівнями вищої освіти та зведені за всіма рівнями.

III рівень – поточне до 1 року – обов’язкове планування, що передбачає планування бюджету ЗВО, кошторису, плану використання бюджетних коштів, калькуляції платних послуг, вартості навчання освітніх послуг на відповідний рік.

IV рівень – оперативне до 1 року з розбивкою за місяцями – обов’язкове планування, що включає розробку плану асигнувань загального та спеціального фондів, помісячний план використання бюджетних коштів, та *ініціативне*, що включає розробку платіжного календаря зі врахуванням періоду надходження плати за навчання від здобувачів, що визначається на підставі укладених договорів.

2. Залежно від цілей фінансове планування поділяється на:

– обов’язкове – спрямоване на формування й затвердження бюджету ЗВО та складання супровідних форм звітності для деталізації планових показників у розрізі фондів (загального та спеціального) і програм класифікації видатків та кредитування. Цей вид планування здійснюється до одного року;

– ініціативне – спрямоване на розробку фінансового плану, що забезпечує реалізацію місії та стратегічних напрямів розвитку, враховує фінансові можливо-

сті та потенційні ризики щодо недоотримання потенційних доходів через ймовірність настання певних подій.

3. Залежно від наявних ресурсів ЗВО процес фінансового планування здійснюється:

- від потреби (реалізують фінансово стійкі ЗВО, що визначають потреби всіх структурних підрозділів, оцінюють їх у грошовому еквіваленті, узагальнюють загалом у ЗВО та узгоджують зі стратегічними пріоритетами розвитку);

- від можливостей (визначається потенційна сума надходження коштів за загальним та спеціальним фондами ЗВО, що далі розділяється за принципом пріоритетності, тобто спочатку фінансуються захищені статті, як-от оплата праці та нарахування на неї, оплата комунальних послуг та енергоносіїв, забезпечення продуктами харчування та інші, що визначені в ст. 55 Бюджетного кодексу України [324] та залежать від специфіки діяльності ЗВО; далі видатки спрямовані на розвиток соціального, наукового капіталу та матеріально-технічної бази);

- змішане (залежно від потреби і можливостей) (застосовують ЗВО, що прагнуть реалізувати стратегію за обмежених фінансових можливостей. Цей вид планування передбачає дотримання принципу пріоритетності та раціональності в розподілі ресурсів).

4. Залежно від рівня фінансової стійкості ЗВО фінансове планування поділяється на:

- планування розвитку (університети з високим рівнем фінансової стійкості) здійснюється зі врахуванням місії і стратегії ЗВО, спрямоване на збільшення інвестицій у нові технології, дослідження, розширення і модернізацію інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки та можливостей учасників академічної спільноти, включає розробку нових освітніх програм, комерціалізацію наукових досліджень, диверсифікацію джерел фінансування за рахунок, наприклад, грантів, проектів, збільшення контингенту, збільшення ключових показників, що закладені у формульне фінансування та інші інструменти збільшення надходжень до загального і спеціального фондів ЗВО;

- забезпечення фінансової стійкості (університети з середнім рівнем фінансової стійкості), спрямоване на оптимізацію витрат та ефективний розподіл ресурсів, збільшення й диверсифікацію джерел фінансування завдяки розвитку приватного партнерства (додаткові надходження до спеціального фонду), залучення грантів, коштів від проектної діяльності;

- антикризове (університети з низьким рівнем фінансової стійкості) включає два етапи фінансового планування: перший – оцінка фінансових процесів, виявлення причин недофінансування та пошук можливостей щодо збільшення надходження коштів; другий – фінансування захищених статей та ключових напрямів, що забезпечать розвиток ЗВО для досягнення фінансової стійкості.

Отже, фінансове планування університетів повинно бути адаптивним до фінансових можливостей, враховувати обмеження та потреби, що визначаються індикаторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансове планування – це один з дієвих інструментів забезпечення і досягнення поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів.

Фінансове планування університетів в умовах невизначеності ускладнюється дією чинників прямого або опосередкованого впливу. Чинники, що впливають на розробку та реалізацію фінансового плану, можна розділити на базові та похідні (рис. 4.17):

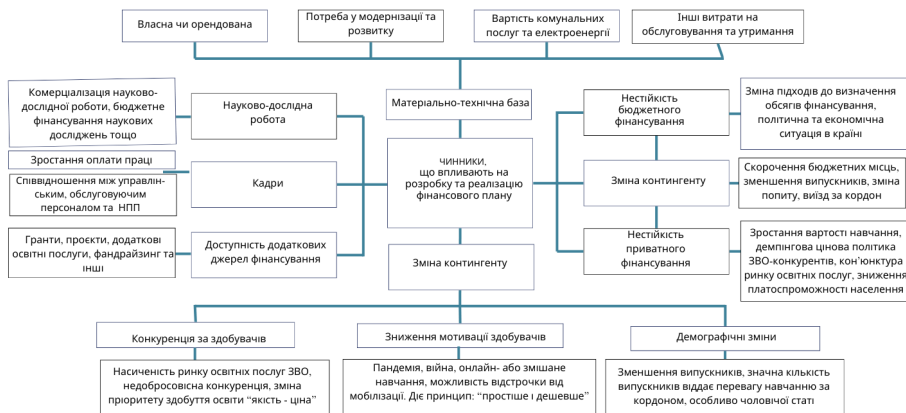


Рисунок 4.17 – Чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором

– нестійкість бюджетного фінансування обумовлена зміною підходів до визначення обсягів фінансування, політичною та економічною ситуацією в країні, а також прямо залежить від контингенту та політики держави щодо виділення кількості бюджетних місць на пріоритетні спеціальності, зменшення випускників, показника якості задачі ЗНО, НМТ, пріоритетності навчання у закордонних ЗВО. Цей чинник є одним з ключових, адже українські ЗВО фінансуються переважно за рахунок бюджетних коштів, навіть попри зміну структури контингенту, як наслідок – зростання студентів-контрактників. Невизначеність реалізується у нестійкій політиці фінансування з боку держави. Так, перехід на формульне фінансування у 2020 р. було шоковим для ЗВО, і тільки керівництво зрозуміло, які показники сприяють зростанню фінансування. У 2022–2023 рр. воно було припинена, а розподіл здійснювався в ручному режимі. До того ж у 2022 р. було два секвестри бюджету, що теж негативно вплинуло на здатність ЗВО здійснювати планові видатки. У кінці 2023 р. МОН України ініціює розширення інструментів

державного фінансування через впровадження механізму співфінансування оплати навчання державою та фізичними (юридичними) особами. Як буде працювати цей механізм фінансування – незрозуміло, і він вплине на фінансування регіональних ЗВО – також. Наразі держава застосовує нетрадиційні інструменти до отримання бюджетного фінансування, що ставить певні виклики перед ЗВО;

– нестійкість приватного фінансування обумовлена ціновою політикою й призупиненням дії індикативної собівартості; цінова політика більшості регіональних ЗВО є демпінговою і не відповідає вартості навчання, що створює недобросовісну конкуренцію між ЗВО за вступників. Нестійкість фінансування визначається кон'юнктурою ринку освітніх послуг, зниженням платоспроможності населення та можливостями лояльного вступу у закордонні ЗВО в період війни;

– зміна контингенту. В період війни тенденції щодо приросту і структури контингенту в ЗВО є неоднозначними і обумовлені різними чинниками, серед яких можна виокремити цінову політику, доступність вступу, лояльність навчання. Не менш важливими чинниками є: 1) конкуренція за здобувачів, що визначається насиченістю ринку освітніх послуг ЗВО, недобросовісна конкуренція, зміна пріоритету здобуття освіти «якість – ціна»; 2) зниження мотивації здобувачів внаслідок пандемії, через війну, онлайн- і змішане навчання, вступ у ЗВО заради відстрочки від мобілізації, тобто діє принцип: «простіше і дешевше»; 3) демографічні зміни, а саме зменшення випускників, зміна пріоритетів вибору ЗВО, перевага навчання за кордоном, виїзд вступників чоловічої статі за кордон;

– кадри характеризуються кількісними та якісними показниками, певною структурою, що визначається співвідношенням між управлінським, обслуговуючим персоналом та НПП, що впливає на фонд оплати праці та нарахування на неї, здатність реалізовувати науково-дослідні роботи, тобто здійснювати комерціалізацію науково-дослідної роботи, бюджетного фінансування наукових досліджень тощо. Кадри визначають доступність до додаткових джерел фінансування, як-от гранти, проекти, додаткові освітні послуги, фандрайзинг та інші;

– матеріально-технічна база, витрати на яку під час планування визначаються такими характеристиками: власна чи орендована, потреба у модернізації та розвитку, вартість комунальних послуг та електроенергії, інші витрати на обслуговування та утримання.

Фінансове планування університету – це трудомісткий та комплексний процес перетворення кількісних і якісних показників у грошовий вимір, що реалізується як інструмент досягнення стратегічних пріоритетів розвитку університету з застосуванням принципу адаптивності, гнучкості, раціональності та ефективності. Цей процес, заснований на ключових індикаторах, як-от кадри, контингент і матеріально-технічна база університету, визначається рівнем фінансової стійкості та здатністю університету генерувати доходи в поточному та довгостроковому

періоді, раціонально планувати та здійснювати видатки. В основу цього дослідження закладена гіпотеза, що фінансове планування – це інструмент досягнення стратегічних напрямів розвитку та передбачає ініціативне й обов’язкове планування. Водночас ключовим інструментом фінансового планування є бюджетування.

Проблема бюджетування у ЗВО досліджена Д. Циганюк [325] з позиції стандартизованих вихідних факторів, що закладаються у бюджетування за формулою для розподілу державних видатків на вищу освіту. Фінансування ЗВО за формульним підходом досліджує М. Маккеонун [326], визначає їх відмінність залежно від показників, що закладені в неї, та мети подальшого розвитку ЗВО. Дж. Міллер [327] обґрунтовує критерії ефективності формули: розробка має бути гнучкою; призначення – розробка бюджету, а не контроль; враховує кількісно вимірювальні показники; узгодженість даних між установами; нормативи мають відображати місцеві та національні тенденції; корисність. С. Кенно, М. Лау, Б. Сейнти, Б. Боулз [328] досліджують бюджетування та стратегічне планування в університетах Канади, визначають неоднозначність практик і застосування бюджетування для контролю, стратегічного планування, комунікації та нормативних обмежень. Дж. Салмі, А. Гауптман [329] досліджують інноваційні механізми розподілу бюджетних коштів на фінансування приватних і бюджетних ЗВО, водночас визначають, що постатейне фінансування обмежує автономію університетського менеджменту щодо їх розподілу. Наразі така проблема спостерігається для українських ЗВО, оскільки «ручний режим» розподілу бюджетних коштів на освіту, що зумовлений припиненням дії Постанови КМУ від 24.12.2019 № 1146 [137] у 2022–2023 рр., три секвестри бюджету, скорочення або відсутність видатків на оренду корпусів, водо- і теплопостачання, електроенергію для деяких ЗВО у 2023 р. порушує баланс між джерелами та статтями фінансування. Обмежене фінансування змушує керівництво ЗВО приймати нетипові та нетрадиційні рішення щодо розподілу видатків між загальним і спеціальним фондом для погашення поточних зобов’язань за захищеними статтями видатків.

Такі висновки підтверджені більш ранніми публікаціями В. Лаана [330], який зазначав, що постатейне бюджетування посилює державний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, проте не сприяє довгостроковому фінансовому плануванню.

Формульне фінансування для ЗВО в США [331] запроваджено більше 70 років, водночас воно постійно змінюється, з одного боку, – це механізм справедливого розподілу коштів за заданими критеріями між ЗВО, а з іншого, – компромісним рішенням та інструментом реалізації політичних процесів у країні.

Наразі в Україні більшість ЗВО застосовує традиційну, змішану модель фінансового планування та бюджетування (рис. 4.18), яка фрагментарно, не завжди

системно охоплює стратегічне, середньострокове та оперативне фінансове планування. Стратегічне фінансове планування передбачає розробку функціональної фінансової стратегії і визначення стратегічних фінансових завдань, що корелюють зі стратегією та стратегічними пріоритетами розвитку ЗВО. Функціональна фінансова стратегія є інструментом оцінки реальних і потенційних можливостей ЗВО, що оцінюються за системою інструментів та оціночних показників.



Рисунок 4.18 – Традиційна модель фінансового планування та бюджетування університету

Джерело: складено і запропоновано автором

Пріоритетним джерелом фінансування бюджетних ЗВО є державне, тому до процесу бюджетування застосовується централізований та децентралізований підходи з використанням середньострокового та оперативного планування. Для отримання фінансування за формулою використовується регресійний аналіз, що включає визначені оціночні показники, їх зміну з ретроспективою в чотири роки та врахування змін перших трьох послідовних періодів надходжень до спеціального фонду від наукової та проектної міжнародної діяльності, зміну кількості НПП за основним місцем роботи. Формульний підхід враховує зміну показників фінансування та контингенту відносно попереднього року, показники діяльності ЗВО та інші, що закладені у формулу [137]. Така методика передбачає застосування середньострокового фінансового планування для забезпечення позитивного приросту показників для збільшення планових обсягів бюджетних асигнувань. Одночасно з централізованим реалізується децентралізований підхід, який передбачає залежність результативних показників від даних щодо діяльності структурних підрозділів, їх здатність створювати ціннісні пропозиції, залучати додаткове

фінансування від освітньої діяльності, в т. ч. додаткових освітніх послуг, продуктів науково-дослідної діяльності, грантів, проєктів, фандрайзингу, краундфіндингу тощо. Тому наявність кадрового ядра створює можливості до збільшення фінансування. Прогресивні ЗВО розробляють ключові показники ефективності ТОП-менеджменту та НПП, що дає змогу реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку ЗВО через диверсифікацію джерел фінансування. Планування доходів від освітньої діяльності залежить від контингенту здобувачів, водночас ЗВО доцільно застосовувати динамічну систему фінансового планування, що враховувала б контингент за всіма ОП, вартість і термін навчання (за ОС «Бакалавр» – 3 роки 10 місяців, ОС «Магістр» – 1 рік 4 місяці або 1 рік 10 місяців для ОНП, аспірантура – 4 роки, докторантура – 2 роки), а також відсоток втрат потенційних доходів внаслідок відрахування.

Фінансова стійкість ЗВО, як зазначалося вище, забезпечується завдяки здатності університету отримувати вільні грошові кошти, розміщувати їх на депозитних рахунках у банках, а також формувати ендавмент-фонд за рахунок спонсорських внесків, отримувати благодійні внески.

Недоліком такого підходу є формування централізованого бюджету ЗВО, витратна частина якого не залежить від внеску структурних підрозділів у доходи, тобто фактично відбувається співфінансування дефіцитних структурних підрозділів за рахунок профіцитних, бюджетоутворюючих. Як наслідок – такий підхід не стимулює НПП, що є кадровим ядром до зростання показників ефективності їх діяльності, що прямо або опосередковано впливають на потенційні доходи ЗВО.

Сучасну бюджетну модель фінансування, що заснована на децентралізованому управлінні з центрами відповідальності (RCM) пропонують С. Юн, Ч. Лі, Н. Надерпажух, Х. Макаранд [322]. Вона заснована на теорії реальних опціонів, відображає потреби в управлінні ризиками та оцінює бюджетні потреби, містить зокрема три етапи: оцінку вартості, модель опціону та вигоду від фінансування. Такий підхід до бюджетування розширює автономію структурних підрозділів ЗВО в частині формування доходів і розподілу витрат.

Р. Азіс, А. Шуїб, В. Азіс, Н. Тавіл, А. Нававі [333] досліджують інструмент бюджетування з позиції оптимальної ефективності розподілу бюджету за всіма рівнями, доводять ефективність використання аналізу Парето для розподілу коштів між структурними підрозділами ЗВО зі врахування їх внесків та значущих факторів розподілу бюджету. Визначають, що бюджетне планування є інструментом розподілу ресурсів, що дає змогу ЗВО досягати своїх цілей, ранжуючи витрати за пріоритетністю. Процес фінансового планування ґрунтується на показниках минулих періодів, можливостях, поточних та стратегічних потребах.

Вважаємо, що принцип Парето для державних ЗВО України недоцільно застосовувати, адже враховуючи їх тип, структуру та місію, в більшості з них є прес-

тижні, іміджеві освітні програми на яких навчається незначна кількість здобувачів і вони потребують додаткового співфінансування.

О. Фейхер [334] визначає бюджет університету як фінансовий план, що комплексно охоплює напрями діяльності з чітко визначеними умовами прогностичних значень надходження фінансових ресурсів. О. Фейхер запропонувала універсальну модель бюджетування університетів, що включає три блоки: бюджетне планування, управлінський моніторинг та облік, бюджетний контроль. Наскрізно ці блоки реалізуються через облік і аудит, організаційний та економічний менеджмент університету. Проте, на нашу думку, запропонована модель не сприяє розвитку підприємницько-орієнтованого вектора розвитку ЗВО, адже не враховує ключових показників ефективності діяльності структурних підрозділів, що впливають на здатність залучати додаткове фінансування та розподіляти кошти відповідно до внеску.

І. Лютий, О. Білявська [335] обґрунтували технологію бюджетування в класичному університеті, що орієнтована на результат та передбачає процес розподілу фінансових повноважень за центрами відповідальності (факультетами, кафедрами). Пропонують оцінювати ступінь виконання бюджету структурних підрозділів за такими напрямками: соціальний блок, інноваційний та технічний розвиток, комунікація та мобільність співробітників, інші поточні витрати. Аналітичні звіти не є формальними, а передаються в службу внутрішнього фінансового аудиту для критичної оцінки та розробки заходів щодо усунення негативних чинників їх діяльності, що впливають загалом на університет. Такий підхід до бюджетування є сучасним інструментом розширення фінансової автономії університету, що стимулює і забезпечує досягнення фінансової стійкості завдяки збільшенню показників, закладених у формульне фінансування, диверсифікації доходів та збільшенню рейтингових позицій за всіма напрямками роботи. Проте, для університетів, які не мають розгалуженої структури адміністративно-управлінського персоналу та реально впроваджених принципів корпоративного управління, що спрямовані на результат, цей підхід не буде дієвим.

Синтез вищезазначених підходів та гіпотеза переходу до трансформаційної економічної моделі розвитку університету, що орієнтована на розширення фінансової автономії, обумовили побудову адаптованої системи фінансового планування та бюджетування (рис. 4.19). Цей підхід інтегровано поєднує всі види фінансового планування, водночас в основу закладене стратегічне фінансове планування, що є інструментом реалізації місії та стратегії, що визначають вектор розвитку університету. Реальність і досяжність стратегічних завдань має бути підкріплена фінансовими можливостями ЗВО та забезпечувати досягнення фінансової стійкості у поточному та стратегічному періоді. Всі стратегічні фінансові завдання мають бути підкріплені інструментами, оціночними показниками та відповідальними особами за їх досягненнями.

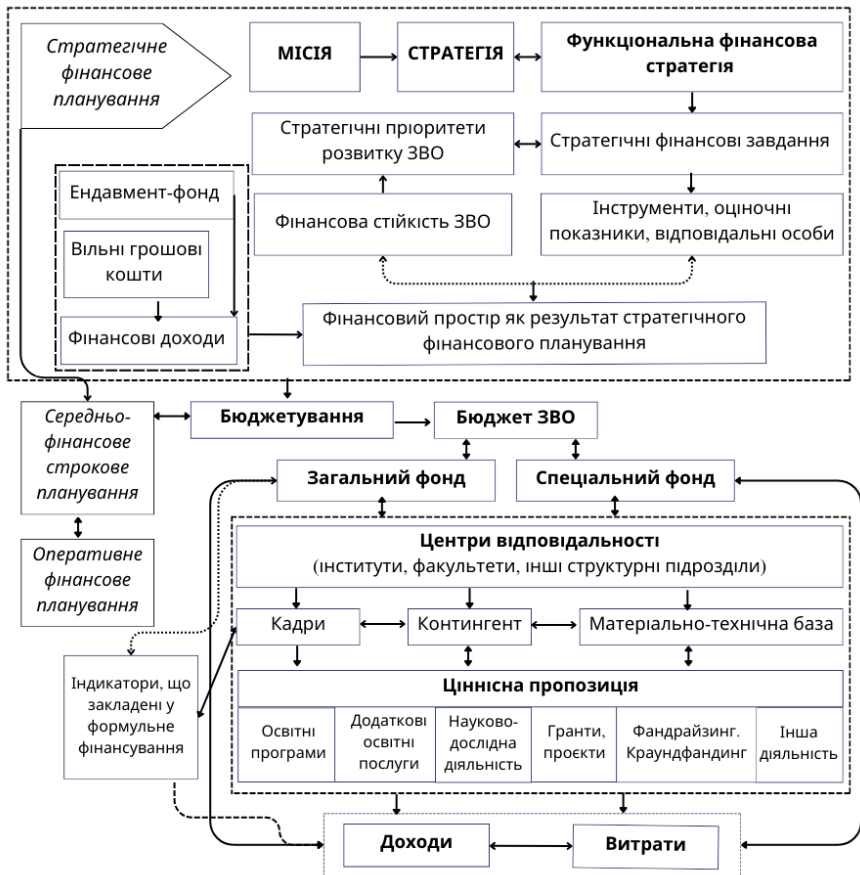


Рисунок 4.19 – Адаптована система фінансового планування та бюджетування до трансформаційної моделі розвитку університету

Джерело: складено і запропоновано автором

Важливим інструментом стратегічного планування є здатність університетського менеджменту створювати ендавмент-фонд, що дасть змогу інвестувати, отримувати додаткові фінансові доходи, забезпечувати довгострокову фінансову стійкість університету та формувати фінансовий простір завдяки накопиченню вільних грошових коштів.

На рівні середньострокового та поточного фінансового планування здійснюється бюджетування та формується зведений бюджет як сукупність бюджетів загального і спеціального фонду. Підхід, закладений до бюджетування університетів, що застосовують трансформаційну модель економічного розвитку, ґрунту-

ється на створенні центрів відповідальності (інститутів, факультетів, інших структурних підрозділів), які відповідають за індикатори, що закладені у формульне фінансування для отримання бюджетних асигнувань та завдяки кадровому потенціалу здатні створювати ціннісні пропозиції для отримання додаткових доходів та диверсифікації джерел фінансування ЗВО. Тобто центри відповідальності відповідають за доходи університету і, як результат, мають власні бюджети щодо витратної частини. Політика формування доходів і розподілу витрат за центрами відповідальності може бути відмінною у ЗВО і визначається очікуваннями та їх потенціалом, що підтверджується розрахунками частки витрат на оплату праці та нарахування на неї в сукупних доходах для досліджуваних ЗВО України за 2018–2022 рр. (рис. 4.20), значення яких коливаються в межах 37,7–91,6 % за середнього показника 73,7 %.

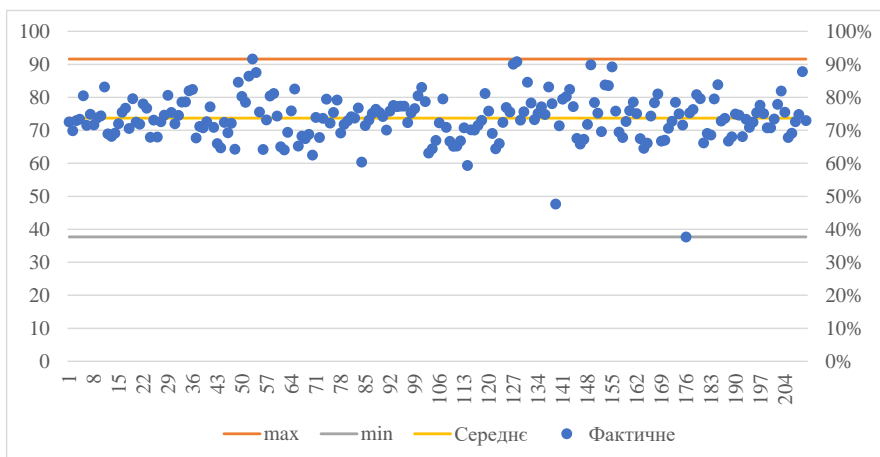


Рисунок 4.20 – Частка витрат на оплату праці та нарахування на неї в сукупних доходах ЗВО України

Джерело: складено і запропоновано автором

Тобто об’єктом розподілу між центрами відповідальності та університетським фондом є доходи, які залишаються після виплати заробітної плати та сплати ЄСВ, що не є стандартизованим показником для ЗВО.

4.3. Механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету

Трансформаційна модель економічного розвитку України реалізується через забезпечення фінансової стійкості університетів, що прямо або опосередковано впливає на формування людського капіталу, здійснення досліджень та інновацій,

розвиток цифрових технологій та досягнення ініціатив, які передбачені Європейським зеленим курсом. Забезпечення фінансової стійкості досягається як результат синергії державної політики у сфері вищої освіти та досягнення стратегічних напрямів розвитку ЗВО, що відповідають його місії. Стійкість університетів є наслідком розширення їх автономії (ст. 1 ЗУ «Про вищу освіту» [129]) в частині академічної, дослідницької, організаційної, управлінської, кадрової та економічної діяльності. Проте наразі ЗВО перебувають у процесі трансформації свого розвитку, що супроводжується низкою проблем, які є визнаними на національному рівні в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр.:

- недостатній рівень фінансування;
- неефективний університетський менеджмент і прояв автономності ЗВО;
- застаріла матеріально-технічна база, невідповідність умов та недостатність фінансування для здійснення досліджень та інновацій;
- неконкурентна заробітна плата НПП, адміністративного та обслуговуючого персоналу, невідповідність умов праці та інші [54].

На рівні ЗВО зазначені проблеми деталізуються і мають різний ступінь прояву. Більш вразливими є регіональні ЗВО, що обумовлено скороченням бюджетного фінансування внаслідок концентрації абітурієнтів з високими балами ЗНО, НМТ у провідних ЗВО, неефективними управлінськими рішеннями, відсутністю або неузгодженістю складових економічної моделі розвитку університету.

Одним з інструментів, що посилює ефективність управлінських рішень та зміцнення автономії в ЗВО, є впровадження ключових показників ефективності (КПІ) на всіх рівнях організаційної структури. Це передбачає зміщення фокусу з процесів на результати діяльності. Ключовою передумовою до поширення такої практики є укладення контракту керівника з МОН України, де чітко визначається перелік цільових показників та терміни їх досягнення [336].

КПІ – фінансові та нефінансові показники, що впроваджуються на різних рівнях управління для оцінки досягнення планових показників освітньої, наукової діяльності, стратегічних завдань тощо [337]. КПІ визначається зі врахуванням наявних ресурсів та досягнення стратегічних і тактичних цілей ЗВО, узгоджуються з рейтинговими показниками [338]. Система КПІ тісно корелює зі стратегічними завданнями через реалізацію тактичних, тому набір показників повинен відповідати стратегії ЗВО. КПІ визначається за ступенем важливості і пріоритетності, є різнорівневим, що включає індикатори для ректорату – перший рівень, другий – керівників структурних підрозділів, третій – персональні [339]. Впровадження системи КПІ дає змогу зосередитися на результатах, визначити обов’язки працівників та встановити чіткі цілі. Вона реалізується за допомогою таких функцій:

- 1) контрольна – оцінка виконання показників та продуктивність використання наявних ресурсів;

2) комунікативна – засіб спілкування між менеджментом університету, працівниками та стейкхолдерами;

3) перфекціонування – як процес постійного вдосконалення та покращення результатів шляхом аналізу причин відхилень планових від фактичних показників, розробка оптимальних рішень [340].

Впровадження КРІ в університетах стикається з опором з боку колективу, адже персонал (НПП, адміністративно-допоміжний) не завжди є мотивованим, має потенціал та стимули щодо їх реалізації. Дієвість КРІ реалізується через комунікацію університетського менеджменту з персоналом усіх рівнів, поясненням того, як це впливає на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО. Водночас лояльність працівників до внутрішньокорпоративної залученості позитивно впливає на їх виконання. Доведено, що в разі невиконання КРІ недоцільно впроваджувати штрафні санкції до працівників та оприлюднювати такі результати [341].

Проте, на нашу думку, відсутність важелів матеріального і нематеріального стимулювання виконання КРІ не мотивує працівників до їх виконання, особливо в період повномасштабного вторгнення в Україні. Це спричинено зниженням мотивації працівників, їх психологічним станом, зміною життєвих пріоритетів, міграцією за кордон та одним із найбільш значущих чинників – низьким рівнем оплати праці, адже заробітна плата освітян на рівні держави не переглядалася протягом останніх п'яти років, дія Постанови № 822 [342] щорічно зупиняється. На рівні ЗВО кадрова автономія реалізується в частині найму працівників, визначення КРІ, проте фінансова автономія не реалізована навіть у частині оплати праці, що пов'язано з фінансовою неспроможністю більшості ЗВО впроваджувати прогресивну оплату праці працівників із прив'язкою до виконання КРІ.

Дизайн механізму впливу КРІ та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету включає прямі інструменти (КРІ) та опосередковані (через зміцнення конкурентоспроможності університету завдяки його позиціям у міжнародних та національних рейтингах).

Ефективність діяльності університетів вимірюється через:

1) вхідні ресурси – людські, фізичні, фінансові;

2) процеси – навчання, дослідження, адміністративна діяльність і перетворення знань;

3) результати – матеріальні і нематеріальні (якість викладання, дослідження, консультаційні послуги, соціальна діяльність тощо) [338; 343; 344].

Прямі інструменти впливу МОН України на керівника ЗВО реалізуються через укладення контракту та визначення переліку цільових показників (КРІ) [338; 345], які узгоджуються з керівником на підставі стратегічного плану розвитку ЗВО. В Наказі МОН України від 28.03.2024 № 416 [345] пропонується 7 обов'язкових цільових показників та 15 специфічних на вибір керівника ЗВО. Щорічно

керівники звітують про їх виконання перед МОН України та трудовим колективом ЗВО. Результати аналізу звітів керівників, що оприлюднені на сайтах досліджуваних ЗВО, дають змогу виокремити різні підходи до їх змістового наповнення. У табл. 4.1 узагальнено ключові види діяльності університетів, і для уникнення зайвої деталізації інформації її систематизовано за видами діяльності та показниками. Проте треба зауважити, що ступінь деталізації зазначених показників у звітах керівників є відмінним, що визначається їх досягненнями та стратегічними пріоритетами розвитку.

Таблиця 4.1 – Показники, включені до звіту керівників ЗВО у 2023 р.

ЗВО	Освітня діяльність									Наукова та інноваційна діяльність			Рейтинги та міжнародне визнання			Світлоглядний простір		Ресурсне забезпечення					
	Вступна кампанія	Контингент	Іміджеві освітні програми	Освітні програми	Додаткові освітні послуги	Академічна добросесність	Профориєнтація	Працевлаштування	Ліцензування та акредитація	НДР та інновації	Патенти	Публікаційна активність	Проектна діяльність	Рейтинг ЗВО	Інформаційна політика	Цифровізація	Міжнародна діяльність	Іноземні здобувачі	Волонтерство	Виховна робота. Патріотизм	Кадрове забезпечення	Фінансове забезпечення	МТЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ВНУ імені Лесі Українки	+	+	+	+		+			+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
ЗНУ	+	+			+	+	+	+	+	+		+	+				+		+	+	+	+	+
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	+	+			+		+		+	+	+	+	+	+			+	+			+	+	+
ДВНЗ «УжНУ»	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
ЧНУ	+	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
ДонНУ імені Василя Стуса	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
ЛНУ ім. Івана Франка	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
СумДУ	+	+	+	+					+	+		+	+	+	+	+	+	+				+	+
КНУ імені Тараса Шевченка	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ХДУ	+	+	+			+			+	+		+	+	+			+	+			+	+	+
ЗУНУ	+	+				+			+	+		+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
ДНУ				+					+	+		+		+			+	+	+	+	+	+	+
Національний університет імені Юрія Кондратюка	+	+	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ВНТУ	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НТУ «ХП»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Одеська політехніка	+	+				+		+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	
КП ім. Ігоря Сікорського	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Житомирська політехніка	+	+		+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НУ «Чернігівська політехніка»	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НУ «Запорізька політехніка»	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
НТУ «Дніпровська політехніка»	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Університет Ушинського	+	+				+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НПУ імені М. П. Драгоманова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ТНПУ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ДДПУ імені Івана Франка	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+
СумДПУ імені А. С. Макаренка	+	+			+		+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
КДПУ	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+
УТСП	+	+				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
КНЕУ імені В. Гетьмана	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Університет митної справи та фінансів	+	+		+		+	+	+	+	+		+	+				+	+	+	+	+	+	+
ВТЕІ КНТЕУ	+	+		+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+				+	+	+	+
НУВГП	+	+	+	+		+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НУХТ	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
НУБіП	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+

*складено автором за даними [243–278]

У звітах керівників висвітлюється комплексна діяльність університетів за ключовими напрямками, що дає змогу системно оцінювати ефективність їх управління та відображає всі аспекти їх діяльності, зокрема:

– освітня діяльність: цей напрям охоплює формування контингенту здобувачів за рівнями освіти, освітніми програмами та формами навчання, профорієнтаційну роботу та вступну кампанію, яка оцінюється за кількістю поданих заяв, пріоритетністю, популярністю програм і кількістю зарахованих абітурієнтів. Увага приділяється також іміджевим та додатковим освітнім програмам, що підкреслюють академічні досягнення та міжнародну інтеграцію, академічній доброчесності, і забезпеченню працевлаштування випускників. Важливими складовими є ліцензування та акредитація, де оцінюється результативність акредитацій освітніх програм;

– наукова та інноваційна діяльність охоплює науково-дослідні роботи (НДР), що виконуються за замовленням МОН України та інших зовнішніх партнерів, впровадження інновацій, отримання патентів, розвиток публікаційної активності та реалізацію проектної діяльності. Остання включає участь у міжнародних проєктах, як-от Erasmus+, Жан Моне, NAWA, а також у національних ініціативах;

– інтернаціоналізація університетів відображається через рейтингові позиції у національних та міжнародних рейтингах, ефективну інформаційну політику, впровадження цифровізації та розвиток міжнародної діяльності. Цей напрям включає розширення партнерської бази, підписання міжнародних угод, проведення міжнародних заходів, програму подвійних дипломів, а також академічну мобіль-

ність за програмами Erasmus+, наявність публікацій у Scopus, Web of Science, а також здобутки здобувачів у міжнародних конкурсах і фестивалях;

- світоглядний простір представлений через формування соціально відповідальної особистості, що включає волонтерство, виховну роботу та розвиток патріотизму, що реалізується через національно-патріотичне виховання, підтримку ЗСУ, благодійні заходи, психологічну підтримку військових, здобувачів, співробітників тощо;

- ресурсне забезпечення як показник стійкості реалізується через: кадрове забезпечення, де оцінюється якість і динаміка змін у кадровому складі; фінансове забезпечення, що включає аналіз бюджетних надходжень і витрат; матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) як здатність ЗВО забезпечити сучасне якісне забезпечення освітнього процесу.

Змістове наповнення зазначених блоків є відмінним і розглядається в динаміці; в більшості ЗВО, де застосовується традиційний підхід дані представлені за останні 3–5 років.

Сучасним підходом до формування звіту керівника є представлення результатів діяльності ЗВО на основі КРІ керівника, що визначені контрактом з МОН України. Цей підхід використано керівниками СумДУ, ХДУ, ДНУ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, НУ «Запорізька політехніка», КНЕУ ім. В. Гетьмана, НУХТ, СумДПУ імені А. С. Макаренка, Національного університету імені Юрія Кондратюка.

Комбінований підхід до звіту керівника виявлено у ДДПУ ім. Івана Франка, Університеті Ушинського, КДПУ, УГСП, у яких звіти містять інформацію щодо комплексних результатів діяльності університетів та в розрізі КРІ керівника.

Результати досліджень, представлені в попередніх розділах монографії, є підґрунтям для розробки механізму впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету (рис. 4.21).

Відповідно до ст. 34 ЗУ «Про вищу освіту» [129] керівник ЗВО в особі керівника, директора вирішує фінансові питання, відповідає за результати діяльності перед засновником або уповноваженим органом (для державних ЗВО з МОН України). Керівник у межах автономії реалізує діяльність, що спрямована на забезпечення фінансової стійкості ЗВО, та досягнення КРІ керівника, що зазначені в контракті з МОН України.

Фінансова автономія університету реалізується на двох рівнях: перший – стратегічний (через визначення місії та стратегії); другий – оперативний (визначає інструменти досягнення стратегічних завдань розвитку).

Вектори розвитку університету визначаються місією та стратегією, що містить цілі та пріоритети, узгоджується з фінансовими можливостями ЗВО, є основою для ухвалення рішень в університеті, та закладаються в КРІ керівника.

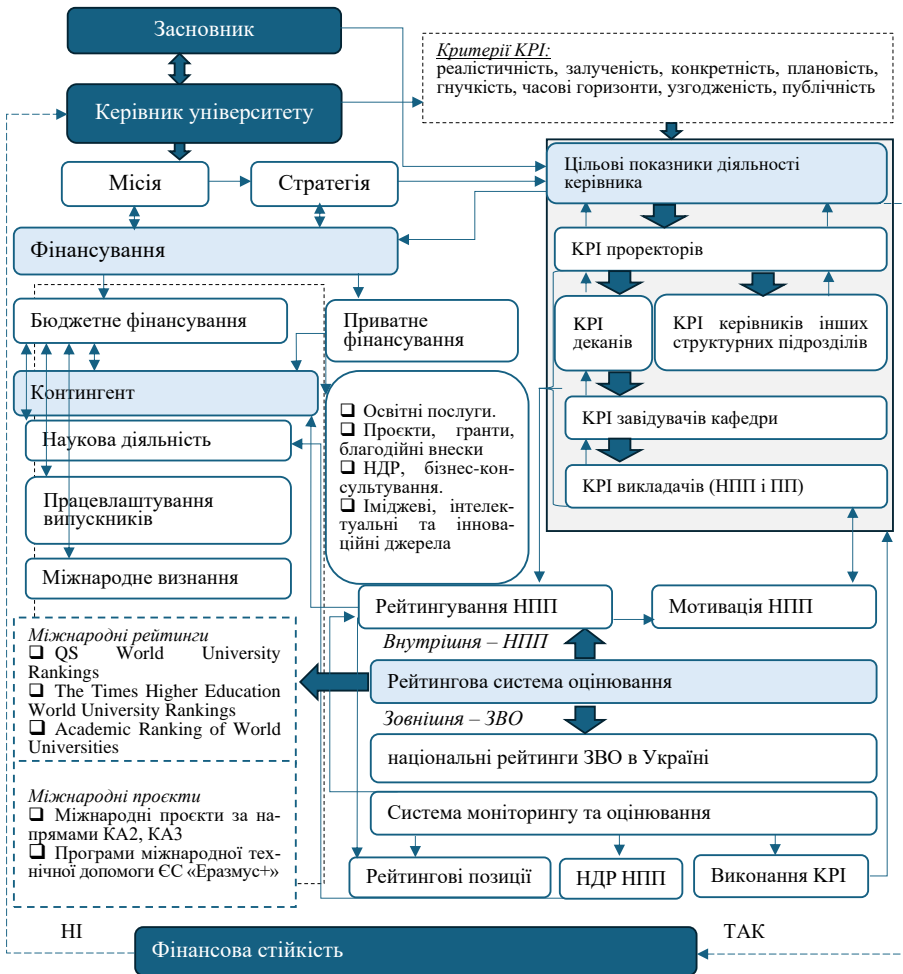


Рисунок 4.21 – Механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету

Джерело: розроблено автором

Це взаємоузгоджені процеси, що не існують відокремлено один від одного, а деталізуються та інтегруються в єдину систему. КРІ керівника у контракті з МОН України є не лише інструментом оцінювання його діяльності, але й основою для узгодження місії та стратегії університету з національними та міжнародними стандартами, що забезпечує інтеграцію КРІ на всіх рівнях управління.

КРІ керівника поширюється на всі рівні управління, а саме: КРІ проректорів, деканів, керівників структурних підрозділів, завідувачів кафедр та викладачів.

Такий підхід дає змогу забезпечити єдину систему оцінки ефективності, залученість працівників до формування результативних показників на всіх рівнях, що, зокрема, впливає на наявність лояльного клімату в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Важливими критеріями до розробки КРІ є:

- реалістичність з позиції наявного кадрового потенціалу, матеріальних та фінансових ресурсів;
- залученість працівників до процесу розробки, коригування та обговорення КРІ, що сприяє розумінню їх суті та відповідальності за досягнення;
- конкретність визначення цільових показників (індикаторів) щодо неоднозначного їх трактування для забезпечення їх досяжності;
- плановість щодо визначення оперативних (на один рік) та стратегічних КРІ (на період обрання, зазвичай 3–5 років) працівників;
- гнучкість і коригування з позиції адаптації до зміни стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО та зовнішнього середовища;
- часові горизонти щодо визначення термінів реалізації КРІ та періоду звітування;
- узгодженість КРІ на різних рівнях управління, зокрема й відносно конкретного працівника, для забезпечення єдиної системи оцінки;
- публічність звітування як інструмент прозорості, забезпечення досяжності індикаторів та мотивації працівників до їх виконання.

Набір індикаторів, що закладається у внутрішньоуніверситетські рейтинги та КРІ, визначається і затверджується керівником, є узгодженим з місією та стратегією. Рейтинги та КРІ є інструментами матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Ключові індикатори КРІ інтегруються у внутрішні рейтингові системи оцінювання ЗВО, що є інструментом мотивації НПП до їх реалізації. Важливою складовою є система моніторингу та оцінювання, що включає щорічне звітування працівників щодо: 1) рейтингових показників та формування рейтингових позицій НПП, визначення категорії «ТОР» та преміювання викладачів за результатами роботи; 2) науково-дослідної роботи НПП, що відображаються у щорічному звіті з науки; 3) виконання КРІ.

Рейтингові системи оцінювання опосередковано впливають на фінансову стійкість університету і визначаються на двох рівнях:

перший – зовнішнє оцінювання, тобто включення ЗВО до національних та міжнародних рейтингів;

другий – внутрішнє рейтингування науково-педагогічних показників, що є інструментом мотивації та формування кадрового ядра.

Представленість ЗВО в міжнародних і національних рейтингах впливає на їх конкурентоспроможність, вибір стейкхолдерів та абітурієнтів щодо подальшої

взаємодії та отримання додаткових доходів. Представленість ЗВО в міжнародних рейтингах збільшує їх фінансування [346] через включення їх у формульний підхід розподілу бюджетних коштів та застосування коефіцієнтів більше 1 [134]. По-кращення рейтингових позицій відбувається завдяки злагодженій роботі всіх структурних підрозділів університетів та кореляції показників, що закладені в ключові показники ефективності (КPI) за всіма рівнями організаційної структури, рейтинги факультетів, кафедр, викладачів [347].

Рейтинги як механізм зовнішнього контролю використовуються для оцінки ефективності освітньої та наукової діяльності, а також впізнаваності на світовому ринку освітніх послуг [338; 348].

За допомогою рейтингів здійснюється оцінка університетів на міжнародному, національному та галузевому рівнях, адже це дієвий інструмент оцінки для менеджменту університету та стейкхолдерів. Університети підвищують рейтингові позиції завдяки тому, що враховують рейтингові показники під час розробки стратегії та визначення ключових показників ефективності (КPI) працівників [349].

Рейтинги університетів впливають на рішення потенційних абітурієнтів щодо вибору місця навчання, адже високі місця свідчать про лідерські позиції ЗВО, що дає змогу залучати абітурієнтів з високими балами, формувати адекватну цінову політику та отримувати бюджетне фінансування [350].

Світовий рейтинг університетів THE WUR (Times Higher Education World University Rankings) [351] у 2024 р. включав 1 907 університетів у 108 країнах, що оцінені за методологією WUR 3.0, яка містить 18 показників ефективності та включає такі сфери: навчання, дослідницьке середовище, якість дослідження, галузь і міжнародний світогляд [352]. У 2024 р. до цього рейтингу включено 42 ЗВО України, 15 з яких присвоєно певний ранг (з вибірки, що представлена в табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Рейтингові позиції університетів у 2022–2024 рр.

Заклади вищої освіти	QS World University Rankings			Times Higher Education World University Rankings			Academic Ranking of World Universities (ARWU)
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2024
1	2	4	5	6	7	8	9
ВНУ імені Лесі Українки ЗНУ				репортер	репортер	репортер	
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького ДВНЗ «УжНУ»					репортер	1501+	
ЧНУ				1201+	1201+	1501+	
ДонНУ імені Василя Стуса							
ЛНУ ім. Івана Франка	1001–1200	1001–1200	1201–1400	1201+	1201+	1501+	
СумДУ	701–750	801–1000	951–1000	501–600	401–501	601–800	
КНУ імені Тараса Шевченка ХДУ	601–650	651–700	681–690	1201+	1201+	1501+	901–1000
ДНУ				1201+	1201+	1501+	

Продовження табл. 4.2

1	2	4	5	6	7	8	9
ЗУНУ				репортер	репортер	репортер	
Національний університет імені Юрія Кондратюка				репортер	репортер	репортер	
ВНТУ							
НТУ «ХПІ»	651–700	651–700	901–950	1201+	1201+	1501+	
Одеська політехніка							
КПІ ім. Ігоря Сікорського	701–750	701–750	731–740	1201+	1201+	1501+	
Житомирська політехніка					репортер	репортер	
НУ «Чернігівська політехніка»				репортер	репортер	репортер	
НУ «Запорізька політехніка»							
НТУ «Дніпровська політехніка»							
ХНПУ імені Г. С. Сковороди						репортер	
НПУ імені М. П. Драгоманова							
ТНПУ							
ДДПУ ім. Івана Франка							
СумДПУ імені А. С. Макаренка							
КДПУ							
УГСП						репортер	
КНЕУ ім. В. Гетьмана				репортер	репортер	репортер	
Університет митної справи та фінансів							
НУВГП				репортер	репортер	репортер	
НУХТ						репортер	
НУБіП України		1201–1400	1201–1400			1501+	

Джерело: побудовано автором за даними джерел [243–278]

Це: СумДУ – 601–800, ЛНУ ім. Івана Франка, НУБіП України, ДВНЗ «УжНУ», ЧНУ, КНУ імені Тараса Шевченка, ДНУ, НТУ «ХПІ», КПІ ім. Ігоря Сікорського – 1501+), іншим надано статус «репортер». Це означає, що університети подали інформацію, але вона не відповідала критеріям прийнятності для отримання рейтингу, тому є лише інформаційно представлені.

Для порівняння, у 2023 р. до рейтингу увійшло 23 ЗВО України, з яких ранг отримало лише 10, а саме СумДУ – 401–501, ЛНУ ім. Івана Франка – 1201–1500, ДНУ, КНУ імені Тараса Шевченка, НТУ «ХПІ», ЧНУ – 1201–1500. У 2022 р. ранг отримали 10 з 29 ЗВО України. Водночас у 2022–2023 рр. до методології ТНЕ було включено лише 13 показників ефективності в чотирьох сферах: викладання, дослідження, передача знань і міжнародний світогляд.

Отже, з вибірки 35 ЗВО України 15 загалом не подали інформацію для включення в рейтинг, два – Житомирська політехніка та ДВНЗ «УжНУ» – подали у 2023–2024 рр., останньому у 2024 р. присвоєно ранг 1501+. Додатково у 2024 р. подали інформацію для розрахунку рейтингу ще чотири ЗВО України: ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, ХНПУ імені Г. С. Сковороди, УГСП (статус «репортер»), НУБіП України – ранг 1501+.

Рейтинг QS World University Rankings відповідно до методології [489] оцінює чотири сфери університетів (дослідження, викладання, працевлаштування, інтернаціоналізація) за шістьма показниками: академічна репутація – 40 %, репутація роботодавця – 10 %, співвідношення здобувачів до викладачів – 20 %, кількість цитувань на одного викладача – 20 %, частка іноземних викладачів – 5 %, частка іноземних здобувачів – 5 %. У 2022 р. до рейтингу QS включено 8 ЗВО України, у 2023–2024 рр. – 11 ЗВО України; із них ввійшли до вибірки дослідження.

До Academic Ranking of World Universities (ARWU) включений у 2024 р. [490] лише один український університет – КНУ імені Тараса Шевченка – з рангом 901–1000. В попередні періоди університети України в ARWU не представлені. ARWU [354] у разі включення до рейтингу враховує наявність в університетах Нобелівських лауреатів, Філдсових медалістів, високоцитованих дослідників, обраних Clarivate, або статті, опубліковані в Nature або Science. Рейтингові показники визначаються за показниками академічної та дослідницької ефективності, академічної успішності на душу населення.

Відповідно до формульного підходу до розподілу бюджетного фінансування між ЗВО [134] одним з критеріїв є міжнародне визнання акцептора. Коефіцієнт 1,1 отримують університети, яким присвоєно ранг не вище 1000; коефіцієнт 1,05 – для тих, кому присвоєно порядковий номер в одному з трьох міжнародних рейтингів. Фінансування за критерієм «міжнародне визнання» отримало лише 9 із 35 ЗВО. Проте лише 4 з коефіцієнтом 1,1, а саме: СумДУ у 2022–2024 рр. завдяки входженню за двома рейтингами (THE WUR, у якому позиції є нестійкими і коливаються в межах від 401 до 800, та QS World University Rankings в діапазоні 701–1000); КНУ імені Тараса Шевченка; НТУ «ХПІ» та КПІ ім. Ігоря Сікорського отримали коефіцієнт 1,1 внаслідок входження в рейтинг QS World University Rankings. Коефіцієнт 1,05 отримали ЛНУ ім. Івана Франка за двома рейтингами (THE WUR і QS World University Rankings), НУБіП України (QS World University Rankings), ДВНЗ «УжНУ», ЧНУ (THE WUR).

Наразі МОН України пропонується проект змін до Постанови № 1146 [134], що передбачає можливість отримання коефіцієнта фінансування за критерієм – «міжнародне визнання» 1,25 за умови, що університет входить до всіх трьох рейтингів і хоча б в одному з них ранг менше 1000. Наразі з українських ЗВО в ARWU входить лише КНУ імені Тараса Шевченка, тому прийняття таких змін спрямоване насамперед на забезпечення фінансової стійкості зазначеного університету. Проте, якщо порівнювати позиції, то в СумДУ рейтинг у THE WUR є вищим.

Участь ЗВО у щонайменше трьох міжнародних проектах за напрямом KA2, KA3, а також програмах міжнародної технічної допомоги ЄС «Еразмус+» забезпечує отримання підвищеного коефіцієнта фінансування [134] та сприяє зміцненню їх фінансової стійкості (рис. 4.20).

В Україні академічний рейтинг університетів визначається «ТОР-200 Україна» [358], що здійснюється Центром міжнародних проєктів «Євроосвіта» та експертами IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence [357]. Методика розрахунку рейтингу включає десять показників з відповідними ваговими коефіцієнтами, серед яких:

6 міжнародних (QS World University Rankings – 0,150, Scopus – 0,130, Webometrics – 0,100, THE University Impact Rankings – 0,125, Times Higher Education World University Rankings – 0,150, QS World University Rankings Sustainability – 0,125);

4 національні (ефективність участі ЗВО в конкурсах міжнародних і вітчизняних наукових проєктів – 0,055, рейтинг Акредитаційних експертиз НАЗЯВО за п'ять років – 0,055, кількість отриманих патентів вченими університету – 0,055, середньозважена кількість поданих заяв абітурієнтами та середній конкурсний бал – 0,055) [358].

Рейтинг «ТОР-200 Україна» за 2022–2024 рр. представлено на рис. 4.22.

Конкурентні позиції ЗВО оцінюються за результатами їх входження в національні та міжнародні рейтинги, проте, як зазначено вище, вони оцінюють різні аспекти діяльності та використовують різні методики розрахунку. Рейтинг «ТОР-200 Україна» включає міжнародні рейтинги, тому відсутність ЗВО в них призводить до отримання значення показника нуль.

За результатами, представленими на рис. 4.22, визначено, що університети, які займають перші 12 позицій у «ТОР-200 Україна», за вибіркою дослідження – це: КПІ ім. Ігоря Сікорського, КНУ імені Тараса Шевченка, СумДУ, ЛНУ ім. Івана Франка, НУБіП України, НТУ «ХПІ», НТУ «Дніпровська політехніка», ЧНУ, а також ДВНЗ «УжНУ» (2024 р. – 18 місце) представлені в міжнародних рейтингах THE WUR, QS World University Rankings і ARWU. Водночас є університети – «репортери» у рейтингу THE WUR, які не представлені в інших міжнародних рейтингах із відмінними позиціями в «ТОР-200 Україна», що коливаються від 14 (ЗУНУ) до 141 (СумДПУ імені А. С. Макаренка).

Включення до індикаторів КРІ показників національного рейтингу «ТОР-200 Україна» є інструментом збереження наявних чи планове підвищення рейтингу університету. Високі позиції університету є показником його конкурентоспроможності у сфері вищої освіти з галузевого та регіонального контекстів, що позитивно впливає на рішення абітурієнтів щодо вступу та, як наслідок, забезпечує приріст контингенту.

Узгодження взаємозв'язку між місією, стратегією університету, ключовими показниками ефективності, рейтингуванням потребують як мотивації працівників, так і впровадження ефективної системи моніторингу й оцінювання. Ця система реалізується через:

- щорічне рейтингування НПП, яке одночасно виступає інструментом нематеріальної мотивації (визначення іміджу, впізнаваності, якості роботи) і фінансової мотивації (наявність винагороди). Це посилює залученість працівників до реалізації міжнародних проєктів та підвищує їхню публікаційну активність;
- підготовку звіту з наукової роботи НПП;
- звітування про виконання КРІ з подальшим публічним представленням результатів на рівні кафедри, вченої ради факультету та університету.

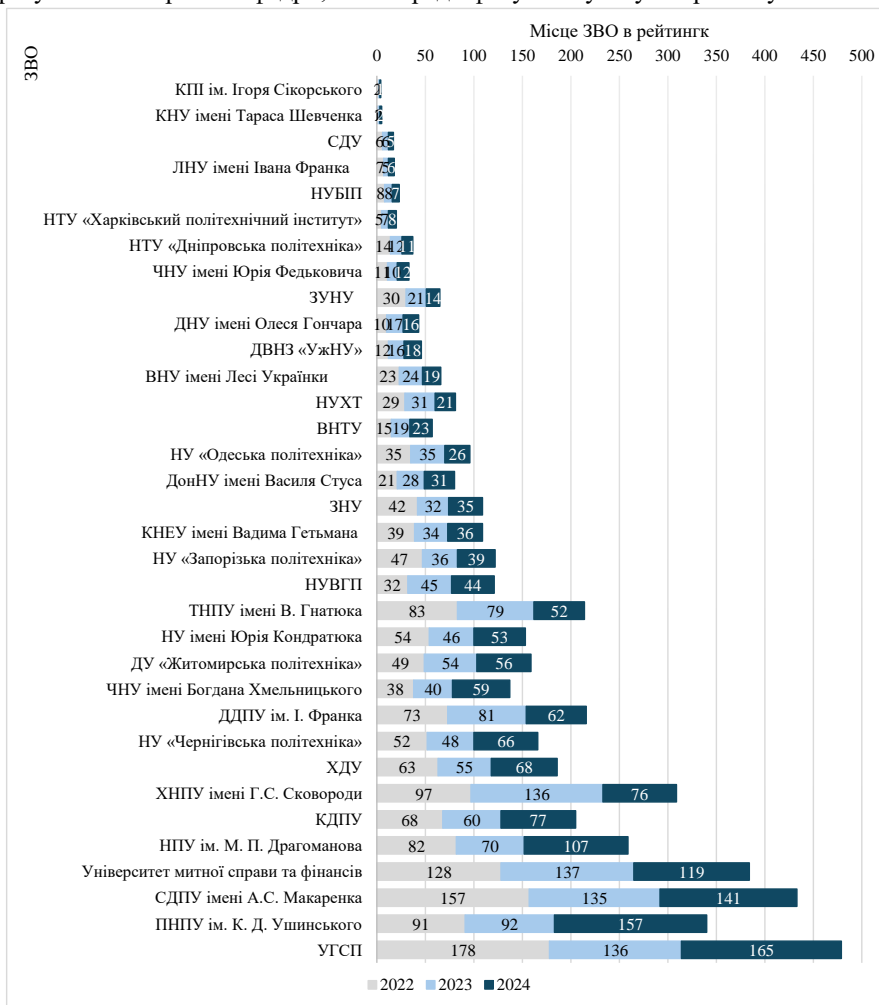


Рисунок 4.22 – Рейтинг університетів в «ТОР-200 Україна»

Джерело: побудовано автором за даними джерела [358]

Ключовими показниками, закладеними в КРІ ректора, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість університету, є фінансування та контингент здобувачів. У попередніх розділах дисертації було детально розглянуто структуру та динаміку джерел фінансування університету, що пов'язано зі співвідношенням контингенту здобувачів, які навчаються на бюджетній та контрактній формах. Виявлено, що для більшості ЗВО характерною є невідповідність між розміром плати за навчання контрактників і обсягом фінансування одного бюджетника. Кількість здобувачів, які навчаються на бюджетній формі, а з 2024 р. також за рахунок грантів, залежить від позицій університетів у рейтингах, що впливає на концентрацію вступників з високими балами у провідних ЗВО України, включно з приватними.

До якісних характеристик університетів, що сприяють зростанню контингенту, належать:

- інноваційність і сучасність освітніх програм;
- розвинена цифрова інфраструктура, зокрема наявні онлайн-курси, електронні платформи навчання, сучасні лабораторії тощо;
- рейтингові позиції університетів у міжнародних і національних рейтингах;
- залученість НПП та здобувачів до проєктної діяльності;
- інтернаціоналізація та міжнародне визнання, зокрема завдяки науково-дослідному потенціалу НПП;
- рівень працевлаштування випускників;
- залученість практиків до реалізації освітнього процесу.

Зазначені характеристики не є вичерпними та можуть доповнюватися іншими залежно від специфіки університету, його місії, стратегічних пріоритетів, потреб та очікувань стейкхолдерів (здобувачів, партнерів, роботодавців, наукової спільноти, державних органів).

Обсяг приватного фінансування в ЗВО залежить від кількості здобувачів-контрактників, однак необхідно враховувати відповідність вартості навчання фактичним витратам на їх підготовку, а також співвідношення кількості контрактників до викладачів. Позитивний вплив на зростання фінансування мають іміджеві, інтелектуальні та інноваційні продукти, надання бізнес-консалтингових послуг, активна проєктна та грантова діяльність, а також благодійні внески.

Розроблений механізм, що є інтегрованою моделлю управління щодо впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на фінансову стійкість університету (див. рис. 4.21), узгоджує основні інструменти управління для її забезпечення, як-от місія, стратегія, КРІ, фінансування, контингент та рейтингування. Він дасть змогу значно підвищити фінансову стійкість університету завдяки оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності діяльності, стане потужним інструментом для залучення додаткових інвестицій та грантів,

сприятиме зростанню довіри до університету з боку потенційних здобувачів, викладачів та інвесторів.

У процесі реалізації цього механізму передбачено регулярний моніторинг та аналіз фінансових показників, що дає змогу своєчасно виявляти ризики та вносити необхідні корективи в КРІ всіх рівнів. Впровадження цього механізму в діяльність університету є невід'ємною частиною стратегії його розвитку, спрямованої на досягнення поточної та стратегічної фінансової стійкості, забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та міжнародного визнання.

ВИСНОВКИ

Монографія узагальнює та систематизує теоретико-методологічні засади забезпечення фінансової стійкості університетів у контексті трансформаційних змін, що відбуваються у сфері вищої освіти України. Дослідження підтвердило, що фінансова стійкість є не лише умовою ефективного функціонування університетів, а й чинником, що забезпечує їх конкурентоспроможність та інноваційний розвиток.

Розкрито зміст категорії «фінансова стійкість університету» як здатність формувати позитивний фінансовий простір шляхом створення ціннісної пропозиції через впровадження економічної моделі розвитку, збільшення і диверсифікацію доходів, зменшення залежності від бюджетного фінансування, раціонального розподілу ресурсів, підтримання прийнятного рівня ліквідності і платоспроможності, здатності гнучко реагувати на зміни попиту на освітні послуги, здійснювати наукові дослідження, приймати гнучкі та ефективні рішення задля забезпечення поточної діяльності та розвитку університету. Визначено ознаки та розроблено класифікацію чинників, які впливають на фінансову стійкість університетів та відповідають новій парадигмі вищої освіти. Ідентифіковано та обґрунтовано вплив цих чинників за різними критеріями, враховуючи ціннісний підхід до економічної моделі університету.

Визначено, що економічна модель є концептуальним інструментом стратегічного розвитку університету. Розроблено теоретичну конструкцію економічної моделі, яка базується на канві бізнес-моделі Остервальдера та Піньє, адаптованій до специфіки діяльності університетів. Запропонована модель включає такі компоненти: ціннісна пропозиція, ключові ресурси, види діяльності, канали надання та просування, партнери, групи стейкхолдерів та фінансова модель, що сприяє забезпеченню поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Розроблено концепцію забезпечення фінансової стійкості університетів у трансформаційній моделі економічного розвитку України. Ця концепція розглядається як інтегрована спроможність розвитку людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу.

Обґрунтовано альтернативні інструменти фінансування університетів, зокрема доходи від надання послуг, виконання робіт, продажу активів, фінансові доходи, гранти, проекти, фандрайзинг, краундфандинг, краундсорсинг, філантропія, ендавмент-фонди, інвестиційні фонди, гранти та кредити студентам. Розроблено графічну модель фінансування університету, яка включає макро- та мікрорівні, а також гібридні інструменти фінансування. Визначено характеристики моделі фінансування університетів, як-от роль держави, вартість вищої освіти та механізм фінансування.

Розроблено методичний інструментарій оцінювання фінансової гнучкості університетів на основі інтегрального показника, визначено фінансову гнучкість

як здатність університету генерувати доходи, оптимізувати витрати, ефективно управляти фінансовими потоками, створювати та впроваджувати бізнес-моделі та реалізовувати ціннісні пропозиції.

Розроблено концептуальні підходи до розрахунку собівартості освітніх послуг університету, зокрема засновані на розподілі витрат на умовно-постійні та умовно-змінні, ідентифікованої собівартості освітньої програми та структури контингенту. Запропоновані підходи дають змогу керівництву ЗВО приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, оптимізації ціннісних пропозицій та планування фінансових можливостей університету.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Запропоновано систему індикаторів та груп показників фінансової стійкості ЗВО, методику їх розрахунку та рекомендовані значення. Проведено практичну апробацію підходу на прикладі ЗВО України, що підтверджує його ефективність як інструменту комплексної оцінки фінансової стійкості.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки інтегрального рівня фінансової стійкості університетів за бальним підходом та методом вагових коефіцієнтів, відповідно обґрунтовано рівні фінансової стійкості університетів (збалансована, нормальна, вразлива та кризова).

Обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору економічної моделі розвитку університету на основі кластеризації. Визначено типи та характерні риси економічних моделей розвитку університетів («Мудра сова», «Робоча бджола», «Хамелеон» і «Черепашка»), а також ключові компоненти та індикатори кожної моделі.

Адаптовано систему фінансового планування університетів в умовах трансформації вищої освіти. Визначено ключові індикатори фінансового планування, систематизовано види фінансового планування та обґрунтовано вплив факторів невизначеності на розробку та реалізацію фінансового плану.

Розроблено механізм впливу ключових показників ефективності та рейтингової системи оцінювання на зміцнення фінансової стійкості університетів. Обґрунтовано, що інтеграція стратегічного планування, системи ключових показників ефективності, контракту керівника та рейтингової оцінки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості університетів.

Запропоновані в монографії теоретичні положення, методологічні підходи та практичні рекомендації є внеском у розвиток теорії та практики управління фінансовою стійкістю університетів та можуть бути використані для підвищення ефективності прийняття фінансових рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Search, Analyze and Manage Patent and Scholarly Data. URL: <https://www.lens.org>
2. Frigg R., Hartmann S. Models in Science. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2020 Edition) / E. N. Zalta (ed.). First published Feb. 27, 2006; substantive revision Feb. 4, 2020. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/models-science/#SemaModeRepr>
3. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.
4. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять «модель» та «моделювання» у наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі*. 2015. № 829. С. 273–284.
5. Мороз О. Модель. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
6. Червак-Смерічко О. Ю. Математичне моделювання в економіці: моделювання і системний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 1. С. 96–103. URL: <https://cutt.ly/dgINvfp>
7. Соціологічна енциклопедія / уклад. О. Яременко та ін. Київ: Академвидав, 2008. 455 с.
8. Derman E. Models. Behaving. Badly: Why confusing illusion with reality can lead to disaster, on wall street and in life. Simon and Schuster. 2011. 240 p.
9. Friedman M. Explanation and Scientific Understanding. *Journal of Philosophy*. 1974. Vol. 71, № 1. P. 5–19. DOI: 10.2307/2024924.
10. Лопатьєв А. О. Моделювання як методологія пізнання. *Теорія та методика фізичного виховання*. 2007. № 8. С. 4–10.
11. Woodward J. Making Things Happen: The Theory of Causal Explanation. Oxford: Oxford University Press. 2003. 432 p. DOI: 10.1093/0195155270.001.0001.
12. Lave C. A., March J. G. An introduction to models in the social sciences. University Press of America. 1993. 421 p.
13. Schlüter M., Müller B., Frank K. The potential of models and modeling for social-ecological systems research: The reference frame ModSES. *Ecology and Society*. 2019. Vol. 24, iss. 1. DOI: 10.2307/26796919.
14. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 7. 2016. С. 490–497.
15. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley & Sons, 2010. 288 p.
16. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 1. P. 200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927.

17. Чухрай А. І. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 749: Логістика. С. 94–103.

18. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*. 2010. № 43.2–3. P. 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.

19. Keen P., Qureshi S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. *System Sciences, HICSS'06: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference*. 2006. Vol. 8. P. 206b–206b.

20. Hamel G. Leading the Revolution. *Harvard Business School Press*. 2000. 333 p.

21. Customer experience driven business model innovation / Т. Keiningham, L. Aksoy, H. L. Bruce, F. Cadet, N. Clennell, I. R. Hodgkinson, T. Kearney. *Journal of Business Research*. 2020. № 116. P. 431–440. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.08.003.

22. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

23. Сачинська Л. В. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2015. Вип. 12(2). С. 171–179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12\(2\)_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12(2)_2)

24. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2004. 415 p.

25. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. № 34(5). P. 34–40.

26. Use of business model potential in Dutch academic medical centres—A case study / E. M. M. Cardinaal, J. Truijens, P. P. T. Jeurissen, H. Berden. *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19(3): e0297966. DOI: 10.1371/journal.pone.0297966.

27. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives / B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Gottel. *Long Range Plann.* 2016. Vol. 49, iss. 1. P. 36–54. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.

28. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

29. Franco M., Minatogawa V., Quadros R. How Transformative Business Model Renewal Leads to Sustained Exploratory Business Model Innovation in Incumbents: Insights from a System Dynamics Analysis of Case Studies. *Systems*. 2023. Vol. 11, iss. 2, art. 60. DOI: 10.3390/systems11020060.

30. Ненно І. М. Щодо форм візуалізації бізнес-моделей. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3(39). С. 137–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma_2016_3_27

31. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.

32. Velu C. A systems perspective on business model evolution: The case of an agricultural information service provider in India. *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50, iss. 5. P. 603–620. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.10.003.
33. Baden-Fuller C., Mangematin V. Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*. 2013. Vol. 11, № 4. P. 418–427. DOI: 10.1177/1476127013510112.
34. Baden-Fuller C., Morgan M. S. Business models as models. *Long range planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 156–171. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.
35. Kanolkar R. Essay on Economic Models. URL: <https://www.economicdiscussion.net/essays/economics/essay-on-economic-models/17679>
36. Ouliaris S. What are economic models? *Finance & Development*. June 2011. Vol. 48, № 2. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2011/06/basics.htm>
37. Dani R. Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science. W. W. Norton. 2015. Art. 253.
38. Askin J. A., Shea B. Possible futures for higher Education’s economic model: a white paper. Washington, D. C: NACUBO. 26 p.
39. Gabaix X., Laibson D. The seven properties of good models. In *The Foundations of Positive and Normative Economics: A Handbook* is the first book in a new series by A. Caplin, A. Schotter (eds.). Oxford University Press, 2008. 416 p.
40. Майбутні університетів. Частина 1. Еволюція університетів: на порозі невідомого майбутнього. *Slideshare*. 2018. URL: <https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553>
41. Шевченко Л. С. Нова модель економічної діяльності чи приватизація університетів? *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 26. С. 516–522.
42. The NACUBO Economic Models Project Journey. URL: <http://emp.nacubo.org/>
43. Communication from the commission on a European strategy for universities. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
44. Council Recommendation on building bridges for effective European higher education cooperation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0017&qid=1644405613905>
45. Commission staff working document Ukraine 2023. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a0f3eaa6-7eee-11ee-99ba-01aa75ed71a1/language-en>
46. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

47. Commission staff working document Ukraine 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

48. Стратегічний план діяльності СОН України до 2027 року. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>

49. Саух П. Ю. Стратегічне бачення нової моделі вищої освіти: рух до створення університетів світового класу. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). С. 1–6. DOI: 10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7.

50. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В. Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В. Г. Кремень. Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с.

51. Stanford University презентував модель вищої освіти майбутнього. URL: <https://mudra.ua/ua/articles/stanford-university-prezentuvav-model-vishho-osvti-majbutnogo/>

52. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>

53. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

54. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр.: Розпорядження КМУ від 23.02.2022 р. № 286-р. Дата оновлення: 23.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>

55. Національна економічна стратегія на період до 2030 р.: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

56. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. Дата оновлення: 02.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>

57. Деякі питання цифрової трансформації: Розпорядження КМУ від 17.02.2021 р. № 365-р. Дата оновлення: 04.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14>

58. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf>

59. Internationalisation Agenda for Higher Education. May 14th, 2018. URL: <https://www.vsnul.nl/files/documents/Internationalisation%20Agenda%20for%20Higher%20Education.pdf>

60. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? *The University of the Future*. 2018. 36 p. URL: <https://assets.ey.com/con->

tent/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf.

61. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою / А. Амелін, В. Фішук, Я. Лаврик, О. Юрчак, Є. Чернів, В. Матюшко. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-9>

62. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53.

63. Shaulska L., Yurchyshena L., Popovskyi Y. Using MS Power BI tools in the university management system to deepen the value proposition. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies Deggendorf*, Germany, 2021. P. 294–298. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548447.

64. Cruz-Amaran D., Guerrero M., Hernandez-Ruiz A. D. Changing Times at Cuban Universities: Looking into the Transition towards a Social, Entrepreneurial and Innovative Organization. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*. 2020. Vol. 12, iss. 6. Art. 2536, March.

65. Baglieri D., Baldi F., Tucci C. L. University technology transfer office business models: One size does not fit all. *Technovation*. 2018. Vol. 76–77. P. 51–63. DOI: 10.1016/j.technovation.2018.05.003.

66. Соколовська А. М. Шляхи розширення фінансової автономії університетів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4(483). С. 102–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_16

67. Laktionova O. A., Yurchyshena L. V., Matviychuk V. I. Income and financial stability of university: sectoral aproach. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 5(40). P. 204–215. DOI: 10.18371/fcapter.v5i40.244985. URI: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1846>

68. Radecki J. *University Budget Models and Indirect Costs: A Primer*. Ithaca S+R. 25 February 2021. DOI: 10.18665/sr.314858.

69. Pursglove J., Simpson M. A model of university financial performance. *International Journal of Business Performance Management*. Inderscience Enterprises Ltd, 2001. Vol. 3(1). P. 1–15. DOI: 10.1504/IJBPM.2001.000087.

70. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 271–284. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.25.

71. Юрчишена Л. В. Формування нової парадигми вищої освіти: драйвери та економічна модель університетів. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 142–152. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.2.14.

72. Юрчишена Л. В. Генезис підходів до понять «модель» та «економічна модель». *Міжнародний журнал «Фінансовий простір»*. 2021. № 4(44). С. 88–98. DOI: 10.18371/fr.4(44).2021.889810.

73. Юрчишена Л. В. Формування трансформаційної моделі економічного розвитку України. *Науковий вісник ОНУ*. 2024. № 7–8(320–321). С. 51–62. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-51-62.

74. Юрчишена Л. В. Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 7. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10142.

75. Юрчишена Л. В. Гібридні економічні моделі розвитку університетів у военний та повоєнний періоди. *Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 07–08 грудня 2023 р.). Київ, 2023. С. 228–230.

76. QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>

77. UNESCO. URL: <http://data.uis.unesco.org/#>

78. Adam E. Governments base performance-based funding on global rankings indicators: A global trend in higher education finance or a global rankings literature fiction? A comparative analysis of four performance-based funding programs. *International Journal of Educational Development*. Vol. 76, July 2020. DOI: 10.1016/j.ijedudev.2020.102197.

79. Universities Australia. URL: <https://www.universitiesaustralia.edu.au/policy-submissions/teaching-learning-funding/how-universities-are-funded/>

80. Higher Education Support Act (HESA). URL: <https://www.legislation.gov.au/Series/C2004A01234> (дата звернення: 18.07.2021).

81. Australian Government. URL: <https://www.dese.gov.au/higher-education-funding>

82. Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Austria. OECD / European Union. *OECD Skills Studies*. OECD Publishing, Paris. 2019. DOI: 10.1787/1c45127b-en.

83. Steering, financing and agreements of higher education institutions, science agencies and research institutes. URL: <https://minedu.fi/en/steering-financing-and-agreements>

84. Higher education in Sweden / Cost of studying. URL: <https://www.uka.se/swedish-higher-education-authority/about-higher-education/higher-education-in-sweden/cost-of-studying>

85. UKA. 26.08.2020. URL: <https://english.uka.se/about-us/publications/reports--guidelines/reports--guidelines/2020-08-26-higher-education-institutions-in-sweden---2020-status-report.html>

86. Kučaidze N., Jurgelevičius A. The Impact of High Fee-Low-Subsidy and Low Fee-High-Subsidy Higher Education Funding Models on Higher Education Access in European Union Countries. *Economics. Ecology. Socium*. 2020. Vol. 4. P. 37–46.

87. Elliott K., Haynes L., Jones T. Re-Imagining Outcomes-Based Funding: Using Metrics to Foster Higher Education Equity, 2021. 34 p.
88. Performance-Based Funding in American Higher Education: A Systematic Synthesis of the Intended and Unintended Consequences / J. C. Ortagus, R. Kelchen, K. Rosinger, N. Voorhees. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 2020. Vol. 42, № 4. P. 520–550. DOI: 10.3102/0162373720953128.
89. National Center for Education Statistics. URL: <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/cud>
90. Marginson S. Global trends in higher education financing: The United Kingdom. *International Journal of Educational Development*. 2018. Vol. 58(C). P. 26–36. DOI: 10.1016/j.ijedudev.2017.03.008.
91. HESA. URL: <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/finances/chart-1>
92. Funding in education. Germany. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/germany/higher-education-funding>
93. Dohmen D., Cordes M. *Kosten der Weiterbildung in Deutschland-Verteilung der Finanzlasten auf Unternehmen, Privatpersonen, öffentliche Hand*. FiBS. 2019. Berlin. URL: https://www.fibs.eu/fileadmin/user_upload/Literatur/FiBS-Forum_061_Kosten_Weiterbildung.pdf
94. Continuing Education and Training in Germany. *OECD. Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris. 2021. DOI: 10.1787/1f552468-en.
95. Funding in education. Poland. 17.11.2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/funding-education>
96. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400>
97. Analyzing the Impact of Spanish University Funding Policies on the Evolution of Their Performance: A Multi-Criteria Approach / S. El Gibari, C. Perez-Esparrells, T. Gomez, F. Ruiz. *Mathematics*. 2021. Vol. 9, iss 14. Art. 1626. P. 1–34. DOI: 10.3390/math9141626.
98. Higher education funding. Spain. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/spain/higher-education-funding>
99. Bennetot Pruvot E., Claeys-Kulik A. L., Estermann T. Strategies for Efficient Funding of Universities in Europe. *The European Higher Education Area / A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, P. Scott (eds.)*. Springer, Cham. 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-20877-0_11.
100. Adnot P. Rapport d'information fait au nom de la commission des finances la prise en compte de la performance dans le financement des universités. 2019. URL: <http://www.senat.fr/rap/r19-130/r19-1301.pdf>
101. Claeys-Kulic A.-L., Estermann T. Performance-based Funding of Universities in Europe. *DEFINE Thematic Report. EUA*. 2015. URL: www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/define-thematic-report_-pbf_final-version

102. Єгоричева С. Б., Соколова А. М. Фандрайзинг у забезпеченні діяльності університетів третього віку. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3(56). С. 26–32. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6983/1/Yehorycheva%2c%20Sokolova.pdf>
103. Кобушко Я. В., Майборода О. В. Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 132–140. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.1-14.
104. 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(3). С. 7–10.
105. Philanthropic Fundraising of Higher Education Institutions: A Review of the Malaysian and Australian Perspectives / M. I. Rohayati, Y. Najdi, J. C. Williamson. *Sustainability*. 2016. Vol. 8, iss. 6. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/6/541/htm>
106. Ловінська Л. Г., Левицька С. О., Осадча О. О. Ендаумент в діяльності вітчизняних закладів вищої освіти: практика застосування та обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). Р. 119–128.
107. Funding models of Universities of Applied Sciences. 2007. URL: https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_FH/Publikationen/UAS_funding.pdf
108. Ziderman A. Financing Universities Through Vouchers: Lessons from the Republic of Georgia. *High Educ Policy*. 2017. Vol. 30, № 2. Р. 161–184. DOI: 10.1057/s41307-016-0008-6.
109. Ченцов В. В., Дегтярьова І. О., Григораш О. В. Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та ідеї для реформи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.8.
110. Авксентьев М. Ю. Характеристика процесу фінансування вищої освіти в Україні. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 4. С. 126–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_4_24
111. Бахрушин В. Є. Фінансування вищої освіти: які зміни нам пропонують? 04.08.2016. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/756-finansuvannya-vishchoji-osviti-yaki-zmini-nam-proponuyut>
112. Бучковська Я. Г., Баранецька О. В. Фінансування освіти в Україні: стан та перспективи. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 259–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_4_21
113. Терещенко Г. Державне фінансування вищої освіти як чинник розвитку економіки знань. *Науково-практичний журнал «Освітня аналітика України»*. 2017. № 1(1). С. 34–43. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/34_43_Tereshenko.pdf
114. Попович Л. О. Механізм фінансування закладів вищої освіти: загальні засади. *The scientific heritage*. 2018. Т. 2, № 24. Р. 13–17.

115. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності. *Cedos*. 08.03.2016. URL: <https://cedos.org.ua/researches/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti/>
116. Pohribna N., Petlenko Y., Chervinska T., Kharlamova G. Hybridization of financing as a transition strategy to transparent, accountable, and efficient university management: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20(1). P. 164–176. DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.15.
117. Botlhale E. Diversifying income streams in public higher education institutions in Botswana. *International Journal of Higher Education and Sustainability*. 2022. Vol. 4(2). P. 97–114.
118. Коржук К. В., Пузирьова П. В. Сучасні тенденції фінансового забезпечення закладів вищої освіти. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: матеріали III Міжнародної наук.-практичної конференції (Київ, 8 жовтня 2021 р.). Київ, 2021. С. 93–94.
119. Chapman B., Dearden L. Financing higher education. *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. 2021. DOI: 10.1093/acrefore/9780190625979.013.658.
120. Polianovkyi H. Reshaping higher education funding in Ukraine: from the soviet-era funding model to the performance-based funding. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2022. № 1(218). P. 32–38. DOI: 10.17721/1728-2667.2022/218-1/5.
121. World Bank Support to Higher Education in Latvia: Volume 2. Internal Funding and Governance. URL: https://www.researchgate.net/publication/325072327_World_Bank_Support_to_Higher_Education_in_Latvia_Volume_2_Internal_Funding_and_Governance
122. Jongbloed B. Funding Higher Education: A View across Europe. *Report for the Modern Project: European Platform Higher Education Modernisation. Funding Higher Education: A View Across Europe*. Brussels: ESMU. 2010. URL: https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202010/MODERN_Funding_Report.pdf
123. Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=functional&view=table>
124. Статистичний збірник: «Бюджет України 2019» підготовлено відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. С. 298.
125. Статистичний збірник: «Бюджет України 2016» підготовлено відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. С. 316.

126. Статистичний збірник: «Бюджет України 2014» підготовлено відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. С. 308.

127. *Міністерство фінансів України*: офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення: 11.07.2021).

128. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

129. Про вищу освіту: закон України від 28.09.2017 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n1116>

130. Коваленко Ю. М., Вітренко Л. О. Фінансування закладів вищої освіти в Україні: монографія. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 238 с.

131. Про зайнятість населення: Закон України № 5067-VI від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

132. Постанова КМУ «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» від 27.08.2010 р. № 796. Редакція від 09.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text>

133. Yurchyshena L., Dluhopolskyi O., Vechirko I., Kozlovskyi S., Lavrov R. Prerequisites of hybridization of university financing as a tool for ensuring sustainability and strategic development. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. № 5. Р. 184–191. DOI: 10.33271/nvngu/2024-5/184.

134. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова КМУ від 24.12.2019 р. № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF/ed20191224#Text>

135. Деякі питання запровадження індикативної собівартості. Постанова КМУ від 03.03.2020 р. № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>

136. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

137. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова КМУ від 24.12.2019 р. № 1146. Редакція від 19.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>

138. Про затвердження Методичних рекомендацій з розподілу резерву видатків державного бюджету між закладами вищої освіти: Наказ МОН України від 07.06.2024 р. № 823. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0823729-24#n9>

139. Розподіл коштів з державного бюджету між закладами вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/rozpodil-koshtiv-z-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishchoi-osviti>
140. Про встановлення показників для розподілу видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на 2024 рік: Наказ МОН України від 02.04.2024 р. № 429. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/918/91822/660f95371b66c652564878.pdf>
141. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
142. Про встановлення показників для розподілу видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на 2020 рік: Наказ МОН від 17.01.2020 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065729-20#Text>
143. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
144. An Overview of State Higher Education Funding Approaches: Lessons and Recommendations / J. D. Ward, E. D. Pisacreta, B. Weintraut, M. Kurzweil. 2020, December 10. DOI: 10.18665/sr.314511.
145. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 448 с.
146. Doronina O., Yurchyshena L., Bondarevska K., Vechirko I., Kulinich T. Identifying key risks to the stability of Ukrainian universities during wartime. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, iss. 2 (spec. issue). P. 54–70. DOI: 10.21511/ppm.23(2-si).2025.05.
147. Юрчишена Л. В. Модель фінансування вищої освіти: теоретичні підходи та результати впровадження в Україні. *Освітня аналітика України*. 2021. № 3(14). С. 17–32. DOI: 10.32987/2617-8532-2021-3-17-32.
148. Юрчишена Л. В. Методологічні та практичні аспекти розробки моделі розрахунку повної вартості освітніх послуг. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 130–141. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.12.
149. Karpova T. S., Yurchyshena L. V. Transformation of higher education in Ukraine in the conditions of martial law. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 140–150. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.15.
150. Kosovac A., Logan T. M. Resilience: Lessons to be learned from safety and acceptable risk. *Journal of Safety Science and Resilience*. 2021. Vol. 2, iss. 4. P. 253–257. DOI: 10.1016/j.jnlssr.2021.10.002.
151. Martin-Breen P., Anderies J. M. Resilience: A literature review. 2011. URL: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/3692>
152. McKay C., Zetterli P. Let's Talk About Resilience. *CGAP Leadership Essay Series*. 07 December 2021. URL: <https://www.cgap.org/blog/lets-talk-about-resilience>

153. Rocha J., Lanyon C., Peterson G. D. Upscaling the resilience assessment through comparative analysis. *Global Environmental Change*. 2021. Vol. 72. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2021.102419.

154. Folke C. Resilience (Republished). *Ecology and Society*. 2016. Vol. 21, iss. 4. P. 44. DOI: 10.5751/ES-09088-210444.

155. Pereira C. R., Silva A. L. Key organisational factors to building supply chain resilience: A multiple case study of buyers and suppliers. *Journal of Operations and Supply Chain Management*. 2015. № 8(2). P. 77–95.

156. Towards A Theoretical Integration of Sustainability: A Literature Review And Suggested Way Forward, The Clute Institute / J. Bateh, Jr. D. H. Horner, U. A. Broadbent, D. Fish. *Journal of Sustainability Management*. 2014. Vol. 2, № 1. P. 35–41.

157. Agapova O., Abuseridze G., Svintsytskyi A., Grasis J. Building resilience of ukrainian universities in the face of military intervention: exploring forms and implication. *ETR*. 2024. Vol. 4. P. 15–20. DOI: 10.17770/etr2024vol4.8243.

158. An Integrated Framework to Streamline Urban Resilience in the context of Climate Risk Assessment / A. Urquiza, C. Amigo, M. Billi, R. Calvo, L. Gallardo, C. Neira, M. Rojas. *Earth's Future*. 2021. Vol. 9, iss. 9. DOI: 10.1029/2020EF001508.

159. Lyshenko M. Analysis of financial stability of the enterprise as a element to provide financial stability of the business of the enterprise. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2018. Vol. 2.

160. Пожар Є. П. Шляхи оптимізації фінансової стійкості підприємства в період кризи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 21(49). С. 88–93. DOI: 10.25264/2311-5149-2021-21(49)-88-93.

161. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Фінансова стійкість як передумова розвитку міжнародного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 96–104.

162. Бугай В. З., Резанов Е. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/55>

163. Мамонтова Н. А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / НАН України. Ін-т екон. прогнозування, 2001. 17 с.

164. Шушкова Ю. В., Гельмак М. М. Стратегічна карта як новітній інструмент ефективного управління фінансовою стійкістю підприємств будівельної галузі. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 1235–1241.

165. Ozili P. K. Financial stability: does social activism matter? *Journal of financial regulation and compliance*. 2019. № 28(2). P. 183–214. DOI: 10.1108/JFRC-08-2018-0118.

166. Financial stability. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr/gfdr-2016/background>
167. European Central Bank «Progress towards a framework for financial stability assessment», speech by José-Manuel González-Páramo, Member of the Executive Board of the ECB. *OECD World Forum on «Statistics, Knowledge and Policy»*. 2007. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2007/html/sp070628.en.html>
168. Markose S., Giansante S., Shaghghi A. R. Too interconnected to fail' financial network of US CDS market: topological fragility and systemic risk. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2012. Vol. 83, № 3. P. 627–646.
169. Bowman W. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 2011. Vol. 22, № 1. P. 37–51.
170. Cernostana Z. Measuring financial sustainability of private higher education institutions. *Engineering for rural development*. 2018. P. 1173–1178.
171. Харчук Ю. Ю. Взаємозв'язок між економічною безпекою та фінансовою стійкістю закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг України в контексті їх обліково-аналітичного забезпечення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острого: Вид-во НаУОА, вересень 2018. № 10(38). С. 137–144.
172. Докієнко Л. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. P. 25–31. DOI: 10.37320/2415-3583/14.5.
173. Financial sustainability of a Ukrainian university due to the COVID-19 pandemic: A calculative approach / O. Kapustian, Y. Petlenko, A. Ryzhov, G. Kharlamova. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Vol. 18, iss. 4. P. 340–354. DOI: 10.21511/imfi.18(4).2021.28.
174. Estermann T., Bennetot P. E. Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams. Brussels: EUA. 2011. URL: <https://www.eua.eu/resources/publications/405:financially-sustainable-universities-ii-european-universities-diversifying-income-streams.html>
175. Changing the Accounting System to Foster Universities' Financial Sustainability: First Evidence from Italy / F. di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano. *Sustainability*. 2019. № 11(21). P. 6151. DOI: 10.3390/su11216151.
176. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education: OECD Education Working Papers. *OECD*. 2007. № 7. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/220180871707.
177. Organization for Economic Cooperation and Development. On the edge: Securing sustainable future for higher education. *Report of the OECD / IMHE – HEFCE project on Financial Management and Governance of Higher: education institutions*. 2004. URL: www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf

178. Searing E. A. M., Kimberly K. W., Young S. L. Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. *Nonprofit Management and Leadership*. 2021. Vol. 32(2). P. 179–196. DOI: 10.1002/nml.21478.
179. Leon P. Four Pillars of Financial Sustainability. 2001. URL: <https://www.innovationpolicyplatform.org/system/files/four-pillars-financial-sustainability-tnc.pdf>
180. Al Kharusi S., Sree Rama M. Y. Financial sustainability of private higher education institutions: the case of publicly traded educational institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14, iss. 3. P. 25–38. DOI: 10.21511/imfi.14(3).2017.03.
181. A BUFDG Guide to Understanding University Finance. 2021. P. 118. URL: <https://www.bufdg.ac.uk/ViewDocument.aspx?t=1&ID=12141&GUID=2e7095c2-00bf-4107-b9bc-0a4485694489&dl=1>
182. Lapovsky L. The Higher Education Business Model Innovation and Financial Sustainability. December 25, 2014. URL: http://agb.org/sites/default/files/legacy/2014_nct_tiaa_cref.pdf
183. Laktionova O., Koval V., Slobodianiuk O., Prystupa L. Financial sustainability of higher education institutions in the context of ensuring their development. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 95–100.
184. Collins B., Fountain J. H., Dortch C. The COVID-19 Pandemic and Institutions of Higher Education: Contemporary Issues. *Congressional Research Service*. 2021. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46666>
185. Financial Stability. URL: <https://www.fmarion.edu/sascoc/compliancereport/3-10-1-financial-stability/>
186. Patel K., Assaf F. Improving the Financial Stability of Community College Students. 2013. P. 41. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Patel_FINAL.pdf
187. Ndlovu I. Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences*. 2020. Vol. 1, iss. 2. P. 193–200. DOI: 10.46606/eajess2020v01i02.0034.
188. Afriyie A. Sustainable Factor of Higher Education Institutions: Why Investment Portfolio Matters Most. *Journal Of Business Management And Economics*. № 3(3). March 2015. P. 16–22. DOI: 10.15520/jbme.2015.vol3.iss3.4.pp16-22.
189. Greenwell B. M. Business Strategies to Increase the Financial Stability of Private Universities: Doctoral dissertation. Walden University, Minneapolis, Minnesota, 2017. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4877&context=dissertations>
190. Leon P. Four Pillars of Financial Sustainability. 2001. URL: <https://www.innovationpolicyplatform.org/system/files/four-pillars-financial-sustainability-tnc.pdf>
191. Singh S. Higher Education Practices Worldwide for Sustainable Financing. THF Working Paper. 2014. № 7. 19 p.

192. Kalinowski J. Dywersyfikacja przychodów i jej wpływ na zarządzanie kosztami w europejskich uczelniach wyższych. Rachunkowość. *Dylematy praktyki gospodarczej* / L. Dziawgo (red.). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń. 2012. URL: <https://cutt.ly/NIVuWRD>

193. Evaluating financial sustainability of higher education institutions / S. P. Sazonov, E. E. Kharlamova, I. A. Chekhovskaya, E. A. Polyanskaya. *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11, № 20. P. 34–40. DOI: 10.5539/ass.v11n20p34.

194. Financial Sustainability of Public Sector Entities: The Relevance of Accounting Frameworks / J. Caruana, I. Brusca, E. Caperchione, S. Cohen, F. Manes Rossi (eds.). Palgrave Macmillan: London, UK, 2019.

195. Ganesh K. T., Dr. S. Swami Doss, Shaik Mohamad Usman. Financial sustainability: a model to govern the non-profit organization. *International Journal of Business and Administration Research Review*. Vol. 3, iss. 10. April–June, 2015. P. 242.

196. Лактіонова О. А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення: монографія. Вінниця: 2016. 400 с.

197. Ang J., Smedema A. Financial Flexibility: Do firms Prepare for Recession? *Journal of corporate Finance*. 2011. Vol. 17, iss. 3. P. 774–787. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2011.02.001.

198. Gamba A., Triantis A. The Value of Financial Flexibility. *Forthcoming Journal of Finance*. 2008. Vol. 63, iss. 5. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x.

199. Mensah Y. M., Werner R. Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2003. Vol. 22(4). P. 293–323. DOI: 10.1016/S0278-4254(03)00036-X.

200. Islam R., Wang M., Dewri L. Financial Flexibility – A Synthesis of Literature Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2019. № 9. P. 245–256. DOI: 10.5296/ijaf.v9i1.13195.

201. Fahlenbrach R., Ragoth K., Stulz R. M. How Valuable Is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis. *The Review of Financial Studies*. 2021. Vol. 34, iss. 11, November. P. 5474–5521. DOI: 10.1093/rfs/hhaa134.

202. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Кількість здобувачів вищої, фахової передвищої освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/>

203. Коцкулич Т. Я. Калькулювання собівартості платних освітніх послуг у закладах вищої освіти як передумова формування економічно обґрунтованої вартості. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1(26). С. 6–105.

204. Григораш О. В. Фінансові аспекти формування ринку освітніх послуг в Україні на прикладі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 52–57.

205. Труніна І. М., Пряхіна К. А., Андрієнко М. С. Ціноутворення на ринку вищої освіти України. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.econopu.nauka.com.ua/?op=1&z=9422>
206. Костриченко В. М., Красовська Ю. В. Методичні особливості формування цін на платні послуги вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 525–530.
207. Жихарева В. В., Познанська І. В., Баришнікова В. В. Методика аналізу безбитковості освітніх послуг у маркетинговій діяльності університету. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 62–68. DOI: 10.31521/modecon.V23(2020)-10.
208. Шашкевич О. Вартість освітніх послуг у вищих навчальних закладах: моделювання оптимальної ціни. *Світ фінансів*. 2007. Вип. 3(12). С. 112–119.
209. Костенко І. С. Роль індикативної собівартості у формуванні ринку освітніх послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5(508). Р. 295–305.
210. Лопушняк Г. Концептуальні підходи до визначення вартості навчання у державному вищому навчальному закладі. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2009. Вип. 2. URL: surl.li/gxxuid
211. Матюх С. А., Лопатовський В. Г. Встановлення вартості навчання у вищих навчальних закладах на прикладі ВНЗ м. Хмельницького. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2017. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2017 р., м. Київ). С. 79–87.
212. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. Постанова КМУ № 1187 від 30.12.2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF?find=1&text=+10+%25#w_1
213. Постанова КМУ від 03.03.2020 р № 191 «Деякі питання запровадження індикативної собівартості». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>
214. Мінімальна вартість контрактного навчання у 2020–2021 році. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/minimalna-vartist-kontraktного-navchannya>
215. Постанова КМУ від 27.12.2022 № 1441 «Про зупинення в 2023 році дії деяких постанов Кабінету Міністрів України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-2022-%D0%BF#Text>
216. Юрчишена Л. Теоретичні засади фінансової стійкості університетів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 1. С. 22–37. DOI: 10.35774/visnyk2022.01.022.
217. Юрчишена Л. В. Чинники забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах пандемії та військової агресії РФ. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2(18). С. 23–34. DOI: 10.32987/2617-8532-2022-2-23-34.

218. Юрчишена Л. В. Вплив показників масштабу на фінансову стійкість університету: методичний та практичний аспект. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 129–138. DOI: 10.31649/ins.2022.4.129.138.

219. Юрчишена Л. В. Оцінка фінансової гнучкості закладів вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. 2024. № 3. С. 81–86. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-81-86.

220. Yurchyshena L., Laktionova O. Financial flexibility of universities in adaptation to Covid-19 challenges. International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development in the Post-Pandemic Period» (SDPPP-2021). November 9–10, 2021. Т. 126. Tallinn, Estonia. DOI: 10.1051/shsconf/202112608003.

221. Yurchyshena L. Tools for ensuring financial stability in the corporate model of university governance. 2nd International Conference on Corporation Management-2022 (May 19, 2022 at the Banská Bystrica, Slovakia). URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2022/paper/view/342>

222. Khahro S. H., Javed Y. Key Challenges in 21st Century Learning: A Way Forward towards Sustainable Higher Educational Institutions. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, iss. 23. DOI: 10.3390/su142316080.

223. Analysis on the Higher Education Sustainability in China Based on the Comparison between Universities in China and America / Y.-M. He, Y.-L. Pei, B. Ran, J. Kang, Y.-T. Song. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 573. DOI: 10.3390/su12020573.

224. Financial sustainability of higher education providers in England. *The Office for Students*. 2022. P. 27.

225. Pavlov O. V., Katsamakos E. COVID-19 and Financial Sustainability of Academic Institutions. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. P. 3903. DOI: 10.3390/su13073903.

226. New Evidence on the Evolution and Landscape of Performance Funding for Higher Education / K. O. Rosinger, J. Ortagus, R. Kelchen, A. Cassell, L. C. Brown. *The Journal of Higher Education*. 2022. Vol. 1(34). P. 735–768. DOI: 10.1080/00221546.2022.2066269.

227. Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions / J. Cheben, D. Lancaric, M. Munk, P. Obdrzalek. *Amfiteatru Economic*. 2020. Vol. 22(54). P. 462–479.

228. Aleixo A. M., Leal S., Azeiteiro U. M. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 172. P. 1664–1673.

229. Zainordin N., Ismail S. Sustainability Assessment for Higher Education Institutions: A Review on Strengths and Weaknesses. *AIP Conference Proceedings*. 2018. DOI: 10.1063/1.5055557.

230. Michavila F., Martinez J. Excellence of Universities versus Autonomy, Funding and Accountability. *European Review*. 2018. Vol. 26, № S1. P. S48–S56. DOI: 10.1017/S1062798717000539.

231. Popov D., Isard A. UK higher education and Covid-19: implications for social mobility. URL: <http://www.frontier-economics.com/uk/en/news-and-articles/articles/article-i7594-covid-19-the-21-universities-most-at-risk/#>

232. Garland M. How vulnerable are you? *Assessing the financial health of England's universities. Perspectives*. 2020. № 24(2). P. 43–52. DOI: 10.1080/13603108.2019.1689374.

233. Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? / J. A. Jaafar, A. R. A. Latiff, Z. M. Daud et al. A Panel Data Analysis. *High Educ Policy*. 2021. DOI: 10.1057/s41307-021-00247-9.

234. Webb J. A path to sustainability: how revenue diversification helps colleges and universities survive touch economic conditions. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*. 2015. № 2(7). P. 69–97. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214515334.pdf>

235. Nik Ahmad N. N., Siraj S. A., Ismail S. Revenue diversification in public higher learning institutions: an exploratory Malaysian study. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2019. Vol. 11, iss. 3. P. 379–397. DOI: 10.1108/JARHE-04-2018-0057.

236. Mamat S., Nik Ahmad N. N., Mohd Said J. Financial sustainability in Malaysian public universities: coping with or embracing change? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2021. Vol. 33 (5). P. 599–617. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2020-0157.

237. Adopting the Hirschman–Herfindahl Index to estimate the financial sustainability of Vietnamese public universities / T. T. Le, T. L. Nguyen, M. T. Trinh et al. *Humanit Soc Sci Commun*. 2021. Vol. 8. P. 247. DOI: 10.1057/s41599-021-00927-2.

238. Chikoto G. L., Ling Q., Neely D. G. The adoption and use of the Hirschman–Herfindahl Index in nonprofit research: does revenue diversification measurement matter? 2016. Vol. 27(3). P. 1425–1447. DOI: 10.1007/s11266-015-9562-6.

239. Ovchinnikova O., Kokuytseva T., Butrova E. Financial Stability of University as Factor Improving the Competitive Ability of the National Economy. *Proceeding of the International Science and Technology Conference «FarEastCon 2021»*. Springer, Singapore. 2022. P. 583–589.

240. Kuzmina J. Financial sustainability of higher education institutions. *Society. Integration. Education Proceedings of the International Scientific Conference*. 2021. Vol. VI, May 28–29. P. 324–335.

241. The integration between financial sustainability and accountability in higher education institutions: an exploratory case study / A. Almagtomea, A. Shakerb, Q. Al-Fatlawic, H. Bekheetd. *Integration*. 2019. № 8(2). P. 202–221.

242. Alshubiri F. N. Analysis of financial sustainability indicators of higher education institutions on foreign direct investment: Empirical evidence in OECD countries. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2021. Vol. 22 (1). P. 77–99. DOI: 10.1108/IJSHE-10-2019-0306.
243. Волинський національний університет імені Лесі Українки: веб-сайт. URL: <https://vnu.edu.ua/uk>
244. Запорізький національний університет: вебсайт. URL: <https://www.znu.edu.ua/>
245. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького: веб-сайт. URL: <https://cdu.edu.ua/>
246. ДВНЗ «Ужгородський національний університет»: вебсайт. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/>
247. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича: вебсайт. URL: <https://www.chnu.edu.ua/>
248. Донецький національний університет імені Василя Стуса: вебсайт. URL: <https://www.donnu.edu.ua/>
249. Сумський державний університет: вебсайт. URL: <https://sumdu.edu.ua/>
250. Львівський національний університет імені Івана Франка: вебсайт. URL: <https://lnu.edu.ua/>
251. КНУ імені Тараса Шевченка: вебсайт. URL: <https://knu.ua/>
252. Сумський державний університет: вебсайт. URL: <https://sumdu.edu.ua/>
253. Херсонський державний університет: вебсайт. URL: <https://www.kspu.edu/>
254. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара: вебсайт. URL: <https://www.dnu.dp.ua/>
255. Західноукраїнський національний університет: вебсайт. URL: <https://www.wunu.edu.ua/>
256. Національний університет імені Юрія Кондратюка: вебсайт. URL: <https://nupr.edu.ua/>
257. Вінницький національний технічний університет: вебсайт. URL: <https://vntu.edu.ua/>
258. Одеський національний політехнічний університет: вебсайт. URL: <https://op.edu.ua/>
259. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: вебсайт. URL: <https://kpi.ua/>
260. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»: веб-сайт. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/>
261. Державний університет «Житомирська політехніка»: вебсайт. URL: <https://ztu.edu.ua/>
262. Національний університет «Чернігівська політехніка»: вебсайт. URL: <https://stu.cn.ua/>

263. Національний університет «Запорізька політехніка»: вебсайт. URL: <https://zp.edu.ua/>
264. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»: вебсайт. URL: <https://www.nmu.org.ua/>
265. Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: вебсайт. URL: <https://www.pdpu.edu.ua/>
266. Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди: вебсайт. URL: <https://hnpu.edu.ua/>
267. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова: вебсайт. URL: <https://npu.edu.ua/>
268. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володи-мира Гнатюка: вебсайт. URL: <https://tnpu.edu.ua/>
269. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка: вебсайт. URL: <https://dspu.edu.ua/>
270. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка: вебсайт. URL: <https://sspu.edu.ua/>
271. Криворізький державний педагогічний університет: веб-сайт. URL: <https://kdpu.edu.ua/>
272. Університет Григорія Сковороди в Переяславі: вебсайт. URL: <https://uhsp.edu.ua/>
273. Київський національний економічний університет імені Вадима Геть-мана: вебсайт. URL: <https://kneu.edu.ua/>
274. Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ: вебсайт. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/ua/>
275. Університет митної справи та фінансів: вебсайт. URL: <http://umsf.dp.ua/>
276. Національний університет водного господарства та природокористу-вання: вебсайт. URL: <https://nuwm.edu.ua/>
277. Національний університет харчових технологій: вебсайт. URL: <https://nuft.edu.ua/>
278. Національний університет біоресурсів і природокористування України: вебсайт. URL: <https://nubip.edu.ua/>
279. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в держав-ному секторі 101 «Подання фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text>
280. Chang C. F., Tuckman H. P. Revenue diversification among non-profits. *Vol.: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1994. P. 273–290. DOI: 10.1007/BF023 54036.
281. Carroll D. A. Diversifying municipal government revenue structures: fiscal illusion or instability? *Public Budgeting and Finance*. 2009. Vol. 29(1). P. 27–48. DOI: 10.1111/j.1540-5850.2009.00922.x.

282. Carroll D. A., Stater K. J. Revenue Diversification in Non-profit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2009. Vol. 19, iss. 4. P. 947–966. DOI: 10.1093/jopart/mun025.
283. Винницький М. Беріть краще з Заходу і залишайте їм решту. Ми намагаємося це робити. URL: https://lb.ua/society/2025/01/06/653485_mihaylo_vinnitskiy_berit_krashche_z.html
284. Видатки на вищу освіту у 2020 р. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>
285. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2017. № 3. P. 256–265. DOI: 10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65.
286. Strategic planning of financial policies in support of private universities to develop the higher education system and achieve the objectives of sustainable development in Egypt / F. Ezat, A. Al Saman, L. El Sayed, B. Kamel. *Journal of Environmental Science*. 2018. Vol. 42(1). P. 385–414. DOI: 10.21608/jes.2018.21846.
287. Kim Ch., Sussman J. H., Randa K. S. 3 strategic steps for successful financial planning in higher ed. February 14, 2020. URL: <https://www.ecampusnews.com/2020/02/14/3-strategic-steps-for-successful-financial-planning-in-higher-ed/2/>
288. Cropper P. *Budgeting and Financial Planning in UK Universities: Accuracy, Caution and Control in an Era of Financialisation*: Doctoral thesis, University of Huddersfield. 2018. URL: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/34792/>
289. Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*. 2022. DOI: 10.1007/s10997-022-09628-7.
290. López-Alcarria A., Poza-Vílches M. D., Pozo-Llorente T. Socio-Corporate Impact of the Sustainable Development Goals in Higher Education. 2021. 28 p.
291. Zhou F. Managing strategic change in chinese universities in the transition from elite to mass system of higher education: taking guangdong university of foreign studies as an example. *Asian journal of management sciences & education*. 2016. Vol. 5(2). P. 118–134.
292. Yurchyshena L. Factors of ensuring financial stability of universities during the pandemic and military aggression of the russian federation. *Educational Analytics of Ukraine*. 2022. № 2(18).
293. The Financial Sustainability of Colleges and Universities in Scotland – Review Report. SFC Publication (Issue Date: 20 October 2020).
294. Evaluation of Scientific Research in Universities Based on the Idea of Education for Sustainable Development / Z. Cheng, T. Xiao, C. Chen, X. Xiong. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(4). P. 2474. DOI: 10.3390/su14042474.
295. Geng Y., Zhao N. Measurement of sustainable higher education development: Evidence from China. *Plos One*. 2020. № 15(6). DOI: 10.1371/journal.pone.0233747.

296. A New Framework to Evaluate Sustainable Higher Education: An Analysis of China / Y. Geng, H. Zhu, N. Zhao, Q. Zhai. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. 2020. Vol. 2020. P. 1–14. DOI: 10.1155/2020/6769202.

297. Boyadjieva P., Ilieva-Trichkova P. From conceptualisation to measurement of higher education as a common good: challenges and possibilities. *Higher Education*. 2019. Vol. 77, iss. 6. P. 1047–1063.

298. Tran C. D. T., Villano R. A. Financial efficiency of tertiary education institutions: A second-stage dynamic network data envelopment analysis method. *The Singapore Economic Review*. 2018. Vol. 66, iss. 05. P. 1421–1442. DOI: 10.1142/S0217590818500133.

299. Функціонально-орієнтоване проектування інформаційно-аналітичних систем. Методи визначення коефіцієнтів пріоритетності часткових показників ефективності / Л. Ф. Василевич, А. Ю. Михайлюк, О. С. Михайлюк, Л. М. Огнівчук, В. П. Тарасенко. *Радіоелектроніка та інформатика*. 2012. № 3. P. 35–45.

300. Юрчишена Л. В. Інтегральна оцінка фінансової стійкості університетів. *Академічний огляд «Academy Review»*. 2024. № 2(61). DOI: 10.32342/2074-5354-2024-2-61-7.

301. Юрчишена Л. В. Стратегічна фінансова стійкість університетів: методологічний та практичний аспект. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3(35). С. 196–209. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-3(35)-196-209.

302. Юрчишена Л. В. Методологічний підхід до оцінки поточної фінансової стійкості закладів вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4(48). С. 96–108. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.4.11.

303. Юрчишена Л. В. Оцінка фінансової стійкості українських університетів за інтегральною методикою. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 88–94. DOI: 10.31891/mdes/2023-9-12.

304. Wang C., Zha Q. Measuring systemic diversity of Chinese universities: a clustering-method approach. *Qual Quant*. 2018. Vol. 52. P. 1331–1347. DOI: 10.1007/s11135-017-0524-5.

305. Clustering Analysis for Classifying Student Academic Performance in Higher Education / A. F. Mohamed Nafuri, N. S. Sani, N. F. A. Zainudin, A. H. A. Rahman, M. Aliff. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12(19). P. 9467. DOI: 10.3390/app12199467.

306. Mambetkazyiyev A., Baikenov Z., Konopyanova G. Cluster analysis of the effectiveness of management of higher education institutions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 6, № 3(120). P. 26–31. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.265860.

307. Dereli T., Var Ö., Durmuşoğlu A. Clustering Entrepreneurial and Innovative Universities in Turkey According to Their Relevance to Industry 4.0. *Sakarya University Journal of Science*. 2020. Vol. 24(6). P. 1171–1184. DOI: 10.16984/saufenbilder.682459.

308. A novel hybrid MCDM approach to evaluate universities based on student perspective / E. Ayyildiz, M. Murat, G. Imamoglu et al. *Scientometrics*. 2023. Vol. 128. P. 55–86. DOI: 10.1007/s11192-022-04534-z.
309. Integrating sustainability in the quality assessment of EHEA institutions: A Hybrid FDEMATEL-ANP-FIS model / J. Puente, I. Fernandez, A. Gomez, P. Priore. *Sustainability (Switzerland)*. 2020. Vol. 12(5). P. 1707. DOI: 10.3390/su12051707.
310. Perchinunno P., Cazzolle M. A clustering approach for classifying universities in a world sustainability ranking. *Environmental Impact Assessment Review*. 2020. Vol. 85. P. 106471. DOI: 10.1016/j.eiar.2020.106471.
311. Yurchyshena L., Shaulska L., Naumova M. Using R programming language to cluster of universities based on sustainability potential *The 2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies* (26–28 September 2022, Slovakia). 2022. P. 572–576. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913137.
312. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти: Постанова КМУ № 982 від 21.11.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/982-2018-%D0%BF#Text>
313. Левицька С. О., Луцька Н. І. Аналітичне забезпечення планування фінансування державних закладів вищої освіти. *Економічний простір*. 2018. № 140. С. 95–106. DOI: 10.30838/P.ES.2224.261218.95.341.
314. Павлушенко Т. О. Особливості планування та використання бюджетних ресурсів вищими навчальними закладами. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 26(1). С. 211–217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26\(1\)__39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)__39)
315. Afriyie A. O. Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*. 2015. № 2(3). С. 17–38.
316. Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions / I. Y. Al-Filali, R. M. Abdulaal, S. M. Alawi, A. A. Makki. *Journal of Engineering Research*. 2023. DOI: 10.1016/j.jer.2023.11.015.
317. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2017. № 3. С. 256–265. DOI: 10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65.
318. Bieler A., McKenzie M. Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*. 2017. № 9(2). P. 161. DOI: 10.3390/su9020161.
319. Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials / W. Leal Filho, E. Pallant, A. Enete, B. Richter, L. L. Brandli. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2018. № 25(8). P. 713–721. DOI: 10.1080/13504509.2018.1461707.

320. Sussman J. H., Hawat Ed. D. G., Mielke L., Kahill E. 4 Best Practices in Financial Planning for Higher Education, 2nd edition. 2021. URL: <https://www.kaufman-hall.com/sites/default/files/2023-08/Best-Practices-Higher-Education-Financial-Planning.pdf>

321. Hussein A. M., Ahmed M. M., Khudari M. Y. M. The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2021. № 10(5). P. 83. DOI: 10.36941/ajis-2021-0125.

322. Liefner I. Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*. 2003. № 46. P. 469–489. DOI: 10.1023/A:1027381906977.

323. Про вищу освіту України: Закон України від 01.07.2014. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%B%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1_1

324. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

325. Tsyhaniuk D. Examining Budgeting and Fund Allocation in Higher Education. *Financial Markets, Institutions and Risks*. Vol. 5, iss. 4, 2021. DOI: 10.21272/fmir.5(4).128-138.2021.

326. Mckeown M. P. State Funding Formulas for Public Four – Year Institutions, State Higher Education Executive Officers. 1996. P. 3–33. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED394404>

327. Miller J. L., Jr. State Budgeting for Higher Education: The Use of Formulas and Cost Analysis. Ann Arbor: University of Michigan, 1964.

328. Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education / S. Kenno, M. Lau, B. Sainty, B. Boles. *Studies in Higher Education*. 2021. Vol. 46, № 9. P. 1919–1933. DOI: 10.1080/03075079.2019.1711045.

329. Salmi A., Hauptman A. M. Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms. *World Bank*. 2006. P. 4–60.

330. Van der Laan P. Aligning Incentives with Efficiency and Effectiveness Outcomes. *Investing in Students Task Force*. 2000. P. 1–49.

331. MGT of America. Funding Formula, Use in Higher Education: Discussion Paper, 2001. P. 1–43. URL: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglefindmkaj/https://www.hawaii.edu/act188/docs/MGTAmer-funding_forumula_use.pdf

332. A real option budget framework for asset management funding models in higher education institutions / Y. Soojin, L. Choungryeol, N. Nader, H. Makarand. *Journal of Building Engineering*. 2023. Vol. 80. DOI: 10.1016/j.jobe.2023.107719.

333. Pareto Analysis on Budget Allocation for Different Categories of Faculties in Higher Education Institution / R. W. Aziz, A. Shuib, W. N. Aziz, N. M. Tawil, A. H. Nawawi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. № 90. P. 686–694. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.07.141.

334. Feicher O. Budgeting as a Key Component of University Management Success. *Socio-Cultural Management Journal*. 2022. № 5(1). P. 105–125. DOI: 10.31866/2709-846x.1.2022.257685.

335. Лютий І., Білявська О. Особливості бюджетування в класичному університеті як умова фінансової автономії. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 39–53. DOI: 10.35774/visnyk2021.02.039.

336. Про затвердження Примірного переліку цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти. Наказ МОН України № 299 від 05.03.2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-pereliku-cilovih-pokaznikiv-sho-navodyatsya-u-kontrakti-z-kerivnikom-derzhavnogo-zakladu-vishoyi-osviti>

337. Ferreira A., Otley D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. 2009. № 20 (4). P. 263–282. DOI: 10.1016/j.mar.2009.07.003.

338. Peris-Ortiz M., García-Hurtado D., Román A. P. Measuring knowledge exploration and exploitation in universities and the relationship with global ranking indicators. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. № 29(2). DOI: 10.1016/j.iedeen.2022.100212.

339. Сегеда Г. Досвід університетів в області впровадження крі-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С. 86–99. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.9.

340. Franceschini F., Galetto M., Maisano D. Theory and practice of key performance indicators. *Designing performance measurement systems*. 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-01192-5.

341. Shaulska L., Laktionova O., Nagornyak T., Sereda H. Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, iss. 1. P. 78–89. DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.07.

342. Про оплату праці педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників закладів і установ освіти і науки: Постанова КМУ від 10.07.2019 р. № 822. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2019-%D0%BF#Text>

343. Budimir V., Lutlisky I. D., Idlbek R. Performance indicators development in function of higher education quality monitoring. *Entrepreneurship, Business and Economics*. Vol. 2: *Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference*. 2016. P. 17–46. DOI: 10.1007/978-3-319-27573-4_2.

344. Sencan H., Karabulut A. T. Monitoring of Educational Performance Indicators in Higher Education: A Comparison of Perceptions. *Educational Sciences: Theory and Practice*. 2015. Vol. 15(2). P. 359–376. DOI: 10.12738/estp.2015.2.2426.

345. Про внесення змін до Примірного переліку цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти. Наказ МОН

України № 416 від 28 березня 2024 р. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/918/91840/660bb0b5e02b8623943797.pdf>

346. Pérez-Esparrells C., Orduna-Malea E. Do the technical universities exhibit distinct behaviour in global university rankings? A Times Higher Education (THE) case study. *Journal of engineering and technology management*. 2018. Vol. 48. P. 97–108. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2018.04.007.

347. Белянінова Г. Г., Філатов В. О. Рейтинги як сучасний інструмент моніторингу діяльності Харківського національного університету радіоелектроніки. XXIX Міжн. наук.-практ. конф. «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку». 2023. С. 376–381.

348. Erkkilä T., Piironen O. Trapped in university rankings: Bridging global competitiveness and local innovation. *International Studies in Sociology of Education*. 2020. Vol. 29(1–2). P. 38–60. DOI: 10.1080/09620214.2019.1634483.

349. Allen R. M. Commensuration of the globalised higher education sector: how university rankings act as a credential for world-class status in China. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*. 2021. Vol. 51(6). P. 920–938. DOI: 10.1080/03057925.2019.1686607.

350. Olcay G. A., Bulu M. Is measuring the knowledge creation of universities possible?: A review of university rankings. *Technological Forecasting and Social, Change*. 2017. Vol. 123. P. 153–160. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.03.029.

351. Times Higher Education. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking#!/length/50/locations/UKR/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

352. World University Rankings 2024: methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2024-methodology>

353. QS World University Rankings: Methodology. URL: https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology?check_logged_in=1

354. Academic Ranking of World Universities 2024. URL: <https://www.shanghai-ranking.com/rankings/arwu/2024>

355. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities Methodology 2024. URL: <https://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2024>

356. Проект постанови КМУ «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146, від 3 березня 2020 р. № 191». URL: <https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-dlia-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-postanovy-kmu-pro-vnesennia-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-24-hrudnia-2019-r-1146-vid-3-bereznia-2020-r-191>

357. IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: <https://ireg-observatory.org/en/>

358. Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта»: офіційний сайт. URL: <https://euroosvita.net/?category=28>

359. Юрчишена Л. В. Кластеризація університетів та обґрунтування економічної моделі їх розвитку. *Освітня аналітика України*. 2023. № 3(24). С. 73–86. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-3-73-86.

360. Юрчишена Л. В. Фінансове планування в університетах в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 82–91. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.9.

361. Юрчишена Л. В. Адаптація системи фінансового планування та бюджетування до сучасної моделі розвитку університетів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 316–322. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-3-316-322.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Методика розрахунку показників поточної фінансової стійкості університетів

№ з. п.	Показник	Методика розрахунку	Сутність, рекомендоване значення
I. Динамічні показники доходів університету			
1.1.	Темп зростання доходів (Income Growth Rate – IGR)	$IGR = \frac{Income_n}{Income_{n-1}};$ $IGR = \frac{Income_n}{Income_0},$	Показує як змінюються доходи ЗВО відносно попереднього або базового періоду. Рекомендоване значення >1
1.2.	Темп зростання доходів з урахуванням інфляції (IGR _I)	$IGR_{I_n} = \frac{Income_n}{Income_{n-1}} - R_{In},$	Показує, наскільки пріріст доходів ЗВО перевищує індекс інфляції в країні; якщо цей показник від'ємний, то це негативно впливає на фінансову стійкість ЗВО. Рекомендоване значення >1
1.3.	Відхилення темпів зростання доходів університету відносно середнього темпу зростання доходів за вибіркою університетів / групи	$IGR_{ui} = IGR_{U_i} - \frac{IGR_{\sum U_i}}{\sum U_i}$	Показує наскільки змінюються доходи ЗВО порівняно із середнім значенням по вибірці університетів. Рекомендоване значення ≥0
1.4.	Відхилення темпів приросту бюджетного і приватного фінансування (GR _{PF})	$GR_{PF} = GR_{PF} - GR_{PRF},$	Показує зміну доходів університету відносно державного фінансування. Перевищення приросту приватного фінансування над бюджетним є індикатором зростання фінансової автономії ЗВО. Рекомендоване значення ≤0
1.5.	Відхилення темпів зростання доходів і витрат університету (GR _{IGR_I} / IGR _{COSTS})	$GR_{IGR_I} = IGR_I - IGR_{costs}$	Показує, як змінюються доходи університету відносно витрат. Рекомендоване значення ≥0

1.6.	Відхилення темпів зростання контингенту і доходів університету $\left(GR_{IGRst} \right)$	$GR_{IGRst} = IGR_{student} - IGR_p$ $IGR_{student}$ – темп приросту приведеного контингенту здобувачів вищої освіти; IGR_p – темп приросту доходів університету	Показує, як змінюються доходи ЗВО залежно від зміни контингенту. Рекомендоване значення ≤ 0
1.7.	Відхилення темпів зростання контингенту і витрат університету $\left(GR_{IGRcosts} \right)$	$GR_{IGRcosts} = IGR_{student} - IGR_{costs}$ IGR_{costs} – темп приросту витрат університету	Показує, як змінюються витрати ЗВО залежно від зміни контингенту. Рекомендоване значення ≥ 0
2.	Показники диверсифікації доходів університету		
2.1.	Частка i -го джерела доходу $\left(SI_{Income_i} \right)$	$SI_{Income_i} = \frac{Income_i}{Income}$	$Income_i$ – сума i -го джерела доходу
3.	Доходи університету відносно факультетів		
3.1.	Частка доходів i -го факультету $\left(SI_{Fi} \right)$	$SI_{Fi} = \frac{Income_{PrFi} + Income_{PFfi}}{Income_i}$ $Income_{PrFi}$ – доходи i -го факультету від здобувачів, які навчаються на бюджетній формі; $Income_{PFfi}$ – доходи i -го факультету від здобувачів, які навчаються на контрактній формі; $Income_i$ – доходи університету	Показує, наскільки i -й факультет є бюджетуєтворюючим відносно інших факультетів / університету, яку частку доходів приносить факультет за результатами освітньої та наукової діяльності
3.2.	Співвідношення частки доходів до частки студентів i -го факультету відносно університету $\left(GR_{SI_{Fi}} \right)$	$GR_{SI_{Fi}} = \frac{SI_{Fi}}{SI_{Fi}}$	Показує співвідношення контингенту до доходів факультету. Рекомендоване значення ≥ 1
3.3.	Зміна доходів на одного студента i -го факультету відносно університету $\left(\Delta_{per\ st.} \right)$	$\Delta_{per\ st.} = IF_{per\ st.} - IU_{per\ st.}$ $IF_{per\ st.} = \frac{Income_{Fi}}{Student_{Fi}}$	Характеризує рівень дохідності на одного студента i -го факультету, порівняно з середнім рівнем доходів на одного студента університету. Рекомендоване значення ≥ 0

Продовження табл. А.1

3.4.	Співвідношення темпів зростання контингенту і доходів i -го факультету $\left(\frac{GR_{iGR,SFI_i}}{IGR_{Fi}} \right)$	$GR_{iGR,SFI_i} = \frac{IGR_{SFI_i}}{IGR_{Fi}}$	Темпи приросту доходів i -го факультету повинні перевищувати темпи приросту контингенту, що є одним із індикаторів забезпечення фінансової стійкості факультету / університету. Рекомендованим є значення ≥ 1
3.5.	Співвідношення бюджетного і приватного фінансування i -го факультету $\left(\frac{S_{PrFi}}{PrFi} \right)$	$S_{PrFi} = \frac{Income_{PrFi}}{Income_{PrFi}}$	Представлені показники свідчать про ступінь диверсифікації доходів та визначають джерела фінансування i -го факультету
3.6.	Частка стабільних доходів i -го факультету (SSI_{Fi})	$SSI_{Fi} = \frac{Stable\ Income_{Fi}}{Income_{Fi}}$	
3.7.	Частка гнучких доходів i -го факультету (SFI_{Fi})	$SFI_{Fi} = 1 - SSI_{Fi}$	
3.8.	Співвідношення доходів і витрат i -го факультету $\left(\frac{S_{Fi}}{C_{Fi}} \right)$	$S_{Fi} = \frac{Income_{Fi}}{Costs_{Fi}}$	Показує, наскільки факультет здатен покривати за рахунок своїх доходів витрати. Рекомендоване значення ≥ 1
3.9.	Фінансовий результат i -го факультету (FR_{Fi})	$FR_{Fi} = Income_{Fi} - Costs_{Fi}$	Характеризує фінансовий результат діяльності факультету, що формується як різниця між доходами і витратами. Якщо значення показника позитивне – профіцит, негативне – дефіцит, дорівнює нулю – беззбиткова. Рекомендоване значення ≥ 0
4.			Доходи університету відносно освітніх програм, рівнів вищої освіти
4.1.	Частка доходів від ОП певного рівня (бакалавр / магістр / доктор філософії, доктор наук) $(SI_{EPV,M,DF,DC})$	$SI_{EPV,M,DF,DC} = \frac{Income_{EPV,M,DF,DC}}{Income_{EPV,M,DF,DC} + Income_{PrFi} + Income_{PrFi}}$	С показником диверсифікації доходів університету залежно від рівня вищої освіти та інструментом прийняття рішення щодо дохідності кожного рівня освіти та необхідності їх збільшення
4.2.	Рівень дохідності ОП, на одного студента $(I_{EPi, st.})$	$I_{EPi, st.} = \frac{Income_{PrFi} + Income_{PrFi}}{Student_{budgetEPi} + Student_{privateEPi}}$	Показує рівень дохідності i -ї освітньої програми на одного студента, що дає доцільно порівняти із середнім показником дохідності на одного студента загалом у ЗВО. Якщо показник є вищим, це свідчить про ефективність реалізації такої ОП та її по-

		<p>$Income_{PFEPi}$ – доходи від плати за навчання студентами контрактниками ОПІ; $Student_{budjetEPi}$ – кількість студентів бюджетної форми навчання на ОПІ; $Student_{privateEPi}$ – кількість студентів контрактної форми навчання на ОПІ.</p>	<p>зитивний вплив на фінансову стійкість університету, якщо нижчим – вплив негативний</p>
4.3.	Співвідношення доходів і витрат i -ї освітньої програми $\left(\frac{S_{EPi}}{Costs_{EPi}}\right)$	$S_{EPi} = \frac{Income_{EPi}}{Costs_{EPi}}$	Показує рівень окупності освітньої програми та при значенні нижче рекомендованого ≥ 1 справляє негативний вплив на фінансову стійкість університету
4.4.	Частка доходів від ОП денної / заочної форми навчання $\left(SI_{EP,t,p,t.}\right)$	$SI_{EP,t,p,t.} = \frac{Income_{EP,t,p,t.}}{Income}$	Показує частку доходів, що отримує університет від здійснення діяльності на денній або заочній формі навчання
5.			
5.1.	Приріст контингенту ($GR_{St.}$)	$GR_{St.} = \frac{St_n - St_{n-1}}{St_{n-1}}$	Показує загальну зміну контингенту у ЗВО. Рекомендоване значення ≥ 1
5.2.	Приріст контингенту на бюджеті ($GR_{St,PF}$)	$GR_{St,PF} = \frac{St.PF_n - St.PF_{n-1}}{St.PF_{n-1}}$	Показує загальну зміну контингенту за бюджетною формою фінансування у ЗВО. Можна аналізувати в межах ступенів вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук). Рекомендоване значення ≥ 1
5.3.	Приріст контингенту на контракті ($GR_{St,PF}$)	$GR_{St,PF} = \frac{St.PF_n - St.PF_{n-1}}{St.PF_{n-1}}$	Показує загальну зміну контингенту за контрактною формою фінансування у ЗВО. Можна аналізувати в межах ступенів вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук). Рекомендоване значення ≥ 1
5.4.	Середній рівень доходів університету на одного студента ($I_{Per.st.}$)	$I_{Per.st.} = \frac{Income}{Student}$	Показує середній рівень доходів на одного студента університету. Показник є доволі умовним, адже під час його розрахунку враховуються студенти всіх рівнів і форм навчання, плата за навчання яких може суттєво різнитися

5.5.	Середній рівень бюджетних аспірантів університету на одного студента-бюджетника ($I_{\text{per st.PF}}$)	$I_{\text{per st.PF}} = \frac{Income_{PF}}{Student_{PF}}$ $Student_{PF}$ – приведений / розрахунковий контингент студентів, які навчаються на бюджетній формі навчання на 01.10 звітного року	Показує середній рівень доходності на одного студента-бюджетника. Для точного аналізу доцільно розраховувати за ступенем освіти бакалавр / магістр / доктор філософії / доктор наук
5.6.	Середній рівень доходів від надання послуг (виконання робіт) на одного студента-контрактника ($I_{\text{per st.PPF}}$)	$I_{\text{per st.PPF}} = \frac{Income_{PF,Private}}{Student_{Private}}$ $Student_{Private}$ – приведений / розрахунковий контингент студентів, які навчаються на контрактній формі навчання на 01.10 звітного року	Показує середній рівень доходності на одного студента-контрактника. Для точного аналізу доцільно розраховувати за ступенем освіти бакалавр / магістр / доктор філософії / доктор наук
6.	Показники структури витрат		
6.1.	Частка витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у загальних доходах (SI_{costs_s})	$SI_{\text{costs}_s} = \frac{Costs_s}{Income}$ $Costs_s$ (Costs Salary) – витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Показує, яка частка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи покривається за рахунок доходів ЗВО. Рекомендоване значення не вище 0,75
6.2.	Частка витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у загальних витратах (SC_{costs_s})	$SC_{\text{costs}_s} = \frac{Costs_s}{Costs}$	Показує частку витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у витратах ЗВО. Рекомендоване значення не вище 0,75
6.3.	Частка адміністративних витрат до загального доходу (SI_{AC})	$SI_{AC} = \frac{AC}{Income}$ AC (Administrative Costs) – адміністративні витрати	Показує, яка частина доходів покриває адміністративні витрати. Зниження значення показника в динаміці позитивно впливає на фінансову стійкість ЗВО
6.4.	Частка постійних витрат до загальних витрат (SC_{FC})	$SC_{FC} = \frac{FC}{Costs}$ FC (Fixed Costs) – постійні витрати (витрати, які не залежать від контингенту здобувачів вищої освіти, що включають амортизацію, матеріальні витрати, інші витрати (оскільки вони не залежать від контингенту здобувачів))	Показує частку постійних витрат у витратах університету. Зниження показника в динаміці позитивно впливає на фінансову стійкість ЗВО
7.	Показники фінансового простору університету		
7.1.	Маржинальний дохід (MI)	$MI = Income - VC$ VC (Vetiable Costs) – змінні витрати (витрати на оплату праці НПП, що включають оплату праці і ССВ)	Показує, яка частина доходів покривається змінними витратами та залишається на покриття постійних витрат і формування позитивного фінансового результату

Продовження табл. А.1

			було вище середнього за групою університетів і мало позитивну динаміку. Рекомендоване значення $\geq 0,3$
7.3.	Точка беззбитковості (відносно студентів-контрактників) ($BEPr_{st.pr.}$)	$BEPr_{st.pr.} = \frac{FC_{sp.f.}}{Price_{per\ st.Pr.f.} - VC_{sp.f.}}$ <p>$BEPr$ (Break-Even Point) – точка беззбитковості; $FC_{sp.f.}$ – постійні витрати, що покриваються за рахунок спеціального фонду; $Price_{per\ st.Pr.f.}$ – середньозважена ціна на одного студента-контрактника; $VC_{sp.f.}$ – змінні витрати на одного студента-контрактника</p>	Визначає кількість студентів-контрактників для забезпечення беззбиткової діяльності університету (факультету) за рахунок спеціального фонду
7.4.	Запас фінансової міцності (Reserve of Financial Strength – RFS)	$RFS = \sum Student - BEPr$	Показує, яка кількість студентів формує позитивний фінансовий простір університету. Показник розраховується загалом за ЗВО, за студентами-контрактниками, окремим факультетом. Рекомендоване значення більше нуля. Чим вище, тим позитивніше впливає на забезпечення фінансової стійкості університету
7.5.	Зміна фінансового результату відносно попереднього періоду (ΔFR)	$\Delta FR = \frac{FR_n - FR_{n-1}}{FR_{n-1}}$ <p>FR – фінансовий результат (дефіцит / профіцит)</p>	Показує, наскільки ЗВО за рахунок отриманих доходів здатен покривати витрати і фінансувати стратегічні напрями розвитку. Позитивна динаміка є одним із індикаторів фінансової стійкості. Рекомендоване значення ≥ 1
7.6.	Операційний фінансовий простір ($OPFC$)	$OPFC = Income - S_{Sts} - S_{Ass} - FC,$ <p>S_{Sts} (Salary to Scientific and Teaching Staff) – оплата праці НППІ; S_{Ass} (Salary for Administration And Support Staff) – оплата праці адміністрації та допоміжного персоналу</p>	Показує фінансові можливості ЗВО, що утворюються завдяки перевищенню доходів над мінімальними необхідними витратами задля функціонування. Позитивна динаміка значення показника є індикатором забезпечення фінансової стійкості університету
7.7.	Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат (Revenue Coverage Income of Fixed Costs – $RCIFC$)	$RCIFC = \frac{Income}{FC}$	Визначає здатність ЗВО генерувати достатньо доходів для покриття постійних витрат. Рекомендоване значення $\geq 3,8$

7.8.	Коефіцієнт покриття доходами витрат на оплату праці (RCI_{Costs_S})	$RCI_{Costs_S} = \frac{Income}{Costs_S}$	Визначає здатність ЗВО генерувати достатньо доходів для покриття витрат на оплату праці. Рекомендоване значення $\geq 1,4$.
7.9.	Коефіцієнт покриття доходами витрат університету (RCI_{Costs_U})	$RCI_{Costs_U} = \frac{Income}{Costs}$	Визначає здатність ЗВО генерувати достатньо доходів для покриття усіх витрат університету. Рекомендоване значення ≥ 1 .
7.10.	Коефіцієнт покриття доходами витрат i -го факультету ($RCI_{Costs_{Fi}}$)	$RCI_{Costs_{Fi}} = \frac{Income_{Fi}}{Costs_{Fi}}$	Визначає здатність i -го факультету генерувати достатньо доходів для покриття витрат факультету
8.	Показники ліквідності університету		
	Коефіцієнт загальної ліквідності ($Liquidity\ Total\ Ratio$)	$Liquidity\ Total\ Ratio = \frac{Financial\ Assets + Future\ Costs}{Liabilities + Future\ Income}$ $= \frac{Liquidity\ Total}{Поточні\ фінансові\ активи + Витрати\ майбутніх\ періодів}$ $= \frac{Поточні\ зобов'язання + Доходи\ майбутніх\ періодів}{Financial\ Assets - фінансові\ активи; Future\ Costs - витрати\ майбутніх\ періодів; Liabilities - зобов'язання; Future\ Income - доходи\ майбутніх\ періодів}$	Здатність ЗВО погашати поточні зобов'язання наявними фінансовими активами. Якщо значення < 1 , то це про поточну неплатоспроможність ЗВО, наявність фінансових проблем. Рекомендоване значення $\geq 3,5$
8.1.			
8.2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($Liquidity\ Absolute\ Ratio$)	$Liquidity\ Absolute\ Ratio = \frac{Cash\ at\ the\ end\ of\ the\ year}{Liabilities + Future\ Income}$ $= \frac{Cash\ at\ the\ end\ of\ the\ year - грошові\ кошти\ та\ їх\ еквіваленти}{Liquidity\ Cushion_{Absol} = Cash\ and\ Cash\ Equivalents - (Liabilities + Future\ Income)}$	Миттєва здатність ЗВО погашати поточні зобов'язання наявними грошовими коштами та їх еквівалентами. Рекомендоване значення $\geq 3,0$
8.3.	Полушка ліквідності (абсолютної) ($Liquidity\ Cushion_{Absol}$)	$Liquidity\ Cushion_{Absol} = Cash\ and\ Cash\ Equivalents - (Liabilities + Future\ Income)$	Показує залишок коштів на рахунках за умови погашення поточних зобов'язань і доходів майбутніх періодів. Рекомендоване значення > 0
8.4.	Полушка ліквідності (загальної) ($Liquidity\ Cushion_{Total}$)	$Liquidity\ Cushion_{Total} = Financial\ Assets - (Liabilities + Future\ Income)$	Показує суму поточних фінансових активів, що залишаються за умови погашення поточних зобов'язань і доходів майбутніх періодів ЗВО. Рекомендоване значення > 0

*запропоновано автором. Рекомендовані значення визначені експертним методом на підставі панельної вибірки показників з 35 ЗВО за 2017–2022 рр.

Таблиця Б.1 – Динамічні показники доходів університету, %

Назва ЗВО	Роки	Темп зростання доходів	Темп зростання доходів з урахуванням інфляції	Відхилення темпу приросту доходів ЗВО відносно середнього за групою	Відхилення темпів зростання доходів ЗВО відносно середнього за вибіркою	Відхилення темпів приросту бюджетного і приватного фінансування	Відхилення темпів зростання доходів і витрат університету	Відхилення темпів зростання коштигенту університету	Відхилення темпів зростання коштигенту і витрат університету	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ВНУ імені Лесі Українки	2018	1,20	1,11	0,1	0,08	-0,2	0,05	-0,25	-0,20	
	2019	1,12	1,08	0,0	-0,01	13,4	0,03	92,81	-0,15	
	2020	1,10	1,05	0,0	0,04	-5,8	-0,12	93,57	-0,27	
	2021	1,13	1,03	0,0	-0,02	10,7	0,08	100,18	-0,04	
	2022	1,15	0,89	0,1	0,10	-19,9	0,64	103,87	0,53	
	2018	1,13	1,04	0,0	0,01	0,01	-4,6	0,04	107,17	-0,01
ЗНУ	2019	1,46	1,42	0,4	0,32	15,0	-0,04	117,57	-0,31	
	2020	1,07	1,02	0,0	0,01	0,9	0,01	95,76	-0,09	
	2021	1,09	0,99	0,0	-0,06	0,8	-0,07	88,69	-0,26	
	2022	1,10	0,83	0,0	0,05	18,0	0,12	104,79	0,08	
	2018	1,12	1,03	0,0	0,00	0,00	-25,6	0,02	102,69	-0,07
	2019	1,15	1,11	0,1	0,01	0,01	-5,1	-0,02	95,60	-0,20
ЧНУ імені Богдана Хмельницького	2020	1,01	0,96	-0,1	-0,05	4,6	-0,10	98,26	-0,12	
	2021	1,14	1,04	0,0	-0,01	-9,8	-0,16	95,17	-0,33	
	2022	1,09	0,82	0,0	0,04	-18,6	0,06	104,94	0,03	
	2018	1,22	1,12	0,1	0,10	-20,2	0,02	97,77	-0,21	
	2019	1,14	1,10	0,0	0,00	3,9	-0,04	97,66	-0,19	
	2020	1,04	0,99	-0,1	-0,01	17,4	-0,08	98,66	-0,13	
ДВНЗ «УжНУ»	2021	1,26	1,16	0,2	0,12	-18,0	0,09	97,82	-0,19	
	2022	1,11	0,85	0,0	0,06	-18,5	0,11	112,78	0,14	
	2018	1,14	1,04	0,0	0,02	-24,3	0,07	96,73	-0,09	
	2019	1,08	1,04	0,0	-0,06	0,9	-0,02	91,67	-0,17	
	2020	1,10	1,05	0,0	0,04	4,9	0,05	92,64	-0,11	
	2021	1,06	0,96	0,0	-0,09	5,0	-0,07	91,37	-0,20	
ЧНУ імені Василя Стуса	2022	1,09	0,83	0,0	0,04	-10,1	0,05	108,27	0,05	
	2018	1,10	1,00	0,0	-0,02	-17,7	0,00	94,41	-0,14	
	2019	1,05	1,01	-0,1	-0,09	0,7	-0,02	90,01	-0,16	
	2020	1,04	0,99	-0,1	-0,02	-1,3	0,03	90,52	-0,10	
	2021	1,06	0,96	0,0	-0,09	-9,4	-0,02	84,43	-0,22	
	2022	0,88	0,62	-0,2	-0,17	-22,4	0,00	93,04	0,06	

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ЛНУ ім. Івана Франка	2018	1,09	0,99	0,0	-0,03	-1,1	-0,01	101,81	-0,07
	2019	1,20	1,16	0,1	0,06	-0,1	-0,03	99,61	-0,22
	2020	1,12	1,07	0,0	0,06	-2,6	0,08	100,91	-0,02
	2021	1,22	1,12	0,1	0,08	-12,7	-0,07	105,42	-0,23
	2022	1,10	0,84	0,0	0,05	-23,2	-0,03	103,09	-0,09
Сумський державний університет	2018	1,20	1,10	0,1	0,08	3,8	-0,02	93,48	-0,27
	2019	1,08	1,04	0,0	-0,06	10,7	-0,07	90,20	-0,24
	2020	1,12	1,07	0,0	0,07	15,3	0,14	90,85	-0,07
	2021	1,22	1,12	0,1	0,07	-3,5	-0,07	92,80	-0,34
	2022	0,85	0,59	-0,2	-0,20	-13,1	0,04	103,38	0,23
КНУ імені Тараса Шевченка	2018	1,16	1,07	0,1	0,04	-10,6	-0,28	100,14	-0,43
	2019	1,15	1,11	0,1	0,02	5,5	0,23	100,35	0,09
	2020	1,02	0,97	-0,1	-0,04	-11,7	0,01	105,37	0,06
	2021	1,25	1,15	0,2	0,11	8,6	-0,03	108,02	-0,19
	2022	1,04	0,77	-0,1	-0,01	-0,3	0,02	97,60	-0,04
ХДУ	2018	1,31	1,21	0,2	0,19	-4,7	0,09	95,66	-0,24
	2019	0,97	0,92	-0,1	-0,17	-4,9	-0,06	95,41	-0,06
	2020	0,99	0,94	-0,1	-0,07	-0,9	-0,02	89,00	-0,11
	2021	1,11	1,01	0,0	-0,03	6,2	-0,01	84,52	-0,26
	2022	0,83	0,56	-0,3	-0,22	26,2	0,07	80,56	0,05
ДНУ	2018	1,07	0,97	0,0	-0,05	-6,3	0,02	93,37	-0,11
	2019	1,07	1,03	0,0	-0,07	-1,1	-0,02	95,07	-0,13
	2020	0,99	0,94	-0,1	-0,06	-4,6	-0,02	87,97	-0,12
	2021	1,04	0,94	-0,1	-0,10	-8,6	-0,05	96,11	-0,12
	2022	1,10	0,83	0,0	0,04	-29,3	0,09	102,31	0,03
ЗУНУ	2018	1,15	1,05	0,1	0,03	-8,0	0,15	99,78	0,01
	2019	1,15	1,11	0,0	0,01	-17,7	0,15	96,30	-0,03
	2020	1,09	1,04	0,0	0,03	-2,3	0,09	93,59	-0,05
	2021	1,10	1,00	0,0	-0,04	3,7	0,10	96,94	-0,02
	2022	1,24	0,98	0,1	0,19	-40,1	0,24	122,93	0,24
Національний університет імені Юрія Кодратюка	2018	0,97	0,87	-0,1	-0,15	27,1	-0,11	87,39	-0,19
	2019	1,23	1,19	0,1	0,09	-11,2	0,13	93,53	-0,15
	2020	0,99	0,94	-0,1	-0,07	1,7	0,00	90,60	-0,07
	2021	1,22	1,12	0,1	0,07	15,6	-0,09	98,26	-0,31
	2022	1,06	0,80	0,0	0,01	-10,6	0,11	120,01	0,26

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВНТУ	2018	1,08	0,98	0,0	-0,04	11,7	-0,01	99,23	-0,09
	2019	1,12	1,08	0,0	-0,01	3,6	0,01	93,71	-0,17
	2020	1,07	1,02	0,0	0,02	-3,2	0,05	96,49	-0,05
	2021	1,16	1,06	0,0	0,01	3,3	-0,16	95,53	-0,34
	2022	1,15	0,88	0,0	0,10	-49,1	0,20	124,27	0,31
НТУ «ХП»	2018	1,07	0,98	0,0	-0,05	-0,5	-0,01	94,00	-0,13
	2019	1,10	1,06	0,0	-0,04	5,6	-0,02	95,08	-0,16
	2020	1,07	1,02	0,0	0,02	3,9	0,02	93,05	-0,12
	2021	1,16	1,06	0,1	0,01	-0,9	0,06	97,29	-0,11
	2022	0,99	0,72	-0,1	-0,07	14,2	0,02	108,19	0,13
Одеська політехніка	2018	1,05	0,95	-0,1	-0,07	-3,8	-0,01	94,95	-0,10
	2019	1,11	1,07	0,0	-0,03	14,3	-0,02	87,82	-0,24
	2020	1,02	0,97	-0,1	-0,04	7,5	0,03	90,38	-0,07
	2021	1,13	1,03	0,0	-0,02	20,1	-0,02	96,55	-0,17
	2022	1,04	0,78	-0,1	-0,01	-2,1	0,01	125,65	0,23
КПІ ім. Гроця Сікорського	2018	1,06	0,96	0,0	-0,06	-0,2	-0,01	98,09	-0,08
	2019	1,13	1,08	0,0	-0,01	7,2	0,01	98,90	-0,12
	2020	1,06	1,01	0,0	0,00	19,7	-0,03	100,92	-0,07
	2021	1,22	1,12	0,1	0,07	8,5	0,00	99,65	-0,21
	2022	1,04	0,77	-0,1	-0,01	-1,2	0,05	101,89	0,04
Житомирська політехніка	2018	1,18	1,08	0,1	0,06	1,4	0,01	98,82	-0,17
	2019	1,18	1,14	0,1	0,04	-3,9	-0,04	101,42	-0,20
	2020	1,16	1,11	0,1	0,10	-19,8	0,00	100,72	-0,14
	2021	1,22	1,12	0,1	0,07	-25,7	-0,07	107,92	-0,20
	2022	1,24	0,97	0,1	0,19	-2,9	0,09	129,01	0,16
НУ «Чернівецька політехніка»	2018	1,13	1,03	0,0	0,01	12,6	0,09	91,32	-0,11
	2019	1,14	1,10	0,0	0,00	10,2	-0,04	88,92	-0,28
	2020	1,06	1,01	0,0	0,01	9,1	0,06	94,51	-0,05
	2021	1,17	1,07	0,1	0,02	-10,9	-0,06	92,83	-0,29
	2022	1,14	0,87	0,0	0,09	4,9	0,05	102,73	-0,04
НУ «Запорізька політехніка»	2018	1,15	1,05	0,0	0,03	12,1	0,00	102,88	-0,11
	2019	1,16	1,12	0,1	0,02	12,0	0,00	95,87	-0,19
	2020	1,17	1,12	0,1	0,11	12,3	0,03	90,95	-0,22
	2021	1,06	0,96	0,0	-0,08	8,6	-0,09	90,20	-0,24
	2022	0,81	0,54	-0,3	-0,24	-37,1	0,04	109,25	0,33

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НТУ «Дніпровська політехніка»	2018	1,11	1,01	0,0	-0,01	19,2	0,00	101,67	-0,09
	2019	1,17	1,13	0,1	0,03	11,9	0,00	99,51	-0,17
	2020	1,07	1,02	0,0	0,01	4,1	0,04	94,29	-0,07
	2021	1,20	1,10	0,1	0,05	-25,2	-0,08	98,13	-0,29
	2022	1,03	0,76	-0,1	-0,02	-7,7	0,05	112,22	0,16
Університет Ушинського	2018	1,11	1,02	0,0	-0,01	-13,8	0,05	101,14	-0,05
	2019	1,11	1,07	0,0	-0,03	-16,9	-0,06	101,10	-0,14
	2020	1,09	1,04	0,0	0,03	-4,3	0,02	94,37	-0,11
	2021	1,11	1,01	0,0	-0,03	16,8	0,11	91,56	-0,29
	2022	1,05	0,79	0,0	0,00	-2,8	0,10	97,19	0,03
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	2018	1,10	1,01	0,0	-0,02	-12,3	-0,01	102,69	-0,07
	2019	1,13	1,09	0,0	-0,01	0,4	-0,03	97,87	-0,17
	2020	1,09	1,04	0,0	0,03	-2,2	0,07	93,42	-0,07
	2021	1,07	0,97	0,0	-0,08	14,1	-0,09	97,39	-0,17
	2022	0,99	0,72	-0,1	-0,06	17,1	0,04	90,89	-0,03
НПУ імені М. П. Драгоманова	2018	0,75	0,65	-0,3	-0,37	-11,0	0,00	91,27	0,17
	2019	1,07	1,03	0,0	-0,07	2,2	-0,04	89,06	-0,22
	2020	1,02	0,97	-0,1	-0,04	-9,9	0,05	94,51	-0,02
	2021	1,13	1,03	0,0	-0,02	4,8	-0,04	97,64	-0,18
	2022	0,93	0,67	-0,2	-0,12	6,2	0,05	93,88	0,07
ТНПУ	2018	1,16	1,07	0,1	0,04	-7,7	-0,01	106,01	-0,10
	2019	1,17	1,13	0,1	0,04	2,8	0,06	93,70	-0,17
	2020	1,07	1,02	0,0	0,01	3,4	-0,03	94,51	-0,14
	2021	1,17	1,07	0,1	0,02	0,3	-0,11	102,04	-0,25
	2022	1,08	0,82	0,0	0,03	-16,2	0,06	108,16	0,07
ЛДПУ імені Івана Франка	2018	1,17	1,07	0,1	0,05	1,8	0,06	97,08	-0,12
	2019	1,11	1,07	0,0	-0,02	17,2	-0,09	88,25	-0,31
	2020	0,99	0,94	-0,1	-0,07	14,5	0,04	82,91	-0,11
	2021	1,07	0,97	0,0	-0,08	9,2	-0,09	91,33	-0,24
	2022	1,19	0,93	0,1	0,14	-27,4	0,05	110,81	-0,02
СумДПУ імені А. С. Макаренка	2018	1,25	1,16	0,2	0,13	1,6	-0,03	111,31	-0,15
	2019	1,18	1,14	0,1	0,04	6,8	-0,03	95,83	-0,23
	2020	1,01	0,96	-0,1	-0,05	-3,5	0,02	92,67	-0,05
	2021	1,14	1,04	0,1	0,00	13,2	0,00	82,35	-0,31
	2022	1,01	0,75	-0,1	-0,04	6,4	0,04	99,05	0,03
КДПУ	2018	1,15	1,05	0,1	0,03	-14,3	0,09	108,28	0,03
	2019	1,18	1,14	0,1	0,04	11,3	0,13	92,82	-0,11
	2020	1,02	0,97	-0,1	-0,04	13,2	-0,06	94,96	-0,13

Закінчення таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2021	1,17	1,07	0,1	0,03	14,6	-0,05	90,65	-0,30
	2022	0,99	0,73	-0,1	-0,06	11,8	-0,16	95,28	-0,19
	2018	1,16	1,06	0,1	0,04	-29,2	0,02	98,23	-0,15
	2019	1,16	1,12	0,1	0,02	3,2	-0,02	101,73	-0,15
	2020	1,11	1,06	0,0	0,05	-15,8	0,04	92,69	-0,13
	2021	1,14	1,04	0,0	-0,01	-5,3	-0,13	82,73	-0,43
	2022	0,97	0,70	-0,1	-0,09	-59,1	0,08	121,87	0,34
	2018	1,11	1,01	0,0	-0,01	1,7	-0,05	89,03	-0,26
	2019	1,05	1,01	0,0	-0,09	-12,9	0,02	93,42	-0,08
	2020	1,05	1,00	0,0	0,00	-10,9	0,03	100,84	0,00
	2021	1,17	1,07	0,1	0,02	4,2	-1,16	99,12	-1,32
	2022	1,03	0,77	-0,1	-0,02	-5,1	0,38	102,65	0,38
	2018	1,12	1,02	0,0	0,00	-46,8	-0,03	107,67	-0,07
	2019	1,29	1,25	0,2	0,15	12,5	-0,14	103,70	-0,38
	2020	0,95	0,90	-0,1	-0,11	-60,7	0,02	93,23	0,01
	2021	1,19	1,09	0,1	0,05	-15,8	0,03	94,50	-0,20
	2022	1,11	0,84	0,0	0,06	-20,4	0,14	101,85	0,06
	2018	1,14	1,04	0,0	0,02	-51,5	-0,03	114,95	-0,01
	2019	1,14	1,10	0,0	0,00	-49,5	0,15	118,06	0,20
	2020	1,03	0,98	-0,1	-0,02	-9,2	-0,08	109,83	0,00
	2021	1,32	1,22	0,2	0,17	-58,4	0,03	106,68	-0,21
	2022	1,09	0,82	0,0	0,04	-26,0	0,08	106,60	0,07
	2018	1,15	1,05	0,1	0,03	-5,0	0,03	98,36	-0,12
	2019	1,11	1,07	0,0	-0,02	14,1	0,01	97,25	-0,12
	2020	1,08	1,03	0,0	0,02	10,2	-0,01	92,94	-0,15
	2021	1,13	1,03	0,0	-0,02	18,9	-0,04	87,45	-0,28
	2022	1,07	0,80	0,0	0,02	-14,7	0,05	116,03	0,15
	2018	1,04	0,94	-0,1	-0,08	0,0	0,00	89,22	-0,14
	2019	1,05	1,01	0,0	-0,09	0,1	-0,02	90,84	-0,15
	2020	1,01	0,96	-0,1	-0,05	3,8	0,01	89,31	-0,09
	2021	1,06	0,96	0,0	-0,08	1,1	-0,04	93,17	-0,16
	2022	1,00	0,74	-0,1	-0,05	0,9	0,05	85,17	-0,08
	2018	1,10	1,00	0,0	-0,02	9,4	0,72	97,70	0,61
	2019	1,12	1,07	0,0	-0,02	-0,9	0,15	101,49	0,06
	2020	1,11	1,06	0,0	0,05	-12,1	-0,92	98,55	-1,04
	2021	1,05	0,95	-0,1	-0,10	48,4	0,41	104,35	0,42
	2022	1,21	0,95	0,1	0,16	-65,4	0,22	106,23	0,08

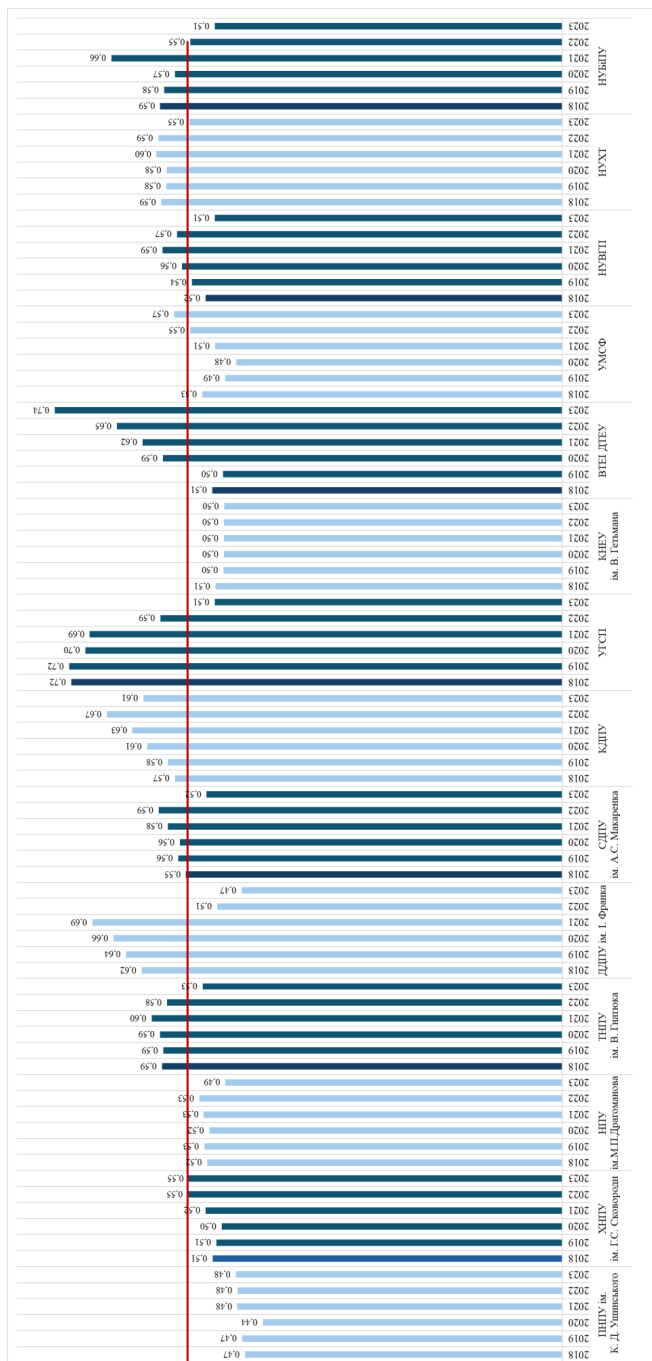


Рисунок В.2 – Значення ННІ(М) для педагогічних та інших університетів за 2018–2023 рр.

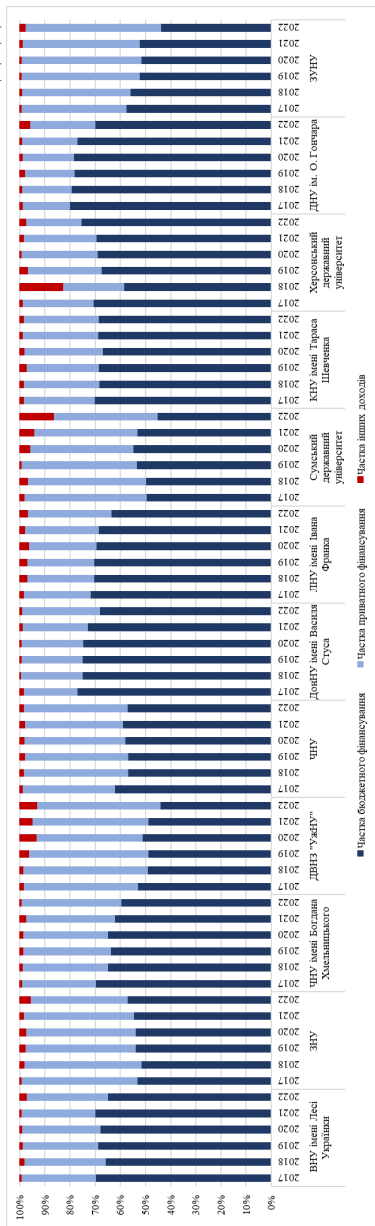


Рисунок Г.1 – Диверсифікація доходів класичних університетів за 2017–2022 рр.

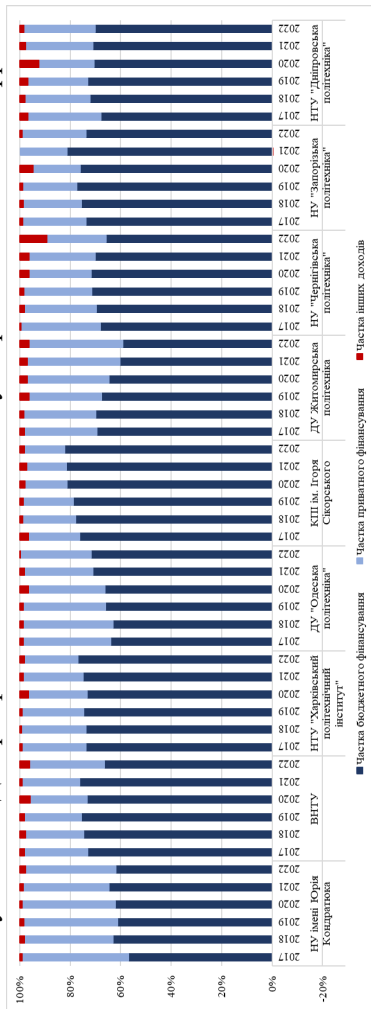


Рисунок Г.2 – Диверсифікація доходів політехнічних університетів за 2017–2022 рр.

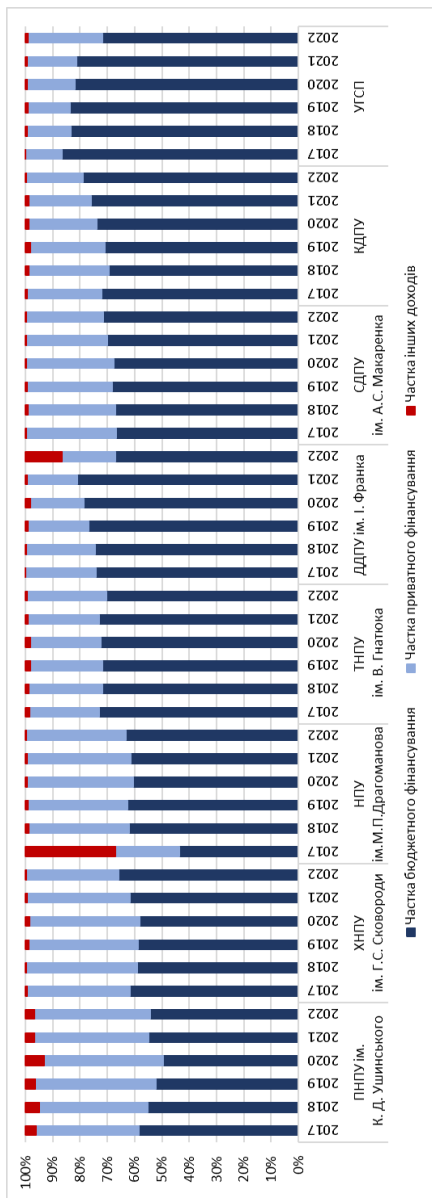


Рисунок Г.3 – Диверсифікація доходів педагогічних університетів за 2017–2022 рр.

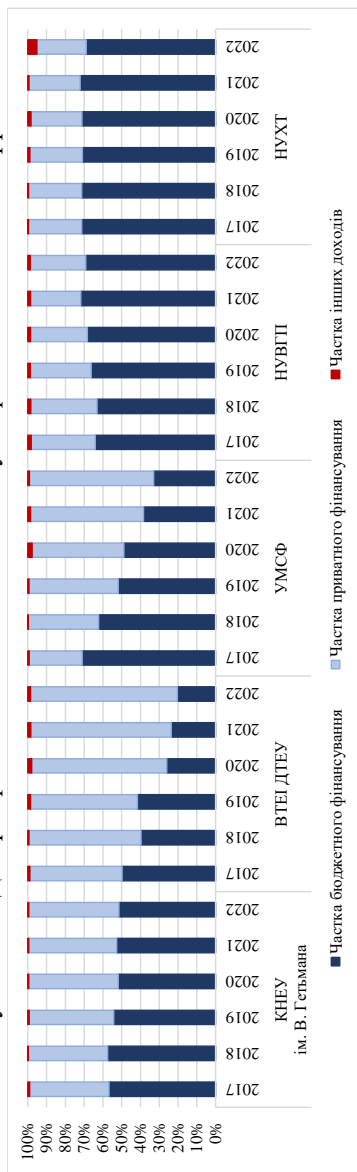


Рисунок Г.4 – Диверсифікація доходів інших університетів за 2017–2022 рр.

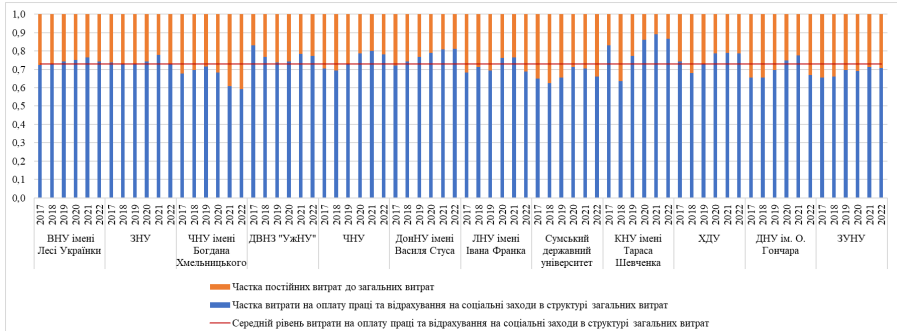


Рисунок Е.1 – Показники структури витрат класичних університетів

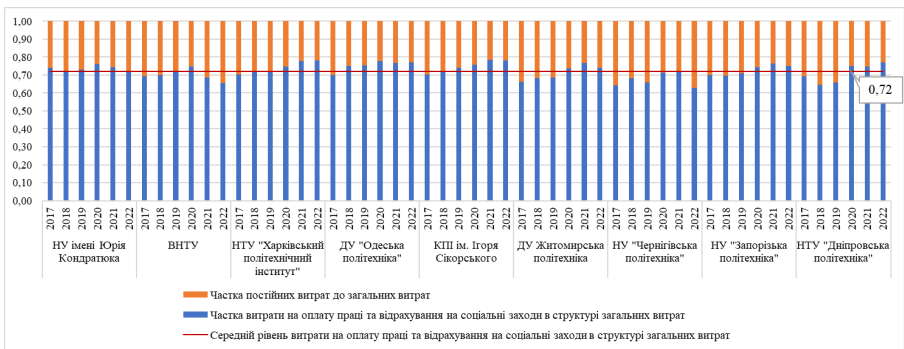


Рисунок Е.2 – Показники структури витрат політехнічних університетів

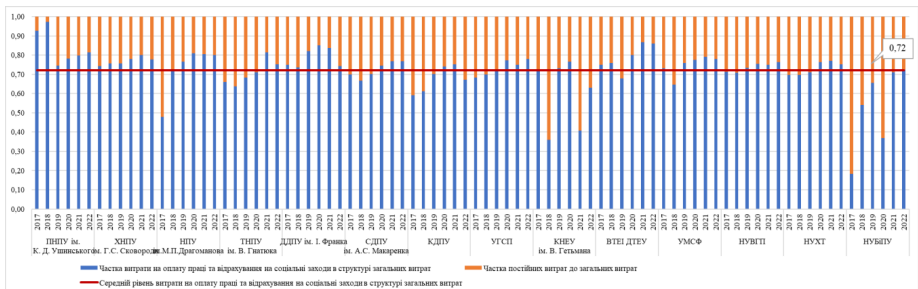


Рисунок Е.3 – Показники структури витрат педагогічних та інших університетів

Таблиця Ж.1 – Показники ліквідності ЗВО України

Назва ЗВО	Роки	Загальна ліквідність	Абсолютна ліквідність	Подушка ліквідності (абсолютна)	Подушка ліквідності (загальна)
1	2	3	4	5	6
ВНУ імені Лесі Українки	2017	0,83	0,24	-4 760 073	-1 061 797
	2018	2,05	1,56	4 394 004	8 269 646
	2019	2,69	2,06	8 368 619	13 385 612
	2020	3,89	3,03	16 596 276	23 598 059
	2021	2,21	1,62	7 884 594	15 445 809
	2022	3,38	2,46	22 374 435	36 478 235
ЗНУ	2017	2,17	2,00	10 229 183	11 922 031
	2018	2,65	2,49	16 746 779	18 474 991
	2019	1,69	1,48	7 532 824	10 686 829
	2020	1,88	1,47	6 680 601	12 372 995
	2021	0,60	0,30	-11 186 106	-6 358 121
	2022	3,19	2,38	19 620 861	31 080 710
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	2017	1,71	0,59	-1 937 858	3 299 316
	2018	2,39	1,26	1 469 466	7 961 027
	2019	2,25	0,61	-2 890 216	9 196 333
	2020	2,14	1,25	2 029 350	9 225 243
	2021	1,71	1,17	2 377 365	9 854 841
	2022	2,45	1,89	12 677 986	20 736 113
ДВНЗ «УжНУ»	2017	3,77	3,17	51 252 064	65 638 439
	2018	6,01	4,90	81 713 136	105 116 791
	2019	5,27	4,21	93 907 627	124 768 686
	2020	3,77	2,60	60 174 722	104 459 305
	2021	3,52	2,09	57 610 037	132 487 909
	2022	6,17	3,02	90 115 615	231 242 598
ЧНУ	2017	3,43	3,22	54 056 578	59 219 203
	2018	3,70	3,66	71 656 200	72 661 063
	2019	3,90	3,87	81 793 294	82 807 757
	2020	4,73	4,68	110 599 827	112 001 798
	2021	4,87	4,72	113 282 067	118 039 364
	2022	3,57	3,47	114 976 312	119 294 376
ДонНУ імені Василя Стуса	2017	1,46	1,39	1 908 853	2 276 958
	2018	1,49	1,39	2 327 924	2 909 871
	2019	1,07	1,04	267 374	432 148
	2020	1,20	1,16	1 278 174	1 563 085
	2021	1,09	1,05	351 363	641 202
	2022	0,95	0,89	-1 025 062	-420 090
ЛНУ ім. Івана Франка	2017	2,23	1,81	29 142 571	44 142 346
	2018	2,22	1,52	22 197 226	52 326 405
	2019	1,88	1,82	42 522 435	45 569 388
	2020	2,32	2,25	86 362 231	91 503 491
	2021	2,27	2,09	83 010 111	96 567 860
	2022	1,78	1,46	53 282 771	89 156 331
Сумський державний університет	2017	2,94	2,54	38 260 104	48 256 361
	2018	3,33	3,00	55 172 669	64 325 347
	2019	2,02	1,70	20 854 135	30 692 098
	2020	3,25	2,95	73 900 249	85 532 509
	2021	3,56	3,08	79 640 045	98 043 414
	2022	5,82	5,16	147 324 651	170 843 432
КНУ імені Тараса Шевченка	2017	1,48	0,77	-13 640 843	28 905 938
	2018	3,12	2,51	89 221 885	125 214 347
	2019	2,79	2,40	107 874 619	138 178 481
	2020	2,83	2,55	137 576 989	162 403 689
	2021	2,24	2,04	115 081 343	137 359 512
	2022	2,66	2,40	167 198 504	197 893 614

1	2	3	4	5	6
ХДУ	2017	1,31	1,04	235 981	1 748 830
	2018	1,05	0,68	-1 959 353	308 692
	2019	1,51	1,09	678 311	3 802 344
	2020	1,51	0,97	-196 821	3 978 789
	2021	1,49	0,89	-844 722	3 655 495
	2022	2,67	1,43	4 152 106	15 932 747
ДНУ	2017	1,01	0,83	-3 268 204	148 105
	2018	1,68	1,55	10 895 171	13 537 853
	2019	1,94	1,80	17 683 414	20 803 685
	2020	1,89	1,72	16 732 679	20 845 796
	2021	1,00	0,85	-3 818 829	2 175
	2022	2,06	1,37	5 478 654	15 485 663
ЗУНУ	2017	1,57	1,44	12 120 193	15 828 555
	2018	1,77	1,67	19 834 566	23 070 483
	2019	1,89	1,79	30 209 360	33 835 398
	2020	2,68	2,58	62 014 976	66 177 481
	2021	2,27	2,22	64 888 482	67 450 776
	2022	2,18	2,12	91 244 911	96 062 508
Національний університет імені Юрія Кондратюка	2017	0,93	0,85	-2 035 988	-924 825
	2018	0,56	0,51	-10 095 951	-8 971 827
	2019	0,46	0,38	-12 755 674	-11 128 899
	2020	0,68	0,57	-8 397 585	-6 279 969
	2021	0,27	0,14	-18 655 374	-15 743 984
	2022	0,97	0,88	-3 176 457	-903 078
ВНТУ	2017	9,11	8,13	25 647 213	29 163 303
	2018	7,03	6,36	22 581 226	25 407 864
	2019	5,43	4,77	18 852 105	22 133 170
	2020	6,69	5,63	22 971 520	28 283 042
	2021	3,70	3,26	16 728 575	19 988 880
	2022	6,80	6,29	53 390 490	58 467 437
НТУ «ХП»	2017	1,38	1,13	2 431 226	6 932 824
	2018	1,22	0,96	-733 352	4 382 364
	2019	0,53	0,34	-12 350 757	-8 711 178
	2020	0,53	0,39	-17 698 786	-13 719 691
	2021	0,99	0,89	-3 626 725	-316 085
	2022	2,52	1,66	16 422 010	37 959 335
Одеська політехніка	2017	27,06	25,74	9 082 855	9 565 614
	2018	8,75	7,49	6 360 928	7 598 102
	2019	7,31	3,90	2 363 213	5 138 391
	2020	10,52	6,52	5 087 823	8 769 258
	2021	9,71	5,70	5 391 992	9 999 560
	2022	13,20	7,29	5 800 492	11 242 449
КПІ ім. Ігоря Сікорського	2017	7,04	6,43	85 132 378	94 539 705
	2018	7,97	7,43	129 595 975	140 566 563
	2019	9,65	9,14	172 106 726	183 007 933
	2020	11,22	10,65	177 914 758	188 468 554
	2021	8,77	8,14	153 643 457	167 218 633
	2022	10,11	9,02	215 298 932	244 432 685
Житомирська політехніка	2017	2,02	1,72	2 567 902	3 643 078
	2018	3,11	2,80	6 794 589	7 982 516
	2019	15,99	15,05	15 494 701	16 535 848
	2020	3,46	3,23	16 522 536	18 211 945
	2021	3,13	2,94	15 846 331	17 436 877
	2022	3,20	3,04	26 338 380	28 328 473

1	2	3	4	5	6
НУ «Чернігівська політехніка»	2017	2,02	1,91	7 117 493	7 968 328
	2018	2,71	2,60	14 722 591	15 710 613
	2019	4,21	4,07	18 581 425	19 456 469
	2020	3,15	3,05	20 719 733	21 715 735
	2021	4,22	4,11	28 790 761	29 783 831
НУ «Запорізька політехніка»	2022	4,50	4,05	29 009 374	33 281 007
	2017	1,20	0,99	-154 653	2 878 551
	2018	1,41	1,25	3 910 618	6 572 185
	2019	1,61	1,47	7 867 722	10 260 656
	2020	2,54	2,30	20 148 499	23 810 248
НТУ «Дніпровська політехніка»	2021	1,42	1,12	1 931 728	6 884 665
	2022	1,82	1,62	7 241 517	9 587 401
	2017	1,81	1,60	7 105 819	9 587 401
	2018	2,05	1,84	12 099 165	15 053 596
	2019	2,40	2,13	16 933 469	21 004 023
	2020	2,89	2,79	33 376 241	35 268 728
Університет Ушинського	2021	2,85	2,67	36 827 036	40 737 000
	2022	3,50	3,23	52 114 889	58 341 539
	2017	2,62	2,40	10 473 330	12 144 796
	2018	2,79	2,59	20 290 539	22 852 075
	2019	3,23	2,82	23 723 693	29 010 170
	2020	4,34	3,89	32 154 601	37 133 568
	2021	3,77	3,00	21 719 202	30 022 704
ХНПУ ім. Г. С. Сковороди	2022	5,19	3,87	26 880 888	39 249 597
	2017	0,94	1,18	2 573 232	-836 894
	2018	1,06	1,29	4 595 420	937 513
	2019	0,95	0,95	-1 060 583	-961 874
	2020	1,57	1,57	8 383 820	8 437 426
НПУ імені М. П. Драгоманова	2021	1,04	1,01	235 053	792 407
	2022	1,14	1,10	787 240	1 162 862
	2017	2,32	1,52	5 293 773	13 344 582
	2018	2,82	2,10	10 766 328	17 821 775
	2019	2,99	2,16	11 106 279	19 065 478
	2020	3,24	2,24	10 488 696	18 951 125
	2021	2,49	0,66	-4 122 207	18 187 534
ТНПУ	2022	2,83	1,35	2 549 119	13 356 674
	2017	6,95	6,88	19 944 549	20 178 109
	2018	7,71	7,61	26 382 722	26 764 556
	2019	7,79	7,67	34 710 282	35 305 614
	2020	8,45	6,70	27 463 306	35 885 462
	2021	4,23	5,13	32 274 645	25 227 191
ДДПУ ім. Івана Франка	2022	3,22	3,17	23 207 397	23 841 195
	2017	0,36	0,11	-4 616 943	-3 330 814
	2018	1,78	1,52	2 865 131	4 282 074
	2019	3,67	3,45	10 666 280	11 620 957
	2020	3,08	2,86	11 265 117	12 600 032
	2021	1,82	1,63	5 881 903	7 677 791
СумДПУ імені А. С. Макаренка	2022	2,22	1,93	9 491 876	12 513 792
	2017	0,43	0,11	-2 976 416	-1 903 238
	2018	0,77	0,48	-2 629 198	-1 148 306
	2019	0,42	0,26	-5 298 439	-4 179 477
	2020	0,53	0,39	-4 621 031	-3 545 618
	2021	0,39	0,18	-4 277 529	-3 165 175
	2022	1,45	1,10	759 458	3 360 857

1	2	3	4	5	6
КДПУ	2017	2,39	1,89	2 860 378	4 453 949
	2018	3,49	2,82	7 966 263	10 874 878
	2019	6,35	5,09	15 430 686	20 172 656
	2020	6,53	5,36	17 486 090	22 165 830
	2021	5,59	4,69	15 402 827	19 151 374
УГСП	2022	3,71	2,80	7 948 266	11 988 866
	2017	0,06	3,15	5 084 115	-2 226 280
	2018	6,50	6,01	10 250 634	11 265 950
	2019	6,41	6,13	15 680 907	16 533 287
	2020	8,15	7,87	25 846 674	26 883 005
КНЕУ ім. В. Гетьмана	2021	6,59	6,41	21 339 053	22 059 842
	2022	5,02	4,75	27 025 741	28 974 667
	2017	0,64	0,41	-8 115 422	-4 948 256
	2018	0,47	0,25	-11 421 493	-8 127 120
	2019	0,82	0,63	-6 562 399	-3 128 429
	2020	1,67	1,38	7 400 795	13 017 334
ВТЕІ ДТЕУ	2021	1,56	1,07	1 513 147	12 596 131
	2022	1,28	0,63	-6 905 655	5 338 421
	2017	9,19	9,09	9 686 201	9 806 504
	2018	6,95	6,90	15 084 586	15 230 993
	2019	4,56	4,51	15 499 952	15 739 042
	2020	6,22	6,22	17 601 613	17 624 495
УМСФ	2021	6,88	6,83	21 318 271	21 503 491
	2022	8,41	8,33	34 625 352	35 007 242
	2017	2,22	2,07	3 211 790	3 655 449
	2018	3,18	3,09	10 983 031	11 421 920
	2019	4,39	4,11	20 667 719	22 501 165
	2020	9,18	8,81	29 494 480	30 920 075
НУВГП	2021	8,08	7,63	39 095 361	41 790 228
	2022	10,87	10,05	57 875 468	63 093 501
	2017	0,68	0,48	-7 747 442	-4 677 172
	2018	0,89	0,70	-4 901 710	-1 698 089
	2019	1,25	0,97	-459 243	3 707 585
	2020	1,99	1,64	7 792 014	11 974 933
НУХТ	2021	1,69	1,42	5 288 772	8 760 974
	2022	1,99	1,49	9 755 087	19 746 705
	2017	2,80	2,70	21 215 023	22 418 332
	2018	2,86	2,72	22 771 816	24 609 738
	2019	2,64	2,49	18 935 543	20 931 705
	2020	2,99	2,79	21 024 007	23 404 139
НУБіП України	2021	1,99	1,80	9 822 030	12 265 454
	2022	2,65	2,36	15 961 242	19 419 504
	2017	3,25	2,15	30 406 515	59 352 484
	2018	3,78	2,68	51 701 420	85 761 286
	2019	4,02	3,01	67 782 826	101 734 629
	2020	4,94	3,74	97 722 235	140 509 243
НУБіП України	2021	1,67	1,47	47 052 308	67 099 388
	2022	2,43	2,25	139 810 392	159 772 901

Таблиця К.1 – Динамічні показники експрес-оцінки фінансової стійкості ЗВО України

Назва ЗВО	Темп зростання залишку коштів	Пріоритет фінансового результату	Темп зростання доходів з врахуванням інфляції	Темп зростання доходів	Зміна частки витрат на оплату праці й нараховування на неї в доходах	Зміна частки витрат на оплату праці й нараховування на неї в витратах	Темп зростання витрат на одного працівника здобувача
ВНУ імені Лесі Українки	1,8	32 398,7	0,89	1,15	-0,09	-0,02	1,0
Запорозький національний університет	7,0	43 043,5	0,83	1,10	0,83	-0,14	0,9
ЛНУ ім. Богдана Хмельницького	1,7	10 279,8	0,82	1,09	-0,06	-0,02	0,9
ДВНЗ «УЖНУ»	1,2	76 537,2	0,85	1,11	-0,09	-0,01	0,9
ЧНУ	1,1	20 824,3	0,83	1,09	0,05	-0,02	0,9
ДюнаУ імені Василя Стуса	1,1	153,2	0,62	0,88	0,00	0,00	0,9
ЛНУ ім. Івана Франка	1,1	-25 582,0	0,84	1,10	-0,06	-0,08	1,0
Сумський державний університет	1,5	39 083,9	0,85	0,85	0,59	-0,04	0,7
КНУ імені Тараса Шевченка	1,3	43 010,1	0,77	1,04	-0,04	-0,03	1,0
Херсонський державний університет	2,1	14 453,8	0,56	0,83	-0,07	0,00	0,9
ДНУ	0,9	37 109,0	0,83	1,10	-0,11	-0,11	0,8
ЗУНУ	1,5	30 343,1	0,98	1,24	-0,06	-0,01	0,9
Національний університет імені Юрія Кондратюка	7,9	22 718,5	0,80	1,06	-0,10	-0,02	0,8
ВНТУ	2,6	48 319,0	0,88	1,15	-0,16	-0,03	0,7
НТУ «ХП»	1,5	13 968,2	0,72	0,99	-0,01	0,00	0,9
Одеська політехніка	1,0	2 131,1	0,78	1,04	0,00	0,01	0,8
КСП ім. Ігоря Сікорського	1,4	108 214,3	0,77	1,04	-0,04	0,00	1,0
Житомирська політехніка	1,6	13 932,8	0,97	1,24	-0,09	-0,03	0,8
НУ «Чернівецька політехніка»	1,0	11 109,6	0,87	1,14	-0,11	-0,09	0,9
НУ «Запорізька політехніка»	1,0	23 145,5	0,54	0,81	-0,05	-0,01	0,7
НТУ «Дніпровська політехніка»	1,3	18 790,2	0,76	1,03	-0,01	0,03	0,9
Університет Ушинського	1,1	17 777,1	0,79	1,05	-0,06	0,02	1,0
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	0,5	8 010,1	0,72	0,99	-0,05	-0,02	1,0
ННУ імені М. П. Драгоманова	1,2	27 576,8	0,67	0,93	-0,05	0,00	0,9
ТННУ	0,8	12 595,5	0,82	1,08	-0,11	-0,06	0,9
ДДПУ ім. Івана Франка	1,3	6 864,4	0,93	1,19	-0,13	-0,09	0,9
СумДУ імені А. С. Макаренка	9,1	7 191,8	0,75	1,01	-0,03	0,00	1,0
КДПУ	0,6	-24 002,7	0,73	0,99	0,03	-0,08	1,1
УСП	1,4	13 073,3	0,70	0,97	-0,03	0,03	0,8
КНЕУ ім. В. Гетьмана	0,5	317 436,4	0,77	1,03	-0,01	0,22	1,0
ВТЕДТЕУ	2,4	10 203,3	0,84	1,11	-0,11	-0,01	0,9
Університет митної справи та фінансів	1,4	12 181,9	0,82	1,09	-0,06	-0,01	0,9
НУВГП	1,6	14 201,4	0,80	1,07	-0,03	0,01	0,9
НУХТ	1,3	18 132,5	0,74	1,00	-0,06	-0,02	1,1
НУБіП України	1,7	191 338,9	0,95	1,21	-0,15	0,01	0,9

Таблиця Л.1 – Вихідні показники для інтегральної оцінки фінансової стійкості ЗВО за 2022 рр.

Назва ЗВО	Темп приросту контингенту, бюджет		Видатки на оплату праці на одного здобувача		Середній рівень бюджетних асигнувань на одного здобувача		Середній рівень приватного фінансування на одного здобувача		Коефіцієнт кількості здобувачів на одиницю НПП		Темп приросту доходів		Співвідношення доходів і витрат університету		Індекс ліквідації доходів НН(Д)		Середній рівень доходів університету на одного студента		Середній рівень доходів університету на одного викладача		Частка маржинального доходу в доходах університету		Коефіцієнт покриття доходам постійних витрат		Коефіцієнт загальної ліквідації		Коефіцієнт абсолютної ліквідації		Подушка ліквідації (абсолютної)		Фінансова подушка	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18															
ВНУ імені Лесі Українки	-0,06	0,17	30 887	62 232,25	365	12	0,15	1,04	0,58	44 011	505 916	0,29	4,07	3,38	2,46	22 374 435	0,10															
ЗНУ	0,10	0,05	21 443	72 480,15	937	21	0,10	1,05	0,49	43 476	662 903	0,31	3,84	3,19	2,38	19 620 861	0,09															
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	0,05	0,07	26 187	58 050,23	925	21	0,09	0,84	0,51	44 930	558 597	0,29	2,05	2,45	1,89	12 677 986	0,10															
ДВНЗ «УжНУ»	0,05	0,18	34 873	73 779,36	467	12	0,11	1,14	0,45	65 412	600 489	0,32	5,00	6,17	3,02	90 115 615	0,20															
ЧНУ	0,05	0,13	27 821	55 058,24	690	14	0,09	1,04	0,50	44 434	520 795	0,25	4,75	3,57	3,47	114 976 312	0,34															
ДонНУ імені Василя Стуса	-0,17	0,01	35 859	86 917,70	504	11	-0,12	0,99	0,60	52 044	468 592	0,18	5,23	0,95	0,89	1 025 062	0,05															
ЛНУ ім. Івана Франка	0,02	0,06	32 687	61 815,29	216	11	0,10	0,97	0,56	87 280	518 437	0,29	3,11	1,78	1,46	53 282 771	0,15															
Сумський державний університет	-0,07	0,02	52 843	79 344,64	029	12	-0,15	1,03	0,46	94 542	946 130	0,36	3,03	5,82	5,16	147 324 651	0,27															
КНУ імені Тараса Шевченка	-0,05	0,02	77 835	118 575,54	976	10	0,04	0,99	0,57	100 411	913 748	0,12	7,45	2,66	2,40	167 198 504	0,11															
Херсонський державний університет	-0,09	-0,26	32 846	71 593,18	363	13	-0,17	1,06	0,57	56 839	567 452	0,26	4,97	2,67	1,43	4 152 106	0,09															
ДНУ	0,04	0,03	34 677	86 484,24	158	11	0,10	1,02	0,65	63 228	593 358	0,35	3,09	2,06	1,37	5 478 654	0,05															
ЗНУ	-0,03	0,36	24 347	68 906,25	083	18	0,24	1,04	0,49	47 196	652 638	0,32	3,58	2,12	2,12	9 124 911	0,42															
Національний університет імені Юрія Кондратюка	0,08	0,30	26 892	67 643,21	534	11	0,06	1,05	0,53	43 786	443 664	0,31	3,80	0,97	0,88	-3 176 457	0,12															
ВНТУ	0,10	0,46	27 426	61 265,26	561	14	0,15	1,09	0,63	50 415	634 025	0,40	3,16	6,8	6,29	53 390 490	0,26															
НТУ «ХП»	0,11	0,07	41 143	77 195,26	125	9	-0,01	1,05	0,62	62 398	520 054	0,26	4,80	2,52	1,66	16 422 010	0,06															
Одеська політехніка	0,09	0,47	37 353	75 109,24	972	14	0,04	1,00	0,58	64 053	690 488	0,23	4,36	13,20	7,29	5 800 492	0,02															
КПІ ім. Горького Сіверського	0,04	0,00	72 384	103 334,54	839	11	0,04	0,99	0,60	99 208	986 845	0,21	4,53	10,11	9,02	215 298 932	0,11															
Житомирська політехніка	0,04	0,51	19 797	47 171,15	937	21	0,24	1,04	0,50	35 667	584 192	0,29	4,00	3,20	3,04	26 338 380	0,21															
НУ «Чернігівська політехніка»	0,09	-0,01	25 147	57 410,19	365	21	0,14	1,06	0,56	48 499	918 292	0,41	2,87	4,05	29 009 374	0,18																
НУ «Запорізька політехніка»	0,15	0,06	29 111	58 534,18	651	15	-0,19	0,99	0,70	44 408	576 639	0,24	3,98	1,82	1,62	7 241 517	0,05															
НТУ «Дніпровська політехніка»	0,04	0,21	29 863	67 484,18	896	15	0,03	1,02	0,58	48 981	599 761	0,24	4,48	3,5	3,23	52 114 889	0,21															
Університет Ушинського	0,02	-0,03	28 562	70 524,24	107	19	0,05	1,04	0,48	54 678	707 845	0,22	5,62	5,19	3,87	26 880 888	0,20															
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	0,01	-0,12	30 421	75 649,19	854	12	-0,01	1,00	0,52	53 443	464 905	0,22	4,50	1,14	1,10	787 240	0,04															
НПУ імені М. П. Драгоманова	-0,06	-0,05	33 503	87 603,22	982	12	-0,07	1,04	0,53	67 546	521 898	0,23	5,22	2,83	1,35	2 549 119	0,02															
ТНПУ	0,02	0,18	31 423	54 671,23	959	13	0,08	0,96	0,60	51 529	538 136	0,22	3,85	3,22	3,17	23 207 397	0,14															

Закінчення таблиці Л.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ДДПУ ім. Івана Франка	0,08	0,16	37 007	65 565	19 056	12	0,19	0,98	0,69	65 484	592 739	0,24	3,82	2,22	1,93	9 491 876	0,10	
СуздПУ імені А. С. Макаренка	0,02	-0,01	36 669	71 527	26 968	13	0,01	1,02	0,58	62 585	629 196	0,25	4,40	1,45	1,10	7 59 458	0,05	
КДПУ	-0,02	-0,06	35 117	64 482	19 244	12	-0,01	0,83	0,63	57 663	529 601	0,19	2,53	3,71	2,80	7 948 266	0,07	
УТСП	-0,12	0,65	21 517	52 740	12 789	19	-0,03	1,04	0,69	53 145	548 743	0,25	4,72	5,02	4,75	27 025 741	0,23	
КНЕУ ім. В. Гетьмана	-0,09	0,09	31 079	72 594	25 977	13	0,03	0,79	0,50	48 571	502 673	0,20	2,14	1,28	0,63	-6 905 655	0,02	
ВТЕІ ДТЕУ	-0,10	0,04	13 725	66 084	15 648	37	0,11	1,18	0,62	29 577	698 565	0,27	8,41	8,41	8,33	34 625 352	0,56	
Університет митної справи та фінансів	0,02	0,09	19 545	65 539	22 169	27	0,09	1,15	0,51	32 775	786 536	0,32	5,23	10,87	10,05	57 875 468	0,45	
НУВГП	0,05	0,33	30 563	55 399	24 437	9	0,07	1,02	0,59	54 683	553 824	0,25	4,31	1,99	1,49	9 755 087	0,10	
НУХТ	-0,02	-0,23	41 386	81 377	28 758	9	0,00	1,00	0,60	71 335	488 445	0,25	4,00	2,65	2,56	15 961 242	0,09	
НУБіП України	0,04	0,10	43 038	94 060	27 342	17	0,21	0,99	0,66	75 145	1 032 064	0,27	3,59	2,43	2,25	139 810 392	0,24	

Таблиця Л1.2 – Результати бальної оцінки інтегрального показника фінансової стійкості ЗВО за 2022 рр.

Назва ЗВО	Темп приросту контингенту, бюджет	Темп приросту контингенту, контракт	Витрати на оплату праці на одного здобувача	Середній рівень бюджетних асигнувань на одного здобувача	Фінансування на одного здобувача	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	Темп приросту доходів	Співвідношення доходів і витрат університету	Індекс диверсифікації доходів <i>(НИ (DI))</i>	Середній рівень доходів університету на одного студента	Середній рівень доходів університету на одного викладача	Частина маржинального доходу в доходах університету	Коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Полушка ліквідності (абсолютної)	Фінансова полушка	Всього балів
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВНУ імені Лесі Українки	0	4	0	2	0	2	0	2	2	0	0	1	1	1,5	0	1,5	0	17
ЗНУ	4	2	0	4	0	4	2	2	0	2	2	2	1	1,5	0	1,5	0	26
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	4	2	0	0	0	4	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1,5	0	15
ДВНЗ «УжНУ»	4	4	4	4	4	0	2	2	0	2	0	2	2	3	1,5	3	1,5	39
ЧНУ	4	4	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	2	1,5	3	3	3	29
ДонНУ імені Василя Стуса	0	2	4	4	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	14
ЛНУ ім. Івана Франка	2	2	2	0	4	0	2	0	2	0	2	1	0	0	0	3	0	18
Сумський державний університет	4	2	4	4	4	0	0	2	0	2	2	2	0	3	3	3	1,5	37
КНУ імені Тараса Шевченка	0	2	4	4	4	0	1	2	0	1	2	2	0	2	0	3	0	25
Херсонський державний університет	0	0	2	4	0	0	0	2	1	1	0	0	2	0	0	1,5	0	14
ДНУ	4	2	4	4	2	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	1,5	0	28
ЗУНУ	0	4	0	2	2	4	2	2	0	0	2	2	0	0	0	3	3	26
Національний університет імені Юрія Кондратюка	4	4	0	0	0	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	14
ВНТУ	4	4	0	0	4	2	2	2	2	2	0	2	0	3	3	1,5	3	35
НТУ «ХП»	4	2	4	4	4	0	0	2	2	2	2	2	0	2	0	1,5	0	28
Одеська політехніка	4	4	4	4	2	2	1	0	2	2	2	0	2	3	3	1,5	0	37
КПІ ім. Ігоря Сікорського	4	0	4	4	4	0	1	0	2	2	2	0	2	3	3	3	0	34
Житомирська політехніка	4	4	0	0	0	4	2	2	0	0	0	1	1	1,5	1,5	1,5	0	24
НУ «Чернігівська політехніка»	4	0	0	0	0	4	2	2	0	0	2	0	2	3	3	1,5	1,5	25
НУ «Запорізька політехніка»	4	2	0	0	0	4	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1,5	0	15
НТУ «Дніпровська політехніка»	4	4	0	0	0	4	1	2	2	0	0	0	2	1,5	1,5	3	1,5	27
Університет Ушинського	4	0	0	2	0	4	2	2	0	0	2	0	2	3	3	1,5	1,5	27
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1,5	0	10
ННПУ імені М. П. Драгоманова	0	0	2	4	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	1,5	0	14
ТНПУ	4	4	2	0	2	2	2	0	2	0	0	0	1	1,5	1,5	1,5	0	24
ДДПУ ім. Івана Франка	4	4	4	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	1,5	0	21
СумДПУ імені А. С. Макаренка	2	0	4	4	4	0	1	2	2	2	1	0	2	0	0	1,5	0	26

Закінчення таблиці Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
КДПУ	0	0	4	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1,5	1,5	1,5	0	12
УТСП	0	4	0	0	0	4	0	2	2	0	0	0	2	3	3	1,5	1,5	23
КНЕУ ім. В. Гетьмана	0	2	2	4	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
ВТЕД ДПУ	0	2	0	0	0	4	2	2	2	0	2	1	2	3	3	1,5	3	28
Університет митної справи та фінансів	2	2	0	0	0	4	2	2	0	0	2	2	2	3	3	3	3	30
НУВГП	4	4	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0	2	0	0	1,5	0	19
НУХТ	0	0	4	4	4	4	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1,5	0	20
НУБіП України	4	2	4	4	4	4	2	0	2	2	2	1	0	0	0	3	1,5	36

Таблиця Л1.3 – Вихідні показники для інтегральної оцінки фінансової стійкості ЗВО за 2021–2022 рр.

Назва ЗВО	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	10	11	12	13	14	15	16	17
		Темп приросту контингенту, бюджет	Темп приросту контингенту, контракт	Темп приросту виходів на оплату праці на одного здобувача	Середній рівень приросту бюджетних асигнувань на одного здобувача	Середній рівень приросту приватного фінансування на одного здобувача	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НППЗ	Темп приросту доходів	Співвідношення темпів приросту доходів і витрат університету	Середній індекс диверсифікації доходів ННІ (DI)	Темп приросту доходів університету на одного здобувача	Темп приросту доходів університету на одного викладача	Темп приросту частки маржинального доходу в доходах університету	Середній коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	Приріст коефіцієнта загальної ліквідності	Приріст коефіцієнта абсолютної ліквідності	Приріст подушки ліквідності (абсолютної)	Приріст фінансової подушки
ВНУ імені Лесі Українки		-0,06	0,17	-0,02	0,15	0,06	12	0,15	1,10	0,55	-0,06	0,15	0,46	4,04	0,53	0,52	1,84	0,83
ЗНУ		0,10	0,05	-0,14	0,08	0,09	21	0,10	1,12	0,48	-0,02	0,20	0,84	4,04	4,29	0,60	2,75	6,04
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького		0,05	0,07	-0,06	0,05	0,20	21	0,09	1,06	0,51	0,01	0,17	0,27	2,04	0,44	0,61	4,33	0,65
ДВНЗ «УжНУ»		0,05	0,18	-0,14	0,11	0,19	12	0,11	1,11	0,45	-0,05	0,14	0,38	4,87	0,76	0,44	0,56	0,22
ЧНУ		0,05	0,13	-0,07	0,05	0,09	14	0,09	1,04	0,50	-0,05	0,16	0,27	4,87	0,27	-0,26	0,01	0,12
ДонНУ імені Василя Стуса		-0,17	0,01	-0,06	0,17	0,13	11	-0,12	1,00	0,58	-0,08	-0,06	-0,02	5,19	-0,13	-0,15	-3,92	0,08
ЛНУ ім. Івана Франка		0,02	0,06	-0,03	0,08	0,21	11	0,10	0,98	0,54	0,76	0,14	0,27	3,67	-0,22	0,30	-0,36	0,06
Сумський державний університет		0,07	0,02	-0,27	-0,04	0,07	12	-0,15	1,05	0,42	-0,19	-0,06	0,28	3,16	0,63	0,67	0,85	0,55
КНУ імені Тараса Шевченка		-0,05	0,02	0,01	0,16	0,02	10	0,04	1,02	0,56	0,04	0,10	0,48	8,24	0,19	0,18	0,45	0,27
Херсонський державний університет		-0,09	-0,26	-0,07	0,12	0,07	13	-0,17	1,09	0,60	-0,05	-0,08	0,36	4,78	0,79	0,62	-5,92	1,08
ДНУ		0,04	0,03	-0,16	0,02	0,19	11	0,10	1,09	0,60	0,05	0,12	0,99	3,64	1,06	0,61	-2,43	-0,08
ЗУНУ		-0,03	0,36	-0,08	0,14	0,07	12	0,24	1,08	0,49	-0,09	0,17	0,23	3,48	-0,04	-0,05	0,41	0,47
Національний університет імені Юрія Кондратюка		0,08	0,30	-0,23	0,07	0,01	21	0,06	1,11	0,52	-0,14	-0,13	0,48	3,73	2,52	0,90	0,83	6,91
ВНТУ		0,10	0,46	-0,28	0,02	0,19	18	0,15	1,22	0,58	-0,10	0,16	0,71	3,01	3,93	0,93	2,19	1,63
НТУ «ХП»		0,11	0,07	-0,11	0,02	0,06	11	-0,01	1,02	0,63	-0,12	-0,01	0,05	4,71	1,54	0,87	-5,53	0,47
Одеська політехніка		0,09	0,47	-0,18	0,10	-0,12	14	0,04	1,01	0,59	-0,11	0,33	0,00	4,30	0,36	0,28	0,08	0,03
КПІ ім. Ігоря Сікорського		0,04	0,00	-0,04	0,11	0,11	9	0,04	1,05	0,70	0,01	0,03	0,25	4,45	0,15	0,11	0,40	0,38
Житомирська політехніка		0,04	0,51	-0,15	0,15	0,01	14	0,24	1,08	0,49	-0,07	0,21	0,42	4,07	0,03	0,03	0,66	0,63
НУ «Чернівецька політехніка»		0,09	-0,01	-0,08	0,03	0,23	11	0,14	1,05	0,53	0,03	0,19	0,39	3,21	0,07	-0,02	0,01	0,01
НУ «Запорізька політехніка»		0,15	0,06	-0,31	-0,02	0,07	21	-0,19	1,05	0,65	-0,31	-0,19	0,28	4,00	0,28	0,45	2,75	0,03
НТУ «Дніпровська політехніка»		0,04	0,21	-0,11	0,10	0,17	21	0,03	1,05	0,57	-0,06	0,04	0,06	4,15	0,38	0,21	0,42	0,28
Університет Ушинського		0,02	-0,03	-0,01	0,13	0,14	15	0,05	1,10	0,48	0,07	0,55	0,41	5,15	0,53	0,29	0,24	0,11

Закінчення таблиці Л.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	10	11	12	13	14	15	16	17
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	0,01	-0,12	0,01	0,06	0,02	0,02	15	-0,01	1,04	0,54	0,08	0,09	0,30	4,64	0,10	0,08	2,35	-0,52
ІНПУ імені М. П. Драгоманова	-0,06	-0,05	-0,08	0,13	0,01	0,13	19	-0,07	1,06	0,53	0,00	0,02	0,29	5,12	0,14	1,04	-1,62	0,22
ТНПУ	0,02	0,18	-0,13	0,09	0,07	0,08	12	0,08	1,06	0,59	-0,03	0,09	1,12	4,36	-0,24	-0,38	-0,28	-0,15
ДШУ ім. Івана Франка	0,08	0,16	-0,09	0,04	0,11	0,11	12	0,19	1,05	0,59	0,03	0,45	1,25	4,78	0,22	0,19	0,61	0,29
СуздПУ імені А. С. Макаренка	0,02	-0,01	-0,03	0,14	0,18	0,18	13	0,01	1,04	0,59	-0,04	0,16	0,16	4,32	2,71	5,26	-1,18	8,09
КДПУ	-0,02	-0,06	0,07	0,19	0,06	0,12	12	-0,01	0,86	0,65	0,01	0,10	-0,12	3,20	-0,34	-0,40	-0,48	-0,37
УТСП	-0,12	0,65	-0,25	0,18	0,11	0,11	13	-0,03	1,09	0,64	-0,16	0,18	0,16	4,28	-0,24	-0,26	0,27	0,35
КНЕУ ім. В. Гетьмана	-0,09	0,09	-0,02	0,20	0,03	0,03	12	0,03	1,57	0,50	-0,01	0,13	0,07	1,50	-0,18	-0,41	-5,56	-0,50
ВТЕДТЕУ	-0,10	0,04	-0,06	0,17	0,20	0,19	19	0,11	1,14	0,63	0,00	0,20	0,68	8,09	0,22	0,22	0,62	0,58
Університет мітної справи та фінансів	0,02	0,09	-0,08	0,00	0,28	0,28	13	0,09	1,08	0,53	0,02	0,17	0,25	5,17	0,34	0,32	0,48	0,43
НУВГП	0,05	0,33	-0,12	0,11	0,07	0,11	37	0,07	1,05	0,38	-0,16	0,10	0,11	4,09	0,18	0,05	0,84	0,65
НУХТ	-0,02	-0,23	0,07	0,08	0,21	0,21	27	0,00	1,06	0,59	0,12	-0,16	0,36	4,06	0,33	0,31	0,63	0,25
НУБІПУ	0,04	0,10	-0,06	0,07	0,10	0,10	9	0,21	1,22	0,60	0,12	0,26	1,22	3,20	0,46	0,53	1,97	0,71

Таблиця Л1.4 – Результати бальної оцінки інтегрального показника фінансової стійкості ЗВО за 2021–2022 рр.

Назва ЗВО	Темп приросту контингенту, бюджет	Темп приросту витратів на оплату праці на одного здобувача	Середній річний приріст бюджетних асигнувань на одного здобувача	Середній річний приріст приватного фінансування на одного здобувача	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	Темп приросту доходів і витрат університету	Співвідношення темпів приросту доходів і витрат університету	Середній індекс диверсифікації доходів (DI)	Темп приросту доходів університету на одного здобувача	Темп приросту доходів університету на одного викладача	Темп приросту частки маржинального доходу в доходах університету	Середній коефіцієнт покриття доходами постійних витрат	Приріт коефіцієнта загальної ліквідності	Приріт коефіцієнта абсолютної ліквідності	Приріт подумки ліквідності (абсолютно)	Приріт фінансової подумки	Сума балів за критерієм – Сума балів за критерієм – Сума балів за критерієм –	Сума балів за критерієм – Сума балів за критерієм –	Сума балів за критерієм – Сума балів за критерієм –	Сума балів за критерієм – Сума балів за критерієм –	
І	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ВНУ імені Лесі Українки	0	4	4	4	2	2	1	2	1	0	2	2	1	2	2	4	2	16	10	9	35
ЗНУ	0	4	4	2	4	4	1	2	0	2	2	2	1	4	4	0	4	18	12	9	39
ЧНУ ім. Богдана Хмельницького	4	2	4	2	4	4	1	1	1	2	2	0	2	4	4	2	20	12	7	39	
ДВНЗ «СЖНУ»	4	4	4	4	4	2	1	1	0	0	2	0	2	4	4	2	22	12	8	42	
ЧНУ	4	4	4	2	2	2	1	1	1	0	2	0	2	0	0	4	2	18	6	7	31
ДонНУ імені Василя Стуса	0	2	4	4	4	2	0	1	2	0	2	0	0	0	0	2	16	4	7	27	
ЛНУ ім. Івана Франка	2	2	4	2	4	2	1	1	1	0	2	0	0	0	0	2	14	14	1	29	
Сумський державний університет	4	2	4	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	4	4	2	10	10	11	31	
КНУ імені Тараса Шевченка	0	2	0	4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	4	2	4	12	10	11	31
Херсонський державний університет	0	0	4	4	4	2	2	2	2	2	0	1	2	4	0	4	12	12	7	31	
ДНУ	4	2	4	2	4	2	1	2	2	2	2	2	0	4	4	0	18	8	10	36	
ЗУНУ	0	4	4	4	2	2	2	1	2	0	2	0	0	0	0	4	2	18	6	5	29
Національний університет імені Юрія Кондратюка	4	4	4	2	2	2	1	2	1	0	2	0	0	4	4	4	18	12	6	36	
ВНТУ	4	4	4	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	4	4	4	16	9	45		
НТУ «ХП»	4	2	4	2	4	2	0	1	2	0	2	0	0	4	4	2	14	10	5	29	
Одеська політехніка	4	4	4	4	0	2	1	1	2	0	2	0	2	2	4	2	18	10	8	36	
КПІ ім. Ігоря Сікорського	4	0	4	4	2	2	1	1	2	0	2	0	2	2	4	2	16	10	8	34	
Житомирська політехніка	4	0	4	4	2	4	1	2	0	0	2	2	1	2	4	2	22	10	8	40	
НУ «Чернігівська політехніка»	4	0	4	2	4	4	1	1	2	2	2	0	0	2	4	2	16	10	3	29	
НУ «Запорізька політехніка»	4	2	4	0	2	4	0	1	2	0	0	0	0	2	2	4	16	10	3	29	
НТУ «Дніпровська політехніка»	4	0	4	4	4	4	1	2	0	2	0	2	2	2	4	2	20	10	5	39	
Університет Ушинського	4	0	4	4	4	4	1	2	0	2	2	2	2	2	4	2	20	10	11	41	
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	2	0	0	2	2	2	0	1	2	0	1	0	1	2	2	4	0	8	8	7	23
НПУ імені М. П. Драгоманова	0	0	4	0	2	2	0	1	1	1	0	0	2	2	4	0	2	8	8	5	21
ТНПУ	4	4	4	0	2	2	1	1	2	0	2	2	2	0	0	2	0	16	2	8	26
ДДПУ ім. Івана Франка	4	4	4	0	2	2	1	1	2	0	2	2	2	2	4	2	16	10	12	38	
СумДПУ імені А. С. Макаренка	2	0	4	0	4	2	1	1	2	0	2	0	2	4	0	4	12	12	8	32	
КДПУ	0	0	0	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4	0	5	9
УГСП	0	4	4	0	4	4	0	2	2	0	2	0	2	0	4	2	16	6	6	8	30

Закінчення таблиці Д.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
КНЕУ ім. В. Гетьмана	0	2	4	0	2	2	1	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	10	0	6	16
ВТЕІ ДПСУ	0	2	4	0	4	4	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	14	10	12	36
Університет митної справи та фінансів	2	2	4	0	4	4	1	1	1	2	2	0	2	2	2	4	2	16	10	9	35
НУВФП	4	4	4	0	2	0	1	1	2	0	0	0	1	2	2	4	2	14	10	5	29
НУХТ	0	0	0	0	4	0	1	1	2	2	0	1	1	2	2	4	2	4	10	8	22
НУБіПУ	4	2	4	0	2	4	1	2	2	2	2	2	0	2	4	4	2	16	12	11	39

Таблиця М.1 – Зміна показників масштабу для побудови кластеру за 2017–2022 рр.

Університет	Тип	Темп приросту									
		контингенту	контингенту бюджет	приросту контингенту, контракт	бакалаврів	магістрів	контингенту на денній формі	контингенту на заочній формі	частки здобувачів-бюджетників		
		3	4	5	6	7	8	9	10		
Волинський національний університет імені Лесі Українки	КУ1	0,05	-0,06	0,17	0,07	0,01	0,23	0,03	-0,11		
Запорізький національний університет	КУ2	0,06	0,10	0,05	-0,03	0,33	0,13	-0,07	0,03		
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	КУ3	0,06	0,05	0,07	0,02	0,19	0,08	-0,02	-0,01		
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	КУ4	0,14	0,05	0,18	0,12	0,22	0,17	0,04	-0,08		
Чернівецький національний університет імені Юрія Фельдковича	КУ5	0,09	0,05	0,13	0,03	0,32	0,15	-0,11	-0,04		
Дніпропетровський державний університет імені Василя Стуса	КУ6	-0,06	-0,17	0,01	-0,09	0,02	-0,04	-0,16	-0,12		
Львівський національний університет імені Івана Франка	КУ7	0,04	0,02	0,06	0,02	0,17	-0,43	3,13	-0,02		
Сумський державний університет	КУ8	0,04	0,07	0,02	0,02	0,17	0,06	-0,04	0,03		
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	КУ9	-0,01	-0,05	0,02	0,01	-0,02	0,00	-0,08	-0,03		
Херсонський державний університет	КУ10	-0,19	-0,09	-0,26	-0,21	-0,12	-0,12	-0,34	0,12		
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	КУ11	0,03	0,04	0,03	0,04	0,09	0,04	0,06	0,00		
ЗУНУ	КУ12	0,24	-0,03	0,36	0,18	0,38	0,39	-0,04	-0,22		
Національний університет імені Юрія Кондратюка	ПУ1	0,21	0,08	0,30	0,20	0,25	0,23	0,08	-0,11		
ВНУ	ПУ2	0,25	0,10	0,46	0,16	0,60	0,27	0,11	-0,13		
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	ПУ3	0,09	0,11	0,07	0,02	0,38	0,12	-0,06	0,02		
Національний університет «Одеська політехніка»	ПУ4	0,27	0,09	0,47	0,14	0,77	0,15	0,71	-0,14		
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	ПУ5	0,01	0,06	-0,01	0,03	0,08	0,06	-0,15	0,02		
Житомирська політехніка	ПУ6	0,30	0,04	0,51	0,28	0,42	0,34	0,20	-0,20		
Національний університет «Дернівська політехніка»	ПУ7	0,04	0,09	-0,01	0,03	0,06	0,12	-0,27	0,05		
Національний університет «Запорізька політехніка»	ПУ8	0,10	0,15	0,06	-1,00	-1,00	0,18	-0,19	0,04		
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	ПУ9	0,13	0,04	0,21	-0,01	0,86	0,09	0,35	-0,08		
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	ПелУ1	-0,02	0,02	-0,03	-0,04	0,06	-0,02	-0,02	0,04		
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	ПелУ2	-0,08	0,01	-0,12	-0,27	0,38	-0,09	-0,07	0,10		
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	ПелУ3	-0,22	-0,41	-0,08	-0,11	-0,24	-0,17	-0,27	-0,25		
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимир Гнатюка	ПелУ4	0,09	0,02	0,18	0,09	0,10	0,13	0,00	-0,07		
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	ПелУ5	0,12	0,08	0,16	0,08	-0,42	0,16	0,02	-0,03		
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	ПелУ6	0,00	0,02	-0,01	-0,09	0,24	0,06	-0,14	0,02		

Закінчення таблиці М.1

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Криверівський державний педагогічний університет	ЦелУ7	-0,04	-0,02	-0,06	-0,07	0,12	-0,01	-0,10	0,02	
Університет Гроторія Сковороди в Перещепі	ЦелУ8	0,23	-0,12	0,65	-0,01	0,24	0,13	0,54	-0,28	
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	ГУ1	0,04	-0,09	0,09	0,06	-0,03	0,04	0,02	-0,12	
ВТЕІ КНТЕУ	ГУ2	0,03	-0,10	0,04	-0,03	0,36	0,12	-0,01	-0,13	
Університет мітної справи та фінансів	ГУ3	0,08	0,02	0,09	0,04	0,37	0,07	0,14	-0,05	
Національний університет водного господарства та природокористування	ГУ4	0,17	0,05	0,33	0,08	0,46	0,28	-0,04	-0,11	
НУХТ	ГУ5	-0,14	-0,02	-0,23	-0,10	-0,32	-0,10	-0,24	0,14	
НУБіП України	ГУ6	0,07	0,04	0,10	0,04	0,15	0,09	0,03	-1,00	

Таблиця М.2 – Зміна показників масштабу для побудови кластеру за 2021–2022 рр.

Університет	Тип	Темп приросту контингенту	Темп приросту контингенту, бюджет	Темп приросту контингенту, контракт	Темп приросту бакалаврів	Темп приросту магістрів	Темп приросту контингенту на денній формі	Темп приросту контингенту на заочній формі	Темп приросту частки здобувачів-бюджетників
		3	4	5	6	7	8	9	10
I	2								
Волинський національний університет імені Лесі Українки	КУ1	0,05	-0,06	0,17	0,07	0,01	0,23	0,03	-0,11
Запорізький національний університет	КУ2	0,06	0,10	0,05	-0,03	0,33	0,13	-0,07	0,03
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	КУ3	0,06	0,05	0,07	0,02	0,19	0,08	-0,02	-0,01
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	КУ4	0,14	0,05	0,18	0,12	0,22	0,17	0,04	-0,08
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	КУ5	0,09	0,05	0,13	0,03	0,32	0,15	-0,11	-0,04
ДонДУ імені Василя Стуса	КУ6	-0,06	-0,17	0,01	-0,09	0,02	-0,04	-0,16	-0,12
Львівський національний університет імені Івана Франка	КУ7	0,04	0,07	0,06	0,01	0,17	0,06	3,13	0,03
Сумський державний університет	КУ8	0,04	0,07	0,02	0,02	0,17	0,06	-0,04	0,03
Кіровоградський державний університет імені Тараса Шевченка	КУ9	-0,01	-0,05	0,02	0,01	-0,02	0,00	-0,08	-0,03
Херсонський державний університет	КУ10	-0,19	-0,09	-0,26	-0,21	-0,12	-0,34	0,12	0,12
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	КУ11	0,03	0,04	0,03	0,03	0,09	0,04	0,06	0,00
ЗУНУ	КУ12	0,24	-0,03	0,36	0,18	0,38	0,39	-0,04	-0,22
Національний університет імені Юрія Кондратюка	ПУ1	0,21	0,08	0,30	0,20	0,25	0,23	0,08	-0,11
ВНТУ	ПУ2	0,25	0,10	0,46	0,16	0,60	0,27	0,11	-0,13
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	ПУ3	0,09	0,11	0,07	0,02	0,38	0,12	-0,06	0,02
Національний університет «Одеська політехніка»	ПУ4	0,27	0,09	0,47	0,14	0,77	0,15	0,71	-0,14
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	ПУ5	0,01	0,06	-0,01	0,03	0,08	0,06	-0,15	0,02
Державний університет «Житомирська політехніка»	ПУ6	0,30	0,04	0,51	0,28	0,42	0,34	0,20	-0,20
Національний університет «Чернівецька політехніка»	ПУ7	0,04	0,09	-0,01	0,03	0,06	0,12	-0,27	0,05
Національний університет «Запорізька політехніка»	ПУ8	0,10	0,15	0,06	-1,00	-1,00	0,18	-0,19	0,04
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	ПУ9	0,13	0,04	0,21	-0,01	0,86	0,09	0,35	-0,08
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	ПедУ1	-0,02	0,02	-0,03	-0,04	0,06	-0,02	-0,02	0,04
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	ПедУ2	-0,08	0,01	-0,12	-0,27	0,38	-0,09	-0,07	0,10
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	ПедУ3	-0,22	-0,41	-0,08	-0,11	-0,24	-0,17	-0,27	-0,25
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	ПедУ4	0,09	0,02	0,18	0,09	0,10	0,13	0,00	-0,07
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	ПедУ5	0,12	0,08	0,16	0,08	-0,42	0,16	0,02	-0,03
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	ПедУ6	0,00	0,02	-0,01	-0,09	0,24	0,06	-0,14	0,02

Закінчення таблиці М.2

1	2									
	3	4	5	6	7	8	9	10		
Криворізький державний педагогічний університет	ПедУ7	-0,04	-0,02	-0,06	-0,07	0,12	-0,01	-0,10	0,02	
	ПедУ8	0,23	-0,12	0,65	-0,01	0,24	0,13	0,34	-0,28	
Київський національний економічний університет імені Валдима Гетьмана	ІУ1	0,04	-0,09	0,09	0,06	-0,03	0,04	0,02	-0,12	
	ІУ2	0,03	-0,10	0,04	-0,03	0,36	0,12	-0,01	-0,13	
Університет мітної справи та фінансів	ІУ3	0,08	0,02	0,09	0,04	0,37	0,07	0,14	-0,05	
	ІУ4	0,17	0,05	0,33	0,08	0,46	0,28	-0,04	-0,11	
Національний університет водного господарства та природоко- ристування	ІУ5	-0,14	-0,02	-0,23	-0,10	-0,32	-0,10	-0,24	0,14	
	ІУ6	0,07	0,04	0,10	0,04	0,15	0,09	0,03	-1,00	
НУБіП України										

Таблиця М.3 – Фінансові показники ЗВО для побудови кластера за 2022 рр.

Університет	Тип	Коефіцієнт операційної маржі	Профіцит / дефіцит, грн	Доходи університету на одного викладача, грн		Доходи університету на одного здобувача, грн	Частка бюджетного фінансування	Частка маржинального доходу в загальних доходах	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП, осіб	Відатки на оплату праці на одного здобувача, грн
				4	5					
	2	3								
Волинський національний університет імені Лесі Українки	КУ1	0,04	14 716 089	505 916	44 011	0,65	0,29	0,29	9	30 887
Запорізький національний університет	КУ2	0,05	19 584 761	662 903	43 476	0,57	0,31	0,31	21	21 443
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	КУ3	-0,19	-44 106 004	558 597	44 930	0,60	0,29	0,29	21	26 187
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	КУ4	0,12	90 997 509	600 489	65 412	0,44	0,32	0,32	12	34 873
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	КУ5	0,04	17 778 097	520 795	44 434	0,57	0,25	0,25	14	27 821
ДонДУ імені Василя Стуса	КУ6	-0,01	-2 192 065	468 592	52 044	0,68	0,18	0,18	11	35 859
Львівський національний університет імені Івана Франка	КУ7	-0,03	-32 967 008	518 437	87 280	0,61	0,29	0,29	11	32 687
Сумський державний університет	КУ8	0,03	18 696 474	946 130	94 542	0,45	0,36	0,36	12	52 843
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	КУ9	-0,01	-24 310 302	913 748	100 411	0,69	0,12	0,12	10	77 835
Херсонський державний університет	КУ10	0,06	8 866 915	567 452	56 839	0,76	0,26	0,26	13	32 846
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	КУ11	0,02	10 969 566	593 558	63 228	0,70	0,35	0,35	11	34 677
ЗУНУ	КУ12	0,04	18 104 806	652 638	47 196	0,44	0,32	0,32	18	24 347
Національний університет імені Юрія Кондратюка	ПУ1	0,04	9 651 946	443 664	43 786	0,62	0,31	0,31	11	26 892
ВНТУ	ПУ2	0,08	21 089 374	634 025	50 415	0,67	0,40	0,40	14	27 426
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	ПУ3	0,05	36 212 026	520 054	62 398	0,77	0,26	0,26	9	41 143
Національний університет «Одеська політехніка»	ПУ4	0,00	-1 034 730	690 488	64 053	0,72	0,23	0,23	14	37 353
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	ПУ5	-0,01	-17 094 230	986 845	99 208	0,82	0,21	0,21	11	72 384
Державний університет «Житомирська політехніка»	ПУ6	0,04	8 062 948	584 192	35 667	0,59	0,29	0,29	21	19 797
Національний університет «Чернівецька політехніка»	ПУ7	0,06	13 427 342	918 292	91 829	0,66	0,21	0,21	21	25 147
Національний університет «Запорізька політехніка»	ПУ8	-0,01	-3 482 788	576 639	44 408	0,74	0,24	0,24	15	29 011
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	ПУ9	0,02	7 672 276	599 761	48 981	0,70	0,24	0,24	15	29 863
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	ПедУ1	0,04	7 326 925	707 845	54 678	0,54	0,22	0,22	19	28 562
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	ПедУ2	0,00	-656 544	464 905	53 443	0,66	0,22	0,22	12	30 421
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	ПедУ3	0,04	16 414 042	521 898	67 546	0,63	0,23	0,23	12	33 503
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	ПедУ4	-0,04	-10 487 782	538 136	51 529	0,70	0,22	0,22	13	31 423
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	ПедУ5	-0,02	-3 887 211	592 739	65 484	0,67	0,24	0,24	12	37 007

Закінчення таблиці М.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумський державний педагогічний університет імені А. С.Макаренка		ПедУ6	0,02	3 622 859	629 196	62 585	0,72	0,25	13	36 669
Криворізький державний педагогічний університет		ПедУ7	-0,21	-30 020 917	529 601	57 663	0,79	0,19	12	35 117
Університет Григорія Сковороди в Переяславі		ПедУ8	0,04	5 779 587	548 743	53 145	0,72	0,25	19	21 517
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана		ІУ1	-0,26	119 681 057	502 673	48 571	0,52	0,20	13	31 079
ВТЕІ КНТЕУ		ІУ2	0,15	12 685 493	698 565	29 577	0,66	0,27	37	13 725
Університет митної справи та фінансів		ІУ3	0,13	21 063 890	786 536	32 775	0,33	0,32	27	19 545
Національний університет водного господарства та природоохоронання		ІУ4	0,02	4 858 320	553 824	54 683	0,69	0,25	9	30 563
НУХТ		ІУ5	0,00	-1 392 362	488 445	71 335	0,72	0,25	9	41 386
НУБіП України		ІУ6	-0,01	-7 930 099	1 032 064	75 145	0,69	0,27	17	43 038

Таблиця М.4 – Зміна фінансових показників ЗВО для побудови кластеру за 2017–2022 рр.

Університет	Тип	3	4	5	6	7	8	9	10
	Тип	Темп приросту коефіцієнта операційної маржі	Темп приросту доходів університету на одного викладача	Темп приросту доходів університету на одного здобувача	Темп приросту частки бюджетного фінансування	Темп приросту доходів	Темп приросту частки маржинального доходу до загального доходу	Темп приросту коефіцієнта забезпеченості НПП здобувачами	Темп приросту витрат на оплату праці на одного здобувача
Волинський національний університет імені Лесі Українки	КУ1	-13,03	0,99	0,54	-0,07	0,94	0,04	-0,07	1,11
Запорозький національний університет	КУ2	-4,38	1,98	0,68	0,07	1,10	0,24	0,68	0,63
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	КУ3	26,56	0,98	0,42	-0,15	0,62	-0,07	0,77	0,64
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	КУ4	1,87	1,07	0,77	-0,17	1,05	0,57	0,12	0,59
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	КУ5	-1,91	0,97	0,63	-0,08	0,57	-0,09	0,08	0,88
ДонДУ імені Василя Стуса	КУ6	20,64	0,44	0,38	-0,11	0,11	-0,37	-0,18	1,01
Львівський національний університет імені Івана Франка	КУ7	-5,08	0,81	1,68	-0,11	0,97	-0,10	0,08	0,75
Сумський державний університет	КУ8	-2,72	0,85	0,72	-0,09	0,80	0,05	-0,04	0,88
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	КУ9	-0,43	0,72	0,48	-0,02	0,78	-0,19	0,14	0,56
Херсонський державний університет	КУ10	-4,15	0,99	0,81	0,07	0,15	0,05	0,02	0,92
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	КУ11	2,32	0,66	0,57	-0,12	0,30	-0,01	0,04	0,60
ЗУНУ	КУ12	-1,98	1,12	0,51	-0,24	0,97	0,01	0,22	0,73
Національний університет імені Юрія Кондратюка	ПУ1	4,89	0,43	0,62	0,09	0,52	0,17	-0,13	0,55
ВНТУ	ПУ2	-3,36	1,11	0,37	-0,09	0,74	0,40	0,37	0,30
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	ПУ3	-4,70	0,72	0,45	0,04	0,45	-0,10	0,10	0,95
Національний університет «Одеська політехніка»	ПУ4	0,11	1,11	0,50	0,12	0,39	-0,24	0,46	0,59
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	ПУ5	-0,73	0,76	0,50	0,08	0,61	-0,23	0,15	0,67
Державний університет «Житомирська політехніка»	ПУ6	-0,11	1,03	0,42	-0,15	1,44	-0,21	0,24	0,85
Національний університет «Чернівецька політехніка»	ПУ7	-2,55	1,52	0,91	-0,03	0,80	0,22	0,24	1,06
Національний університет «Запорізька політехніка»	ПУ8	2,05	0,51	0,29	0,00	0,34	-0,19	0,06	0,55
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	ПУ9	3,64	1,37	0,41	0,03	0,70	-0,21	0,54	0,68
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	ПедУ1	0,46	1,44	0,58	-0,07	0,56	1,18	0,41	0,50
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	ПедУ2	-1,22	0,84	0,55	0,07	0,43	-0,18	0,13	0,73
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	ПедУ3	5,84	0,19	0,11	0,45	-0,14	-0,56	0,03	0,88
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	ПедУ4	0,82	0,79	0,50	-0,03	0,85	-0,33	0,06	0,96

Закінчення таблиці М.4

I		3	4	5	6	7	8	9	10
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	ПедУ5	10,14	1,67	0,81	-0,10	0,64	-0,03	0,24	1,17
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	ПедУ6	2,46	1,49	0,80	0,07	0,72	-0,19	0,24	1,18
Криворізький державний педагогічний університет	ПедУ7	0,45	0,96	0,77	0,10	0,61	-0,42	0,06	1,21
Університет Григорія Сковороди в Переяславі	ПедУ8	0,66	1,19	0,94	-0,17	0,64	-0,25	0,52	0,87
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	ІУ1	266,78	0,93	0,39	-0,09	0,47	-0,28	0,19	0,81
ВТЕІ КНТЕУ	ІУ2	0,30	1,29	0,32	0,32	0,82	-0,20	0,34	0,89
Університет мітної справи та фінансів	ІУ3	-19,74	1,10	-0,02	-0,54	0,93	0,21	0,95	-0,001
Національний університет водного господарства та природокористування	ІУ4	-1,58	1,52	0,61	0,08	0,67	-0,06	-0,06	0,79
НУХТ	ІУ5	-0,72	0,18	0,88	0,01	0,17	-0,16	-0,39	1,05
НУБіП України	ІУ6	-1,00	1,24	0,33	-0,03	0,72	-0,16	0,49	0,62

Таблиця М.5 – Показники конкурентоспроможності ЗВО для побудови кластеру за 2022 р.

Університет	Тип	Темп приросту контингенту	Темп приросту доходів	НИІ (DI)	Індекс закладу в ТОП-200 України 2022	Коефіцієнт кількості здобувачів на одного НПП	Темп приросту доходів університету на одного викладача	Співвідношення доходів і витрат університету	Коефіцієнт ступеня ризику ДСЯОУ
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Волинський національний університет імені Лесі Українки	КУ1	0,05	0,15	0,58	18,23	11,71	0,15	1,04	0,25
Запорозький національний університет	КУ2	0,06	0,10	0,49	24,43	21,30	0,20	1,05	0,25
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	КУ3	0,06	0,09	0,51	22,96	21,69	0,17	0,84	0,25
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»	КУ4	0,14	0,11	0,45	12,19	11,69	0,16	1,14	0,55
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	КУ5	0,09	0,09	0,50	11,70	14,12	0,16	1,04	0,50
ДонНУ імені Василя Стуса	КУ6	-0,06	-0,12	0,60	17,76	10,76	-0,06	0,99	0,45
Львівський національний університет імені Івана Франка	КУ7	0,04	0,10	0,56	11,24	8,51	0,14	0,97	0,15
Сумський державний університет	КУ8	0,04	-0,15	0,46	8,05	11,51	-0,06	1,03	0,35
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	КУ9	-0,01	0,04	0,57	3,04	10,27	0,10	0,99	0,15
Херсонський національний університет	КУ10	-0,19	-0,17	0,57	31,08	12,84	-0,08	1,06	0,30
Дніпровський державний університет імені Олеся Гончара	КУ11	0,03	0,10	0,65	11,18	11,16	0,12	1,02	0,20
ЗУНУ	КУ12	0,24	0,24	0,49	20,47	18,19	0,17	1,04	0,45
Національний університет імені Юрія Кондратюка	ПУ1	0,21	0,06	0,53	28,61	11,42	-0,13	1,05	0,35
ВНТУ	ПУ2	0,25	0,15	0,63	13,79	13,96	0,16	1,09	0,25
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	ПУ3	0,09	-0,01	0,62	7,19	9,37	-0,01	1,05	0,35
Національний університет «Одеська політехніка»	ПУ4	0,27	0,04	0,58	22,20	14,30	0,33	1,00	0,35
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	ПУ5	0,01	0,04	0,69	4,44	10,73	0,03	0,99	0,20
Державний університет «Житомирська політехніка»	ПУ6	0,30	0,24	0,50	27,29	20,92	0,21	1,04	0,20
Національний університет «Чернівецька політехніка»	ПУ7	0,04	0,14	0,56	28,28	20,92	0,19	1,06	0,25
Національний університет «Запорізька політехніка»	ПУ8	0,10	-0,19	0,70	27,14	15,07	-0,19	0,99	0,30
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	ПУ9	0,13	0,03	0,58	13,29	15,17	0,04	1,02	0,35
Державний заклад «Навчально-науковий національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	ПедУ1	-0,02	0,05	0,48	41,60	19,40	0,55	1,04	0,15
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	ПедУ2	-0,08	-0,01	0,52	44,35	11,93	0,09	1,00	0,25
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	ПедУ3	-0,22	-0,07	0,53	37,81	12,03	0,02	1,04	0,40
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	ПедУ4	0,09	0,08	0,60	37,97	13,43	0,09	0,96	0,55
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	ПедУ5	0,12	0,19	0,69	35,19	12,15	0,45	0,98	0,20
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	ПедУ6	0,00	0,01	0,58	58,62	12,89	0,16	1,02	0,35
Криворізький державний педагогічний університет	ПедУ7	-0,04	-0,01	0,63	31,90	12,22	0,10	0,83	0,30

Закінчення таблиці М.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Університет Григорія Сковороди в Переяславі	ПедУ8	0,23	-0,03	0,69	65,69	19,14	0,18	1,04	0,25
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	ІУ1	0,04	0,03	0,50	23,57	12,87	0,13	0,79	0,30
ВТЕІ КНТЕУ	ІУ2	0,03	0,11	0,62	24,64	37,08	0,20	1,18	0,20
Університет мітної справи та фінансів	ІУ3	0,08	0,09	0,51	50,70	27,41	0,17	1,15	0,40
Національний університет водного господарства та природокористування	ІУ4	0,17	0,07	0,59	21,30	8,91	0,10	1,02	0,35
НУХТ	ІУ5	-0,14	0,00	0,60	19,74	8,91	-0,16	1,00	0,35
НУБіП України	ІУ6	0,07	0,21	0,66	10,56	17,49	0,26	0,99	0,25

Наукове видання

ЮРЧИШЕНА ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА

**ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОЦІНКА**

Монографія

Редактор Ольга СОЛДАТОВА
Технічний редактор Олена ГОМОН

Підписано до друку 10.01.2025 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 17,79.
Тираж 300 прим. Зам. № 54.

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 5945 від 15.01.2018 р.