ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Фастовець Володимир Юрійович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Управління фінансовою діяльністю організації»**
(на прикладі ПВНЗ «Університет сучасних знань»)

ГрупаТУбц-4-20-$Б_1$УБ(4,6здс)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

_____ В.Ю. Фастовець
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
Кандидат економічних наук, доцент _____ Н.В. Хомяк
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК
Завідувач кафедри
Д.е.н., професор _____ І.І. Каліна
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Фастовець В. Ю. «Управління фінансовою діяльністю організації» (на прикладі ПВНЗ «Університет сучасних знань»)– кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано теоретичні аспекти дослідження фінансової діяльності підприємства, а саме: особливості, підходи та методи фінансової політики підприємств; зміст, структуру та особливості фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

Здійснено дослідження практичних аспектів оцінювання фінансового потенціалу закладів вищої освіти. Визначено та описано індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу закладів вищої освіти як підґрунтя реалізації стратегії розвитку вищої освіти.

Обґрунтовано механізми посилення фінансового потенціалу університетів України в умовах змін, зокрема: визначено напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін та описано практичні аспекти формування інструментів державно-приватного партнерства закладів вищої освіти.

Ключові слова: фінансова діяльність, фінансовий потенціал, організація, розвиток, стратегія, індикатори фінансового потенціалу.

ABSTRACT

Fastovets V. «Management of financial activities of the organization» (using the example of the Higher Educational Institution "University of Modern Knowledge") –qualification work with manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 – Management and administration. – PJSC «Interregional Academy of Personnel Management» University.

The paper analyzes the theoretical aspects of the study of the financial activity of the enterprise, namely: peculiarities, approaches and methods of the financial policy of enterprises; the content, structure and features of the financial potential of higher education institutions.

A study of the practical aspects of assessing the financial potential of higher education institutions was carried out. The indicators of the formation and assessment of the financial potential of higher education institutions as a basis for the implementation of the higher education development strategy are defined and described.

The mechanisms of strengthening the financial potential of Ukrainian universities in the conditions of changes are substantiated, in particular: the directions of increasing the efficiency of the management of the financial potential of higher education institutions of Ukraine in the context of transformational changes are determined, and the practical aspects of the formation of instruments of public-private partnership of higher education institutions are described.

Keywords: financial activity, financial potential, organization, development, strategy, indicators of financial potential.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… 10

1.1. Фінансова політика підприємства: особливості, підходи та методи . 10

1.2. Зміст, структура та особливості фінансового потенціалу закладів вищої освіти…….. 23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ …….. 58

2.1. Загальна характеристика фінансового потенціалу Університету сучасних знань…….. 58

2.2. Індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу Університету сучасних знань порівняно з іншими закладами вищої освіти …… 65

2.3. Діагностування фінансового потенціалу закладів вищої освіти…… 67

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІН… 74

3.1. Напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін……... 74

3.2. Практичні аспекти формування інструментів державно-приватного партнерства закладів вищої освіти……. 90

ВИСНОВКИ ……..……..…… 99

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…..……. 104

ДОДАТКИ…… 109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах нестабільної економічної ситуації, управління фінансовою діяльністю стає ключовим елементом для забезпечення стійкості та розвитку організації. Ефективне фінансове управління дозволяє організації краще використовувати ресурси, оптимізувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Інновації у фінансових технологіях, такі як автоматизація процесів та використання аналітичних інструментів, вимагають нових підходів до управління фінансами. Постійні зміни в податковому та фінансовому законодавстві змушують організації адаптувати свої фінансові стратегії та процеси.

Вихід на міжнародні ринки вимагає від організацій більш складних фінансових стратегій, включаючи управління валютними ризиками та фінансовим обліком відповідно до міжнародних стандартів. Інвестори та інші зацікавлені сторони вимагають від організацій високого рівня прозорості у фінансовій діяльності, що вимагає ефективного управління фінансами [30].

Отже, управління фінансовою діяльністю є критично важливим для стабільного функціонування та розвитку організацій в сучасних умовах. Ефективне фінансове управління сприяє досягненню стратегічних цілей, зниженню ризиків та підвищенню загальної ефективності організації.

Дослідження вчених з питання управління фінансовою діяльністю організації охоплюють широкий спектр тем та аспектів. Ось деякі з ключових напрямів досліджень у цій галузі: фінансове планування та прогнозування (Дж. Грехем, К. Гарві), управління фінансовими ризиками (М. Міллер, Г. Марковіц), капітальна структура та фінансування (Ф. Модільяні, М. Мілллер), корпоративне управління та фінансова прозорість (М. Йенсен, В. Меклінг), фінансові технології та інновації (Д. Дітерт, Р. Раджан), аналіз фінансових показників (Р. Ламберт, Д. Ларкер). Ці напрямки досліджень

допомагають організаціям розуміти та впроваджувати ефективні стратегії управління фінансами, знижувати ризики та підвищувати фінансову стійкість.

Таким чином, недостатня теоретична розробка та практична значущість проблеми зумовили вибір теми дослідження «Управління фінансовою діяльністю організації».

Мета дослідження: полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні особливостей управління фінансовою діяльністю організації Університету сучасних знань.

Об'єктом дослідження є фінансова діяльность Університету сучасних знань.

Предметом дослідження є процес управління фінансовою діяльністю Університету сучасних знань.

Реалізація даної мети вимагає розв'язання наступних **завдань:**

1. Проаналізувати теоретичні аспекти дослідження фінансової діяльності підприємства, а саме: особливості, підходи та методи фінансової політики підприємств; зміст, структуру та особливості фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

2. Здійснити аналіз фінансового потенціалу Університету сучасних знань, а саме охарактеризувати фінансовий потенціал Університету сучасних знань.

3. Здійснити дослідження практичних аспектів оцінювання фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

4. Визначити та описати індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу закладів вищої освіти як підґрунтя реалізації стратегії розвитку вищої освіти.

5. Обгрунтувати механізми посилення фінансового потенціалу університетів україни в умовах змін, зокрема: визначити напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін та описати

практичні аспекти формування інструментів державно-приватного партнерства закладів вищої освіти.

Методологічна основа дослідження управління фінансовою діяльністю організації може включати кілька ключових компонентів та підходів, а саме:

– системний підхід: розгляд організації як цілісної системи, де фінансова діяльність є однією з ключових підсистем; вивчення взаємозв'язків між фінансовими і нефінансовими аспектами діяльності організації;

– процесний підхід: аналіз фінансової діяльності через призму бізнес-процесів; оптимізація фінансових процесів для підвищення ефективності управління фінансами;

– функціональний підхід: оцінка функцій фінансового менеджменту (планування, контроль, аналіз, управління ризиками) та їхня інтеграція в загальну систему управління організацією;

– ситуаційний підхід: аналіз конкретних ситуацій, які впливають на фінансову діяльність організації; прийняття управлінських рішень на основі аналізу поточних умов і можливих сценаріїв розвитку;

– комплексний підхід: використання сукупності різних методів і підходів для всебічного аналізу фінансової діяльності; інтеграція кількісних і якісних методів дослідження.

Методи дослідження:

– кількісні методи: статистичний аналіз (використання статистичних інструментів для аналізу фінансових даних, оцінки тенденцій та залежностей); фінансовий аналіз (оцінка фінансового стану організації за допомогою різних коефіцієнтів і показників);

– якісні методи: спостереження – збір інформації; групування, нормування, узагальнення – організація і обробка даних; статистичний і порівняльний аналіз – оцінка показників і їхніх змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наступному: покращення фінансового планування та прогнозування діяльності закладів

вищої освіти; впровадження ефективних моделей фінансового планування, що допомагають оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність; визначення та аналіз фінансових ризиків, що дозволяє знижувати їх вплив на діяльність організації; розробка стратегій і методів для ефективного управління ризиками, що сприяє підвищенню фінансової стійкості; розробка та впровадження механізмів контролю за витратами, що допомагають знижувати фінансові втрати.

Отримані результати досліджень можуть бути впроваджені на практиці, що дозволить організаціям покращити свої фінансові показники, знизити ризики та підвищити загальну ефективність діяльності.

Експериментальна база дослідження: Університет сучасних знань.

Структура магістерської дипломної роботи: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок. Містить 7 таблиці, 5 рисунків. Список використаної літератури становить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансова політика підприємства: особливості, підходи та методи

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають від них стратегічного підходу до управління та планування свого розвитку. Основною метою стратегічного управління є досягнення довгострокового економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Це стає можливим завдяки формуванню чіткої стратегії, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства [40].

Основні аспекти стратегічного управління:

– стратегічне планування: визначення місії та візії підприємства, постановка довгострокових цілей та задач, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз);

– фінансове планування та управління: оптимізація структури капіталу, планування фінансових потоків та інвестицій, управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості;

– організаційна структура: розробка ефективної організаційної структури, яка відповідає стратегії підприємства, впровадження системи управління, яка сприяє гнучкості та адаптивності;

– інноваційний розвиток: інвестиції в дослідження та розробки, впровадження нових технологій та процесів, створення умов для генерації нових ідей та їх реалізації;

– адаптація до змін: моніторинг ринкових тенденцій та адаптація до змін в зовнішньому середовищі, реагування на зміну споживчих потреб та поведінки конкурентів;

– взаємодія з зовнішнім середовищем: побудова партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, участь у соціально відповідальному бізнесі та сталому розвитку [40].

Стратегічне управління дозволяє підприємствам не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, але й проактивно готуватися до майбутніх змін. Це вимагає систематичного підходу до управління ресурсами, формування корпоративної культури, що підтримує інновації та розвиток, а також постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Для успішного впровадження стратегічного управління важливо, щоб всі рівні організації були залучені до процесу стратегічного планування та реалізації стратегії. Це забезпечить згуртованість та цілісність дій, що є необхідними умовами для досягнення поставлених цілей [18].

Комплексний підхід до визначення місця та ролі фінансової політики в управлінні підприємством передбачає інтеграцію фінансових аспектів у загальну стратегію розвитку компанії. Фінансова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного зростання та досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона виконує кілька важливих функцій, які взаємодіють між собою і спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами [44].

Основні аспекти фінансової політики:

1. Регуляторна функція:

– забезпечення стабільності. Фінансова політика повинна забезпечувати фінансову стабільність підприємства шляхом управління доходами, витратами та грошовими потоками;

– управління ризиками. Виявлення та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

2. Розподільна функція :

– оптимальний розподіл ресурсів. Розподіл фінансових ресурсів між різними підрозділами та проектами, відповідно до стратегічних пріоритетів;

– інвестиційна діяльність. Розробка інвестиційної політики,

спрямованої на забезпечення зростання та інноваційного розвитку.

3. Контрольна функція:

– фінансовий контроль. Забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів та досягненням фінансових цілей;

– моніторинг ефективності. Аналіз фінансових показників для оцінки ефективності управлінських рішень і коригування стратегії при необхідності [44].

Фінансова політика підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Для цього важливо здійснювати регулярний аналіз фінансового стану та показників ефективності.

1. Аналіз фінансового середовища:

– оцінка економічних умов та тенденцій, які можуть впливати на діяльність підприємства;

– визначення ключових факторів, що впливають на фінансові рішення.

2. Визначення фінансових цілей:

– встановлення короткострокових і довгострокових фінансових цілей, які підтримують загальну стратегію розвитку підприємства;

– розробка показників для оцінки досягнення цілей.

3. Розробка фінансових інструментів:

– вибір фінансових інструментів та методів для реалізації фінансової політики, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, управління активами та пасивами.

4. Інтеграція з корпоративною стратегією:

– забезпечення узгодженості фінансової політики з корпоративною стратегією та іншими політиками підприємства, такими як маркетингова та операційна [44].

Фінансова політика, як складова частина загальної стратегії розвитку, має бути орієнтована на забезпечення стійкого зростання, підвищення

ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це вимагає від фінансового менеджменту системного підходу та здатності до швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Фінансова політика підприємства є ключовим елементом його загальної стратегії розвитку, орієнтованим на досягнення довгострокових фінансових цілей, управління ресурсами та забезпечення стабільного зростання вартості компанії. Вона охоплює комплекс заходів та рішень, спрямованих на формування, управління та планування фінансових потоків з метою досягнення фінансової рівноваги і стійкості [51].

Фінансова політика підприємства традиційно розглядається в контексті декількох ключових сфер стратегічного фінансового розвитку:

1. Політика капіталу:

– формування структури капіталу. Визначення оптимальної пропорції між власним та позиковим капіталом для забезпечення фінансової стійкості;

– залучення інвестицій. Розробка стратегій для залучення інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних проектів.

2. Інвестиційна політика:

– вибір інвестиційних проектів. Оцінка та відбір проектів, які сприяють зростанню вартості підприємства;

– управління інвестиціями. Контроль за реалізацією інвестиційних проектів і оцінка їх ефективності.

3. Політика управління активами:

– оптимізація активів. Підтримання ефективного рівня оборотних та необоротних активів для забезпечення рентабельності.

– ліквідність. Управління ліквідністю для підтримання здатності своєчасно виконувати фінансові зобов’язання.

4. Бюджетна політика:

– бюджетування. Планування доходів та витрат на певний період з метою контролю та оптимізації фінансових потоків.

– контроль витрат. Впровадження механізмів контролю для

забезпечення економії та ефективного використання ресурсів.

5. Політика управління ризиками:

– ідентифікація та оцінка ризиків. Виявлення потенційних фінансових ризиків та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства;

– стратегії мінімізації ризиків. Розробка та впровадження заходів для зменшення впливу ризиків [51].

Фінансова політика підприємства має бути інтегрована в загальну стратегію і бути узгодженою з іншими політиками компанії, такими як маркетингова та операційна. Вона повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та враховувати внутрішні можливості підприємства.

Ключові етапи розробки фінансової політики:

– аналіз фінансового стану (оцінка поточного фінансового стану підприємства, визначення сильних та слабких сторін у фінансовій діяльності);

– встановлення фінансових цілей (формулювання чітких, вимірюваних фінансових цілей, що підтримують загальну стратегію підприємства);

– розробка фінансових стратегій (визначення стратегій для досягнення поставлених цілей у кожній з ключових сфер фінансової політики);

– моніторинг та коригування (постійний моніторинг виконання фінансової політики та коригування дій у разі зміни умов або результатів) [51].

Фінансова політика є життєво важливим елементом управління підприємством, що визначає його здатність досягати стратегічних цілей, підтримувати фінансову стабільність і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Фінансова політика підприємства є комплексною системою, що охоплює різні аспекти управління фінансовими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення фінансової стійкості. Кожен з компонентів цієї політики має свою специфічну роль і завдання, які, в

сукупності, сприяють ефективному функціонуванню підприємства [1].

Основні складові фінансової політики підприємства:

1. Політика управління активами.

Мета: забезпечення ефективного використання активів для максимізації рентабельності.

Завдання: оптимізація структури активів, підвищення їхньої ліквідності та оборотності, управління основними і оборотними засобами.

2. Політика управління капіталом:

Мета: оптимізація структури капіталу для зменшення вартості капіталу і підвищення фінансової стійкості.

Завдання: вибір між власним і позиковим капіталом, дивідендна політика, фінансування розвитку підприємства.

3. Інвестиційна політика:

Мета: забезпечення зростання вартості підприємства через ефективне інвестування.

Завдання: вибір і реалізація інвестиційних проектів, оцінка їхньої ефективності, управління портфелем інвестицій.

4. Політика управління грошовими потоками:

Мета: забезпечення достатньої ліквідності та платоспроможності підприємства.

Завдання: планування і контроль за грошовими потоками, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізація розрахунків з контрагентами.

5. Політика управління фінансовими ризиками:

Мета: мінімізація негативних наслідків фінансових ризиків.

Завдання: ідентифікація, оцінка і контроль фінансових ризиків, використання інструментів хеджування, розробка стратегій управління ризиками.

6. Політика антикризового управління:

Мета: запобігання та подолання фінансових криз, що загрожують

стабільності підприємства.

Завдання: виявлення потенційних загроз, розробка планів реагування на кризові ситуації, реорганізація і оптимізація діяльності в умовах кризи.

7. Політика узгодження фінансових цілей та якості управління фінансовою діяльністю:

Мета: забезпечення відповідності фінансових цілей загальній стратегії підприємства та підвищення ефективності управління.

Завдання: інтеграція фінансових цілей з бізнес-планами, забезпечення прозорості і підзвітності фінансової діяльності [13].

Фінансова політика повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією підприємства. Це передбачає активну взаємодію між фінансовими менеджерами та іншими керівниками для узгодження цілей і дій. Гнучкість і адаптивність фінансової політики є важливими для успішного реагування на зміни ринкових умов та внутрішніх викликів.

Ефективна реалізація фінансової політики допомагає підприємству досягти сталого розвитку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне фінансове становище. Це вимагає від фінансового менеджменту систематичного аналізу та коригування дій у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [4].

Аналіз наукових публікацій, присвячених формуванню фінансової політики на підприємствах виробничих галузей, дозволяє виявити, як змінювалися підходи та акценти у фінансовому управлінні в залежності від макроекономічних умов в Україні. Ці публікації, відображаючи досвід та практику українських підприємств, часто корелюють із загальними економічними тенденціями та викликами, що стоять перед країною.

Хронологія та зміст наукових публікацій:

Період трансформації економіки (1990-ті – початок 2000-х років). У цей період дослідники зосереджували увагу на адаптації підприємств до ринкових умов, перших кроках до впровадження сучасних методів фінансового управління, таких як бюджетування та управління витратами.

Особливий акцент робився на приватизації та структурних змінах у промисловості.

Період економічного зростання (2000-ті – початок 2010-х років). Дослідження зосереджені на стратегіях зростання та розширення, інвестиційній політиці, впровадженні інноваційних технологій. Вивчаються питання управління капіталом, залучення інвестицій та оптимізації фінансових потоків.

Період економічної нестабільності (2014 рік – сьогодні). Фокус зміщується на антикризове управління, зниження витрат, управління ризиками та адаптацію до економічної нестабільності. Вивчаються питання ефективного управління боргом, диверсифікації джерел фінансування та використання державної підтримки [24].

Наукові публікації, присвячені фінансовій політиці підприємств, відображають адаптивність стратегій управління до економічних реалій України. Вони демонструють, як підприємства можуть використовувати фінансову політику для підтримки своєї стабільності та конкурентоспроможності у різних макроекономічних умовах. Це підкреслює важливість постійного моніторингу та аналізу економічного середовища для прийняття ефективних управлінських рішень [29].

Фінансова політика підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, який спрямований на досягнення довгострокових фінансових цілей та забезпечення стабільного розвитку компанії. Вона включає:

– формування фінансових ресурсів: залучення капіталу з різних джерел (власного, позикового, інвестиційного); оптимізація структури капіталу для зниження вартості фінансування;

– управління фінансовими ресурсами: ефективне використання активів для максимізації доходів; управління грошовими потоками для підтримки ліквідності та платоспроможності; контроль за витратами та впровадження механізмів економії;

– планування фінансових ресурсів: розробка бюджету і прогнозів, що враховують довгострокові цілі; оцінка фінансових показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; впровадження стратегій щодо управління ризиками;

– підвищення вартості підприємства: реалізація інвестиційних проектів, що забезпечують зростання вартості; підтримка конкурентоспроможності через інновації та розвиток нових продуктів і ринків;

– забезпечення фінансової рівноваги: баланс між залученням і використанням фінансових ресурсів; управління заборгованістю та забезпечення фінансової стійкості [32].

Фінансова політика має бути адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та внутрішні виклики підприємства. Її реалізація передбачає тісну взаємодію з іншими аспектами управління підприємством, такими як операційна, маркетингова та інноваційна політики.

Основна мета фінансової політики полягає у забезпеченні умов для стабільного зростання та розвитку, підвищення ефективності управління та досягнення фінансової рівноваги, що в кінцевому підсумку сприяє збільшенню вартості підприємства.

Різні сфери, такі як правові відносини, податкова політика і ціноутворення, мають стратегічне значення, але вони не завжди повинні бути центральними елементами фінансової стратегії. Замість цього, їх слід розглядати як зовнішні фактори, які потребують врахування при розробці та реалізації фінансової політики. Ось кілька ключових міркувань щодо цього:

Правові аспекти визначають рамки та умови взаємодії з кредиторами, інвесторами та іншими партнерами. Це включає укладення контрактів, дотримання регуляторних вимог, захист прав власності тощо [32].

Податкова політика впливає на рішення щодо структури капіталу, дивідендної політики, вибору інвестиційних проектів. Вона може стати важливим чинником у стратегічному плануванні через податкові стимули або обмеження.

Ціноутворення визначає прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Фінансова стратегія має враховувати цінову політику, яка дозволяє забезпечити достатній рівень доходів для покриття витрат і отримання прибутку.

Плюралізм аспектів фінансової діяльності може ускладнювати процес формування фінансової політики, оскільки кожна з цих сфер має свої специфічні вимоги і може вимагати різних підходів. Важливо визначити ключові елементи, на яких зосереджена фінансова стратегія, і враховувати інші аспекти як зовнішні чинники, які можуть впливати на прийняття рішень [46].

Фінансова політика повинна бути структурованою та чітко визначеною, щоб ефективно підтримувати загальну стратегію підприємства. Водночас, важливо враховувати різноманітність аспектів фінансової діяльності, розуміючи їхню роль і значення в рамках загальної стратегії. Це дозволить підприємству не лише досягати своїх фінансових цілей, а й ефективно реагувати на виклики і можливості зовнішнього середовища.

Фінансова політика підприємства є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти фінансового управління для досягнення стратегічних цілей. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку компанії, оптимізації використання ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності.

Основні елементи фінансової політики:

1. Аналіз фінансового стану:

– оцінка фінансових показників. Регулярний аналіз фінансових звітів для визначення поточного стану ліквідності, рентабельності та платоспроможності;

– визначення сильних і слабких сторін. Виявлення аспектів, які потребують покращення, та використання сильних сторін для досягнення стратегічних цілей.

2. Оптимізація основних та оборотних засобів:

– ефективне управління активами. Забезпечення максимальної віддачі

від використання основних засобів та оптимізація оборотного капіталу для підтримки операційної діяльності;

– підтримка належного рівня запасів. Управління запасами для зменшення витрат і підвищення обіговості капіталу.

3. Розподіл прибутку:

– інвестування у розвиток. Направлення частини прибутку на інвестиції в нові проекти, дослідження і розробки, модернізацію виробництва;

– виплата дивідендів. Визначення оптимальної дивідендної політики для задоволення очікувань акціонерів та збереження достатнього обсягу капіталу для подальшого розвитку [39].

Стратегічними цілями фінансової політики є:

1. Формування та ефективне використання фінансових ресурсів :

– залучення капіталу. Вибір оптимальних джерел фінансування, таких як акціонерний капітал або позикові кошти, для забезпечення необхідних фінансових ресурсів;

– ефективне використання ресурсів. Максимізація віддачі від вкладених фінансів через оптимізацію витрат і підвищення продуктивності.

2. Виявлення та інвестування у найефективніші напрямки:

– оцінка інвестиційних проектів. Використання методів фінансового аналізу для визначення прибутковості та ризиків потенційних інвестиційних проектів;

– концентрація ресурсів. Направлення ресурсів на найбільш перспективні та прибуткові проекти для забезпечення сталого розвитку.

3. Відповідність дій економічному стану:

– адаптація до змін. Гнучкість у фінансових діях, враховуючи поточний економічний стан підприємства і зовнішні фактори;

– реалістичне планування. Розробка планів і бюджетів, які відповідають матеріальним можливостям і умовам ринку.

4. Оцінка загроз з боку конкурентів:

– конкурентний аналіз. Визначення основних конкурентів та аналіз

їхніх стратегій для виявлення загроз;

– стратегічне маневрування. Розробка фінансових дій для досягнення конкурентних переваг, включаючи цінову політику, зниження витрат або інноваційні інвестиції.

5. Створення стратегічних резервів:

– фінансові резерви. Формування резервних фондів для покриття непередбачених витрат або кризових ситуацій;

– забезпечення стійкості. Резерви для підтримки фінансової стабільності в умовах нестабільного ринку.

6. Ранжування та поетапне досягнення цілей:

– визначення пріоритетів. Розставлення пріоритетів серед фінансових цілей на основі їхньої важливості та терміновості;

– етапність реалізації. Розробка поетапного плану дій для досягнення цілей, що забезпечує поступовий та стабільний розвиток підприємства [39].

Отже, фінансова політика підприємства повинна бути спрямована на досягнення його стратегічних цілей, забезпечуючи при цьому ефективне управління ресурсами та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона є інструментом, що допомагає підприємству зберігати конкурентоспроможність, підтримувати фінансову стабільність і досягати сталого розвитку.

Успіх фінансової політики підприємства залежить від збалансованості між теорією і практикою, а також від узгодження стратегічних цілей з реальними економічними та фінансовими можливостями компанії [49].

Успішна фінансова політика є результатом узгодженості стратегічних цілей з реальними можливостями підприємства, інтеграції теоретичних знань із практичним досвідом і постійного вдосконалення процесів управління. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність, розвиватися в умовах конкурентного ринку і ефективно використовувати свої ресурси.

Фінансова політика підприємства є основним інструментом, який забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами для досягнення

стратегічних цілей і підтримки стабільності компанії. Основні завдання фінансової політики можна описати наступним чином:

– визначення способів проведення успішної фінансової політики та використання фінансових можливостей. Визначення шляхів максимізації фінансових можливостей шляхом аналізу ринкових тенденцій та внутрішніх ресурсів підприємства. Формування ефективних стратегій, які забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом оптимального використання ресурсів;

– визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками тощо. Розвиток довгострокових відносин з ключовими партнерами, такими як постачальники, клієнти та фінансові установи, для забезпечення стабільного фінансування та підтримки. Забезпечення відповідності законодавчим вимогам та оптимізація податкових зобов’язань через ефективну взаємодію з державними органами;

– фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Забезпечення достатнього рівня ліквідності для підтримки операційної діяльності та реалізації інвестиційних проектів. Розробка бюджетів для різних напрямків діяльності та контроль за їх виконанням з метою оптимізації витрат;

– вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості. Оцінка фінансового стану та стратегії конкурентів для визначення їх сильних і слабких сторін. Впровадження заходів, що зміцнюють фінансову стійкість, таких як оптимізація структури капіталу, управління витратами та диверсифікація ризиків;

– розробка способів виходу з кризового стану та методів управління в умовах кризового стану підприємств. Розробка планів дій для подолання фінансових труднощів і виходу з кризового стану. Застосування методів, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, таких як скорочення витрат, реорганізація бізнес-процесів і залучення додаткового фінансування [49].

Таким чином, фінансова політика підприємства має на меті не тільки забезпечення його фінансової стійкості, а й сприяє ефективному управлінню ресурсами для досягнення конкурентних переваг. Це вимагає комплексного підходу, що включає аналіз, планування та впровадження стратегій, які дозволяють адаптуватися до змінних умов ринку та зберігати стабільність в умовах нестабільної економічної ситуації.

Фінансова політика повинна адаптуватися до змінних умов ринку та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

У розробці фінансової політики підприємство має зосереджуватися на:

– конкурентоспроможності продукції. Інновації, якість та технології для утримання ринкових позицій;

– мобілізації внутрішніх ресурсів. Ефективне використання наявних ресурсів для фінансування розвитку;

– зниженні собівартості. Оптимізація витрат для підвищення рентабельності;

– формуванні та розподілі прибутку. Планування прибуткових стратегій і їх розподіл;

– ефективному використанні капіталу. Залучення та використання капіталу для максимізації віддачі [40; 49].

Ці напрямки забезпечують цілісність фінансової політики і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2. Зміст, структура та особливості фінансового потенціалу закладів вищої освіти

Трансформації в Україні є частиною ширшого глобального контексту і впливають на всі сфери суспільного життя. Модернізація освітньої галузі є

критично важливою для забезпечення сталого розвитку країни. Цей процес включає:

– адаптацію до міжнародних стандартів. Вступ до європейського та світового освітньо-наукового простору вимагає відповідності міжнародним стандартам і практикам;

– реформи освітньої системи, що може включати перегляд навчальних планів, впровадження нових методик навчання, оновлення інфраструктури, розвиток інфраструктури для дистанційного навчання;

– покращення якості освіти. Зосередження на забезпеченні високих стандартів викладання, навчальних матеріалів і методів оцінювання;

– підвищення рівня наукових досліджень. Інвестиції в науку та інновації, а також розвиток наукових інфраструктур і підтримка дослідницьких ініціатив [54].

Такі зміни можуть суттєво вплинути на економічний розвиток і соціальну інтеграцію, сприяючи інтеграції України у глобальну економіку та покращуючи конкурентоспроможність на міжнародній арені.

В умовах ринкової економіки система вищої освіти зазнає значних змін. Переосмислення ролі закладів вищої освіти як суб’єктів господарювання відкриває нові горизонти для їх розвитку. Концепція «підприємницького університету» є важливим аспектом цього процесу.

Заклади вищої освіти починають пропонувати платні курси, тренінги та інші освітні програми для розширення джерел доходу. Від університетів очікується не тільки проведення наукових досліджень, але і комерціалізація результатів, створення стартапів, патентування інновацій. Розширення партнерств з приватними компаніями, залучення інвестицій, створення спільних проектів та лабораторій. Впровадження управлінських практик, які притаманні бізнесу, такі як ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, маркетинг освітніх послуг. Зменшення залежності від державного фінансування через залучення приватних інвестицій і власних доходів [56].

Ці зміни мають на меті підвищення ефективності та стійкості закладів вищої освіти, а також покращення їхньої конкурентоспроможності в глобальному освітньому середовищі.

Вітчизняна наукова література постійно уточнює та розвиває розуміння таких ключових категорій, як «потенціал», «економічний потенціал», «фінансовий потенціал підприємства» та «підприємницький університет». Різноманітність тлумачень і підходів до цих понять свідчить про те, що їхній зміст і застосування можуть змінюватися в залежності від контексту та специфіки досліджень. Ось кілька аспектів, які варто враховувати при аналізі цих понять:

Потенціал – загальний термін, який може стосуватися різних видів ресурсів і можливостей, які має організація або система. Це може бути і людський, і фінансовий, і інтелектуальний потенціал.

Економічний потенціал зазвичай визначається як сукупність ресурсів і можливостей, які забезпечують ефективне функціонування і розвиток підприємства або організації в економічному середовищі.

Фінансовий потенціал підприємства означає здатність підприємства забезпечувати свої фінансові потреби, управляти фінансовими ресурсами, інвестувати в розвиток і досягати фінансових цілей.

Підприємницький університет – це концепція, яка підкреслює перетворення університетів на активні учасники ринкової економіки, де вони не лише навчають, а й комерціалізують знання, науку та інновації [3].

Оскільки ці терміни мають важливе значення для розуміння фінансового потенціалу закладів вищої освіти, дослідження в цій області часто фокусуються на розвитку чітких визначень та моделей, які допомагають ефективно оцінювати і використовувати ці потенціали в умовах сучасної економіки.

Термін «потенціал» у контексті економіки та управління може мати різні аспекти та значення. Як зазначено в тлумачному словнику української мови, потенціал – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей і

ресурсів, які можуть бути використані в певній сфері. Це поняття охоплює як явні ресурси, так і приховані можливості, які можуть бути реалізовані за певних умов.

З точки зору економічної науки, потенціал визначається як сукупність наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо), їх оптимальна структура та здатність ефективно використовувати ці ресурси для досягнення конкретних цілей. Це визначення підкреслює важливість не тільки наявності ресурсів, але й їх раціонального і ефективного використання [8].

Важливо зазначити, що потенціал може бути як явним, так і прихованим. Явний потенціал включає ресурси, які вже використовуються або доступні для використання, тоді як прихований потенціал може бути реалізований тільки при створенні певних умов або впровадженні нових стратегій.

Розуміння потенціалу є критично важливим для стратегічного планування і управління, оскільки допомагає організаціям оцінювати свої можливості, виявляти резерви і максимально використовувати наявні ресурси для досягнення успіху в своїй діяльності [23].

Різні вчені надають різні визначення терміна «потенціал», що відображає його багатогранність і складність у контексті економічної науки.

О. Бабина визначає потенціал як комплекс ресурсів, який поєднує можливості, засоби та умови їх залучення і використання в діяльності. Це визначення акцентує увагу на інтеграції ресурсів і умов для досягнення ефективних результатів [37].

С. Алєксєєв та Є. Жебокритський вважають потенціал сукупністю ресурсів і можливостей, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей. Це визначення наголошує на практичній стороні потенціалу як основи для досягнення конкретних цілей підприємства [51].

І. Яремко підкреслює, що потенціал сучасного суб’єкта ринкової економіки визначається балансом якості та обсягу ресурсів, кваліфікацією персоналу, а також інноваційними, інформаційними і фінансовими

можливостями. Це визначення охоплює не тільки наявність ресурсів, але й їх якість та здатність використовувати ці ресурси ефективно в умовах ринку [55].

Ці визначення демонструють, що потенціал є комплексним і багатогранним поняттям, яке включає різні аспекти ресурсів і можливостей, необхідних для успішного функціонування і розвитку підприємства чи організації.

І. Ажаман та О. Жидков визначають потенціал підприємства як стан його внутрішнього середовища, що включає сукупність ресурсів, потужностей, резервів і можливостей, які сприяють розвитку, досягненню результатів і забезпеченню ефективності діяльності. Це визначення акцентує увагу на інтеграції різних складових, які забезпечують конкурентоспроможність і досягнення цілей підприємства [51].

К. Лисенко і Н. Скригун розглядають потенціал підприємства як економічну категорію, що охоплює можливість використання новітніх методів і інструментів у маркетингу, менеджменті та фінансах для оцінки і виявлення додаткових ресурсів. Це визначення підкреслює важливість інновацій і адаптації до ринкових можливостей для досягнення корпоративних цілей у різних часових горизонтах [37].

Р. Квасницька і М. Тарасюк визначають потенціал підприємства як складну, цілісну систему, що включає можливості, здатності та ресурси, які постійно взаємодіють і можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей. Це визначення акцентує системний підхід і динамічний характер потенціалу, де ресурси і можливості взаємодіють для досягнення різних рівнів цілей [37].

Ці різні підходи до визначення терміна «потенціал підприємства» вказують на його комплексний і багатогранний характер, що включає як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості, а також на необхідність інтегрованого підходу для ефективного управління і розвитку підприємства.

А. Турило підходить до поняття «потенціал» через призму

можливостей розвитку підприємства, зокрема тих, які можуть забезпечити конкурентоспроможний розвиток при їхній реалізації. Вчений підкреслює, що концентрація на можливостях розвитку підприємства є важливою для формулювання і реалізації стратегії, яка забезпечить не лише досягнення поточних цілей, але й створить основу для майбутнього зростання і розвитку [51].

Т. Товт та Н. Дрозд пропонують два основні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства»:

1. Цільовий підхід. Потенціал підприємства розглядається як спроможність забезпечити довготермінове функціонування і досягнення стратегічних цілей. Це визначення акцентує увагу на ресурсах підприємства (кількість, якість, структура) і можливостях їх ефективного використання для досягнення цілей.

Можливі труднощі включають складність в оцінці і прогнозуванні ресурсів, які можуть бути необхідні для реалізації довгострокових цілей, а також забезпечення адекватності ресурсів до стратегічних планів.

2. Системний підхід. Потенціал підприємства розглядається як складна, цілісна система, що включає можливості, здатності та ресурси, які постійно взаємодіють і можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей.

Проблеми можуть виникати в управлінні такою складною системою, де взаємодія різних елементів потребує детального аналізу і координації. Це може ускладнювати процеси планування і управління, а також впливати на точність оцінки потенціалу [28].

Загалом, ці підходи допомагають розуміти потенціал підприємства з різних точок зору і виявляють як можливості, так і проблеми, пов’язані з його управлінням і реалізацією.

Вітчизняні вчені О. Колодізєв, О. Лебідь, О. Зуєва надають чітке уявлення про характерні риси потенціалу в економіці, зазначаючи кілька ключових аспектів:

– базування на сукупності ресурсів. Потенціал включає не тільки наявні ресурси, але й ті, що можуть бути мобілізовані в разі потреби. Це підкреслює важливість як використовуваних, так і потенційних ресурсів;

– об'єднання наявних і прихованих можливостей. Потенціал охоплює як явні ресурси і можливості, так і приховані, які можуть бути використані для досягнення цілей. Це включає і ресурси, які вже використовуються, і ті, що ще не були реалізовані;

– невіддільність від суб'єкта економічної діяльності. Потенціал є невід'ємною частиною економічного суб'єкта і не може існувати окремо від нього. Він є властивістю самого суб'єкта, що визначає його можливості і здатності;

– спрямованість на досягнення певної мети. Потенціал орієнтований на досягнення конкретних цілей або економічного ефекту. Це вказує на його функціональність та практичне застосування;

– відображення максимуму можливостей. Потенціал характеризується межами можливостей, які можуть бути реалізовані. Це означає, що він відображає максимальний рівень ресурсів і можливостей, що можуть бути досягнуті;

– динамічність характеру. Потенціал має динамічний характер, що означає його здатність до розвитку і зміни з часом. Це важливо для адаптації до нових умов і зміни обставин;

– обмеженість умовами діяльності. Потенціал обмежений умовами діяльності економічного суб'єкта, такими як зовнішнє середовище, ресурси і технології. Це визначає межі його реалізації і використання [25].

Ці риси допомагають зрозуміти, що потенціал є комплексним і динамічним поняттям, яке відображає як наявні ресурси і можливості, так і потенційні резерви для розвитку і досягнення цілей.

Для підвищення ефективності й досягнення мети одних фінансових ресурсів недостатньо, на наш погляд, потенціал суб'єкта господарювання, або країни, регіону, галузі на макрорівні, територіального об'єднання на

мезорівні, а також установи/закладу або підприємства на мікрорівні, детально відображає економічний потенціал, який можна структурувати за такими видами (рис. 1.1).

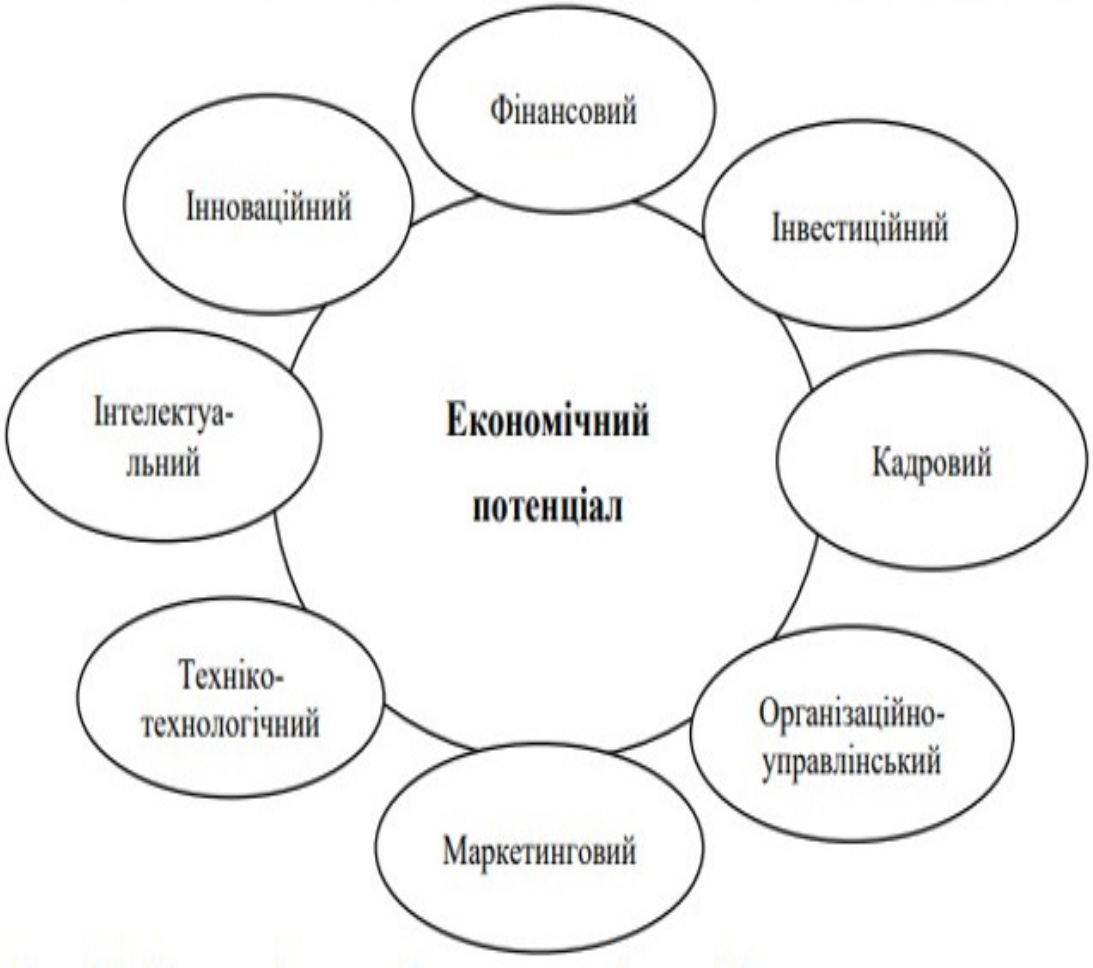


Рис. 1.1. Складові економічного потенціалу підприємства

Усі види потенціалу (макрорівень, мезорівень, мікрорівень) є взаємозв'язаними та взаємозалежними, і це взаємодіяє з функціонуванням суб’єктів господарювання на всіх рівнях [40]. Ось кілька ключових моментів:

1. Взаємозв'язок між рівнями потенціалу:

– макрорівень. Держава або регіон створюють умови для розвитку і функціонування підприємств через політику, інфраструктуру і економічні стимули;

– мезорівень. Територіальні об’єднання можуть впливати на локальну економіку, забезпечуючи специфічні умови для бізнесу, які залежать від

макроекономічної політики і ресурсів;

– мікрорівень. Підприємства використовують наявні ресурси та можливості для досягнення своїх цілей, адаптуючись до умов, створених на макро- і мезорівнях.

2. Взаємозалежність потенціалу:

– фінансовий потенціал залежить від макроекономічних умов (наприклад, відсоткові ставки, податкова політика) та мезоекономічних факторів (інвестиційний клімат в регіоні);

– інтелектуальний потенціал може бути підвищений завдяки підтримці з боку держави або місцевих органів, які інвестують у освіту і розвиток людських ресурсів;

– технологічний потенціал потребує адаптації до ринкових умов, які визначаються як на макрорівні, так і на мезорівні.

3. Здатність до розвитку:

– взаємозв’язок і взаємозалежність потенціалів дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, реалізовувати нові можливості та покращувати свою конкурентоспроможність.

4. Значення для конкурентоспроможності:

– синергія між різними видами потенціалу сприяє ефективному функціонуванню і розвитку будь-якого суб’єкта господарювання, особливо в умовах сучасної ринкової конкуренції, де швидкість адаптації та інновацій є критичними для успіху [40].

Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування і конкурентоспроможності важливо враховувати і оптимізувати потенціал на всіх рівнях, забезпечуючи їх взаємодію і синергію.

Визначення економічного потенціалу в різних джерелах часто перекриваються, але мають свої особливості.

В Енциклопедії сучасної України зазначається, що економічний потенціал – це здатність економіки країни, її галузей, підприємств здійснювати виробничо-економічну діяльність, сприяти розвитку

виробництва та споживання. Цей підхід акцентує увагу на можливості здійснення діяльності, розвиткові виробництва і споживання як основних складових [34].

У понятійно-термінологічному словнику «Економіка від А до Я» вказано, що економічний потенціал – спроможність економіки країни, її галузей, підприємств здійснювати виробничу діяльність, випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення та забезпечувати розвиток виробництва і споживання. Визначення охоплює широку гамму економічних діяльностей і підкреслює важливість задоволення потреб населення та суспільства [36].

Ці визначення допомагають сформувати загальне уявлення про економічний потенціал, але для детального аналізу може знадобитися більш конкретний підхід, що враховує різні види потенціалу (фінансовий, інвестиційний, інноваційний тощо) і їхню взаємодію.

М. Макаренко описує економічний потенціал як сукупну здатність економіки, галузей, підприємств та господарств виконувати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари і послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, та забезпечувати розвиток виробництва і потреби споживача [48]. Це визначення акцентує на здатності до задоволення потреб і забезпечення розвитку через використання доступних ресурсів.

Вітчизняні дослідники додають до цього визначення такі аспекти:

– спроможність до розвитку. Економічний потенціал розглядається як здатність до розвитку у визначеному напрямку. Це включає в себе здатність до адаптації і змін в умовах ринку та економічного середовища;

– досягнення цілей. Важливим є досягнення поставлених цілей при максимальній ефективності використання ресурсів;

– підвищення конкурентоспроможності. Потенціал допомагає в підвищенні конкурентоспроможності шляхом оптимального використання сформованих ресурсів;

– вплив зовнішнього середовища. Економічний потенціал враховує вплив зовнішніх чинників, які можуть як підтримувати, так і обмежувати можливості розвитку;

– здатності та можливості підприємства. Визначення економічного потенціалу підприємства підкреслює його здатності та можливості, що формуються на основі наявних ресурсів, виробничих потужностей та інших резервів [52].

Різні підходи до визначення економічного потенціалу підприємства, як зазначено у ваших джерелах, вносять важливі акценти у розуміння цієї категорії:

А. Орєхов зазначає, що економічний потенціал підприємства – це найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів для забезпечення максимально досяжного стану економічної системи. Вчений акцентує на ефективному використанні ресурсів та резервів для досягнення найкращого економічного стану [12].

О. Безручко пояснює економічний потенціал як складну, динамічну, інтегровану, взаємопов’язану і синергічну сукупність всіх видів наявних та перспективних ресурсів і можливостей, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства [33].

Ф. Євдокимов та О. Мізіна у своїх дослідженнях трактує економічний потенціал підприємства як сукупну здатність підприємства здійснювати виробничо-економічну діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого фінансового результату при забезпеченні високого ступеня фінансової стійкості і платоспроможності [18].

Ці різні підходи допомагають глибше зрозуміти економічний потенціал підприємства, враховуючи його комплексний, динамічний і фінансовий аспекти, а також важливість ефективного використання ресурсів.

Економічний потенціал розглядається як на макрорівні, так і на рівні підприємства, і його основні складові включають фінансовий потенціал. Фінансовий потенціал є критичним компонентом для забезпечення і розвитку

інших видів потенціалу.

На рівні економіки країни чи регіону, економічний потенціал включає загальні можливості та ресурси для розвитку виробництва, інфраструктури та соціальних послуг. На рівні підприємства, економічний потенціал відображає здатність підприємства до ефективного використання своїх ресурсів для досягнення бізнес-цілей.

Фінансовий потенціал є фундаментом для формування і підтримки інших видів потенціалу (інвестиційного, інноваційного, кадрового тощо). Він забезпечує необхідні ресурси для розвитку, технологічних інновацій, маркетингових стратегій та управлінських рішень. Включає фінансові ресурси, такі як капітал, кредитні ресурси, грошові потоки, а також ефективність управління фінансами, що забезпечує можливості для інвестицій і розвитку [40].

Фінансовий потенціал забезпечує можливість для інвестицій у нові проекти та технології. Наявність фінансових ресурсів підтримує дослідження і розвиток, що сприяє інноваціям.

Гроші дозволяють залучати і зберігати висококваліфікованих працівників, проводити навчання і розвиток. Фінансові ресурси забезпечують можливість для оновлення обладнання і впровадження нових технологій [41].

Таким чином, фінансовий потенціал є базовим і надзвичайно важливим для забезпечення комплексного розвитку і використання всіх інших видів потенціалу на підприємстві.

У науковій літературі існує значна кількість тлумачень терміна «фінансовий потенціал», і однозначного підходу до його визначення не існує. Це зумовлено різними поглядами на складові та функції фінансового потенціалу, його роль у діяльності підприємства та у загальному економічному контексті.

Основні підходи до визначення фінансового потенціалу:

1. Ресурсний підхід охоплює сукупність фінансових ресурсів підприємства, як наявних, так і потенційних (резерви). Ресурси

використовуються для забезпечення функціонування підприємства та досягнення фінансових цілей.

2. Мобілізаційний підхід зосереджується на можливості мобілізації фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності. Включає здатність підприємства мобілізувати ресурси для вирішення фінансових завдань і досягнення цілей.

3. Результативний підхід визначає фінансовий потенціал через його вплив на досягнення фінансових результатів. Охоплює здатність фінансових ресурсів забезпечити позитивні результати, підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

4. Динамічний підхід включає можливості та здатності підприємства для адаптації і розвитку в умовах змінюваного середовища. Фінансовий потенціал розглядається як змінна категорія, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх умов.

5. Інтегративний підхід охоплює комплексний погляд на фінансовий потенціал як на інтегровану сукупність ресурсів, можливостей і здатностей. Включає не лише ресурси, але й можливості їх ефективного використання для досягнення стратегічних і тактичних цілей [30; 40; 41; 47].

Таким чином, фінансовий потенціал може бути розглянутий з різних аспектів (ресурсного, мобілізаційного, результативного). Економічні та ринкові умови постійно змінюються, що впливає на розуміння і тлумачення фінансового потенціалу. Різні науковці використовують різні методології для аналізу фінансового потенціалу.

З огляду на розмаїття тлумачень, важливо враховувати контекст і специфіку підприємства чи дослідження при визначенні фінансового потенціалу. Це дозволяє краще зрозуміти його роль і значення для досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Розрізняють такі типи фінансового потенціалу:

– наявний фінансовий потенціал – це ресурси, які вже є в розпорядженні суб’єкта господарювання на даний момент. Це можуть бути:

власні кошти (капітал, резерви), залучені кошти (кредити, інвестиції), інші наявні фінансові ресурси (доходи, активи). Визначає поточний стан фінансів та здатність здійснювати поточні операції та інвестиції;

– прихований (потенційний) фінансовий потенціал – це ресурси, які можуть бути мобілізовані у майбутньому за умов активізації ділових комунікацій, партнерств, або використання нових можливостей. Це може включати: потенціал залучення нових інвестицій, можливості для отримання кредитів, перспективні фінансові джерела. Визначає можливості для розширення діяльності, розвитку і досягнення нових цілей [42].

Фінансовий потенціал закладів вищої освіти є ключовим для розуміння їхніх можливостей і здатності ефективно використовувати ресурси.

Важливість фінансового потенціалу для закладів вищої освіти:

1. Обсяги фінансових ресурсів. Фінансові ресурси закладів вищої освіти включають кошти з державного бюджету, навчальні внески, гранти, спонсорські внески, доходи від наукової діяльності, і інші джерела фінансування. Аналіз обсягів цих ресурсів допомагає визначити фінансову стабільність та можливості для розвитку.

2. Потенційні фінансові можливості. Потенційний фінансовий потенціал може включати можливості для залучення нових джерел фінансування, інвестицій, а також спроможність мобілізувати наявні ресурси. Це також стосується здатності закладів вищої освіти використовувати свої ресурси ефективно та досягати фінансових цілей.

3. Взаємозв’язок можливостей та спроможності. Можливості можуть бути як реальними (наявні ресурси), так і потенційними (можливості залучення нових ресурсів). Спроможність реалізувати ці можливості включає ефективне управління ресурсами, стратегічне планування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [42].

Аналіз фінансового потенціалу дозволяє виявити, наскільки ефективно заклад вищої освіти використовує свої ресурси для досягнення

стратегічних цілей. Знання фінансового потенціалу допомагає в розробці фінансових стратегій і планів для розвитку освітнього закладу.

Використання терміна «фінансовий потенціал» для закладів вищої освіти є дійсно доцільним і дозволяє всебічно оцінити як наявні, так і потенційні можливості для розвитку і ефективного функціонування закладу (рис. 1.2)

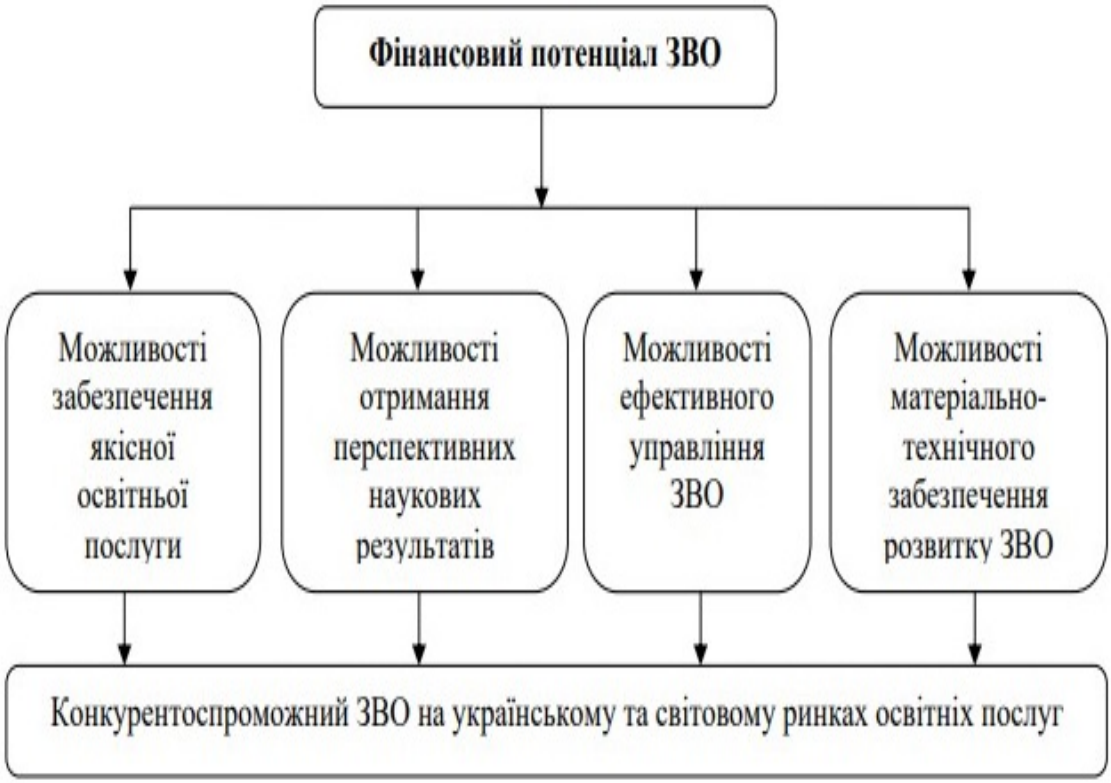


Рис. 1.2. Фінансовий потенціал закладу вищої освіти

На наш погляд, важливо визначити особливості, характерні для функціонування фінансового потенціалу державного закладу вищої освіти України:

1) як бюджетна установа, державний заклад вищої освіти, є неприбутковим, що зменшує можливості нарощування фінансового потенціалу від провадження діяльності. Державний ЗВО не має на меті отримання прибутку, що обмежує його можливості для реінвестицій та нарощування фінансового потенціалу від власної діяльності. Основне фінансування надходить з бюджету, і це зменшує залежність від доходів,

отриманих від комерційних послуг чи інших джерел.

Фінансові ресурси, які отримує державний заклади вищої освіти, мають цільове призначення, що обмежує їх використання на інші потреби, окрім зазначених у бюджетному фінансуванні. Бюджетні видатки на освіту та науку часто є обмеженими, що може впливати на можливості закладів вищої освіти для розширення або модернізації своїх ресурсів та інфраструктури.

Державні закладів вищої освіти зазвичай підлягають більш суворим регуляторним вимогам, що може обмежувати їх фінансову гнучкість і можливості для інновацій.

Ці фактори роблять фінансовий потенціал державних закладів вищої освіти менш гнучким і менш спроможним до швидкого нарощування, порівняно з комерційними підприємствами. Однак, вони також підкреслюють важливість ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку та високої якості освітніх послуг.

2) наявні фінансові ресурси, отримані з державного / місцевого бюджетів, що складають значну частку у формуванні фінансового потенціалу закладів вищої освіти, мають цільове призначення. Це ключова особливість фінансового потенціалу державного закладу вищої освіти). Наявні фінансові ресурси, отримані з державного або місцевого бюджетів, зазвичай мають такі характеристики:

– бюджетні кошти, які надходять до державних закладів вищої освіти, часто мають конкретне призначення і можуть бути використані тільки для певних цілей. Це може включати фінансування навчального процесу, наукових досліджень, модернізації інфраструктури або підтримки соціальних програм. Таке обмеження може зменшити гнучкість ЗВО в управлінні фінансовими ресурсами;

– держава і місцеві органи влади визначають, як саме використовувати ці кошти, що може впливати на пріоритети розвитку закладів вищої освіти. Це може включати необхідність дотримання встановлених нормативів і стандартів;

– залежність від державного фінансування. Значна частка фінансування може приходити з державного або місцевого бюджету, що робить заклади вищої освіти залежним від державних фінансових рішень і політики. Це може вплинути на здатність закладу забезпечувати автономію в управлінні фінансами та реалізації стратегічних планів;

– прозорість та звітність. Оскільки бюджетні кошти є державними, їх витрачання підлягає суворому контролю і звітності. Це може включати регулярні перевірки, звіти перед відповідними органами та публікацію фінансових звітів.

Ці фактори підкреслюють важливість стратегічного планування та управління фінансами для державних закладів вищої освіти, щоб забезпечити ефективне використання бюджетних коштів і досягнення своїх цілей при обмежених фінансових ресурсах.

3) інтелектуальний капітал та академічна репутація – фактори впливу на формування фінансового потенціалу закладів освіти. Інтелектуальний капітал та академічна репутація є важливими факторами, що впливають на формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти. Розглянемо ці фактори детальніше:

– якість навчального процесу. Інтелектуальний капітал, включаючи кваліфікацію викладачів, рівень наукових досліджень та інновацій, визначає якість освітніх послуг, які надає заклад вищої освіти. Висококваліфіковані кадри та сильні наукові традиції підвищують привабливість закладу для студентів, що може позитивно вплинути на фінансові надходження через плату за навчання та гранти;

– наукові дослідження та інновації. Активна участь у наукових дослідженнях і інноваційних проектах дозволяє закладам вищої освіти залучати гранти та фінансування від держави, міжнародних організацій і приватного сектора. Результати наукових досліджень також можуть бути комерціалізовані, що створює додаткові джерела доходу;

– залучення партнерів. Інтелектуальний капітал сприяє формуванню

партнерств з іншими освітніми, науковими та бізнесовими установами. Ці партнерства можуть забезпечити додаткове фінансування та ресурси для закладів вищої освіти [6; 14; 18; 30; 40; 47; 51].

Репутація закладів вищої освіти в академічному середовищі, зокрема його рейтинг і акредитація, впливають на його здатність залучати студентів і отримувати фінансування. Високий рейтинг може підвищити попит на навчання, що, в свою чергу, збільшує доходи від плати за навчання.

Заклад вищої освіти з сильною академічною репутацією частіше стає об'єктом інтересу інвесторів і спонсорів, що готові підтримувати його фінансово. Це може включати як корпоративні спонсорства, так і приватні донорства.

Випускники з відмінною академічною підготовкою і успіхами в кар'єрі підвищують репутацію закладу. Сильна випускна мережа може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів через донорські внески та підтримку від випускників.

Інтелектуальний капітал та академічна репутація безпосередньо впливають на фінансовий потенціал закладів вищої освіти через:

– притягнення студентів і фінансування. Високий рівень освіти і репутація сприяють збільшенню кількості студентів, які готові платити за навчання, і дозволяють закладам вищої освіти отримувати більше фінансових ресурсів;

– гранти і інвестиції. Заклад вищої освіти з відмінним інтелектуальним капіталом і академічною репутацією має більше шансів отримати гранти і інвестиції на свої проекти;

– стимулювання розвитку. Сильний інтелектуальний капітал допомагає закладу ефективно використовувати фінансові ресурси для розвитку нових напрямків і підтримки високих стандартів освіти і наукових досліджень.

Таким чином, інтелектуальний капітал і академічна репутація є важливими складовими фінансового потенціалу закладів вищої освіти, які

допомагають забезпечити його фінансову стабільність і розвиток.

4) обмеженість фінансових ресурсів на усіх рівнях державного управління, що спрямовуються на освіту і науку загалом, є важливим аспектом, який суттєво впливає на фінансовий потенціал закладів вищої освіти. Це питання має кілька ключових аспектів:

1. Причини обмеженості фінансових ресурсів

– бюджетні обмеження. Національні і місцеві бюджети часто мають обмежені фінансові ресурси, які розподіляються між різними сферами. Освіта і наука можуть бути недостатньо фінансованими через пріоритетність інших витрат, таких як соціальні виплати або інфраструктурні проекти;

– непередбачуваність фінансування. Фінансування закладів освіти може бути нестабільним і змінюватися залежно від політичної ситуації або економічних умов. Це створює труднощі в плануванні довгострокових проектів і розвитку;

– обмеження державного фінансування. Державні кошти, що виділяються на освіту, часто мають цільове призначення і не завжди покривають усі потреби закладів освіти. Це може обмежити можливості закладів вищої освіти у фінансуванні інноваційних проектів або модернізації інфраструктури.

2. Вплив на фінансовий потенціал закладів вищої освіти:

– залежність від державного фінансування. Оскільки державні ресурси складають значну частину фінансування закладів вищої освіти, їх обмеженість може суттєво вплинути на фінансову стабільність і можливість реалізації стратегічних цілей;

– необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування. Заклади вищої освіти змушені шукати додаткові джерела фінансування, такі як приватні інвестиції, спонсорські внески, гранти і благодійні внески. Це може вимагати додаткових зусиль з боку адміністрації закладу;

– вплив на якість освіти і наукових досліджень. Обмежені фінансові ресурси можуть призвести до недостатнього забезпечення матеріально-технічної бази, зменшення кількості стипендій для студентів, а також до

скорочення обсягів наукових досліджень і інноваційних проектів;

– конкуренція за ресурси. Заклади вищої освіти можуть змагатися за обмежене фінансування з іншими закладами освіти і науковими установами, що може призвести до нерівномірного розподілу ресурсів і недостатнього фінансування для деяких закладів.

3. Стратегії для подолання обмежень:

– оптимізація витрат. Заклади вищої освіти можуть здійснювати оптимізацію витрат, спрямовану на підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів;

– залучення додаткових ресурсів. Активний пошук додаткових джерел фінансування, таких як співпраця з бізнесом, міжнародні гранти та фундації, може допомогти зменшити залежність від державного фінансування;

– покращення управління фінансами. Впровадження сучасних фінансових управлінських практик і технологій може сприяти кращому плануванню і використанню ресурсів;

– залучення партнерів. Розширення партнерств з іншими навчальними закладами, науковими установами та промисловістю може забезпечити додаткові можливості для фінансування та підтримки [6; 17; 24; 36; 42; 53].

Обмеженість фінансових ресурсів є важливим викликом для закладів вищої освіти, який потребує комплексного підходу до управління і стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку і досягнення поставлених цілей.

Отже, фінансовий потенціал забезпечує ресурсну базу для розвитку, а кадровий, інтелектуальний та науковий потенціали є основою для реалізації освітньої та наукової діяльності. Маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування закладів вищої освіти. Всі ці елементи взаємодіють, що дозволяє закладам вищої освіти досягати своїх цілей і реалізовувати стратегії сталого розвитку.

Для забезпечення високої якості освіти, розвитку науки, ефективного функціонування закладів вищої освіти та досягнення високих позицій у міжнародних та національних рейтингах, Міністерство освіти і науки України має орієнтуватися на встановлення чітких стратегічних, тактичних і поточних цілей. Ці цілі мають бути досяжні на основі реалізації кількісно вимірюваних заходів.

Основні кроки для досягнення цих цілей:

1. Розробка стратегії розвитку:

– аналіз поточної ситуації в освіті та науці для визначення сильних та слабких сторін;

– встановлення довгострокових цілей розвитку на певний період, наприклад, на 5 чи 10 років;

– визначення пріоритетних напрямків для інноваційної та науково-технічної діяльності.

2. Визначення оціночних показників:

– кількісні показники охоплюють рівень працевлаштування випускників, кількість наукових публікацій, патентів, участь у міжнародних проектах;

– якісні показники включають оцінки задоволеності студентів та викладачів, рівень міжнародного співробітництва, розвиток освітніх програм.

3. Впровадження системи моніторингу та оцінки:

– регулярний моніторинг виконання стратегії із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх експертів.

– коригування планів відповідно до отриманих результатів і змін у зовнішньому середовищі.

4. Підвищення кваліфікації кадрів:

– забезпечення безперервного навчання для викладачів та науковців.

– підтримка програм обміну та стажування за кордоном.

5. Залучення додаткового фінансування:

– розробка програм співпраці з приватним сектором та міжнародними організаціями;

– активізація грантової діяльності та інвестицій в інноваційні проекти [11].

Таким чином, шляхом формування комплексної стратегії та впровадження ефективних механізмів її реалізації, Міністерство освіти і науки України разом із закладами вищої освіти можуть досягти значних успіхів у сфері освіти і науки, що сприятиме підвищенню якості освіти та її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Визначення стратегії розвитку установи, запропоноване І. Денисюком, є важливим для розуміння того, як організація може забезпечити своє довгострокове зростання і конкурентоспроможність [14]. Це визначення підкреслює, що стратегія розвитку є інтегрованим поняттям, яке включає в себе декілька ключових елементів: стратегічні напрями розвитку (альтернативи), функціональні стратегії управління, норми, орієнтири, напрямки, сфери, способи та правила діяльності.

Завдяки чіткому розумінню напрямків розвитку, організація може краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Систематичний підхід до управління дозволяє зберігати та нарощувати конкурентні переваги. Здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах і підтримувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Інтегрований підхід до формування стратегії розвитку є важливим для будь-якої організації, оскільки дозволяє забезпечити систематичне і стійке зростання в умовах конкурентного ринку.

Визначення стратегії, запропоноване М. Хацером, акцентує увагу на тому, що стратегія є генеральною комплексною програмою дій, яка охоплює як кількісні, так і якісні аспекти розвитку. Це визначення важливе для розуміння стратегії в контексті діяльності суб’єктів господарювання. Визначення М. Хацера дозволяє зберігати класичний підхід до розуміння

стратегії, підкреслюючи її комплексність і багатогранність. Вона є не лише набором дій, але і концептуальною основою, яка поєднує цілі, ресурси та методи досягнення бажаних результатів. Генеральна програма дій забезпечує цілісність підходу до управління, що сприяє більш ефективному досягненню цілей. Врахування як кількісних, так і якісних параметрів розвитку дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Чітке визначення необхідних ресурсів і методів їх використання дозволяє оптимізувати витрати і максимізувати результати [20].

Таким чином, стратегія, як комплексна програма дій, відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху організації на конкурентному ринку.

Розгляд стратегії розвитку як одного з основних документів суб'єкта господарювання є важливим аспектом успішного управління організацією. Це документ, що виконує функцію дорожньої карти, забезпечуючи довгострокове планування та визначення майбутніх перспектив.

Стратегія виконує роль дороговказу, допомагаючи організації орієнтуватися в довгострокових цілях і пріоритетах. Вона забезпечує чітке уявлення про напрями розвитку та методи досягнення запланованих результатів. Включає розробку планів на кілька років уперед з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсів. Дає змогу організації передбачати можливі виклики та можливості на ринку. Визначає основні завдання, які потребують першочергової уваги для досягнення стратегічних цілей. Включає визначення ключових напрямів, на яких варто зосередити зусилля для забезпечення стійкого зростання.

Стратегія розвитку сприяє зміцненню репутації організації та створенню позитивного іміджу серед клієнтів та партнерів. Вона також забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку, допомагаючи організації виділятися серед конкурентів.

Стратегія повинна бути добре обґрунтованою, відповідати реаліям держави та враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Це дозволяє адаптувати стратегію до змін у економічній, політичній та соціальній сферах [30].

Чітко визначені напрями та методи дій дозволяють організації діяти злагоджено і цілеспрямовано, що сприяє швидшому досягненню поставлених цілей. Наявність гнучкої стратегії дає змогу організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно адаптуватися до нових умов. Чітко сформульована стратегія покращує процес прийняття рішень, допомагаючи керівникам зосередитися на пріоритетних напрямах розвитку.

Стратегія розвитку є невід'ємною частиною успішного функціонування організації, допомагаючи їй орієнтуватися в сучасному конкурентному середовищі та досягати довгострокових цілей.

Формування стратегії розвитку для закладів вищої освіти є важливим і комплексним процесом, що включає різні етапи та залучення багатьох зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [38]. Ось основні етапи цього процесу:

Етапи формування стратегії розвитку закладів вищої освіти:

1. Узагальнення цінностей та формування місії і візії:

– визначення основних принципів та етичних норм, які формують основу діяльності закладу вищої освіти;

– визначення основної мети існування закладу, його ключової ролі в суспільстві;

– формулювання довгострокового бачення розвитку, що описує, яким заклад бачить себе у майбутньому.

2. Залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Важливо залучити представників адміністрації, викладачів, студентів, роботодавців, державних органів, місцевої громади та інших. Це допомагає врахувати різні погляди та інтереси, забезпечуючи підтримку та участь у реалізації

стратегії.

3. Аналіз попередньої стратегії:

–оцінка виконаних та невиконаних завдань, запланованих у попередній стратегії;

–визначення факторів, які вплинули на недосягнення поставлених цілей, з метою їх подолання у майбутньому.

4. Формування конкретних показників діяльності. Визначення кількісних та якісних показників, яких необхідно досягти в зазначений період. Це можуть бути показники якості освіти, наукової діяльності, фінансової стійкості тощо [38].

Роль стейкхолдерів у стратегічному процесі:

– адміністрація відповідає за координацію процесу розробки стратегії та прийняття ключових рішень;

– викладачі вносять пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу та підвищення якості навчання;

– студенти дають зворотний зв'язок щодо освітніх програм і умов навчання, допомагаючи вдосконалювати їх;

– роботодавці відповідають за надання інформації про вимоги ринку праці та необхідні компетенції випускників;

– державні органи формують нормативну базу та підтримують фінансування;

– місцева громада впливає на формування соціального середовища та підтримує заклади вищої освіти [38].

Успішна реалізація стратегії розвитку закладу вищої освіти залежить від узгодженості дій, залучення всіх стейкхолдерів та ефективного використання ресурсів. Це забезпечить стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг (рис. 1.3).

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки визначає комплексні стратегічні й операційні цілі, спрямовані на забезпечення сталого інноваційного розвитку країни. Вона підкреслює роль вищої освіти у

формуванні висококваліфікованих фахівців, розвитку інтелектуального, соціального та духовного капіталу, а також підготовці суспільства до майбутніх викликів. Розглянемо основні цілі, завдання та індикатори, спрямовані на розвиток вищої освіти та нарощування фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

Рис. 1.3. Зацікавлені сторони у розробці та реалізації стратегії розвитку вищої освіти

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки спрямована на підвищення якості освіти, розвиток науки та інновацій, а також зміцнення фінансового потенціалу закладів вищої освіти. Її реалізація дозволить

підготувати кваліфікованих фахівців, здатних сприяти сталому розвитку України в умовах глобальних викликів.

Стратегічна ціль 1 у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки спрямована на покращення системи управління освітою та забезпечення автономії закладів вищої освіти. Це важлива мета, що охоплює різноманітні аспекти управління, фінансової стабільності та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Основні завдання для покращення управління та автономії закладів вищої освіти:

1. Унормування контрактів з керівниками закладів вищої освіти:

– розробка та впровадження контрактів, що містять чіткі цільові показники діяльності закладу;

– контракти мають забезпечувати відповідальність керівників за досягнення стратегічних цілей.

2. Співпраця із зовнішніми стейкхолдерами:

– активна взаємодія з роботодавцями, випускниками, державними органами та іншими зацікавленими сторонами;

– залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та розробки освітніх програм.

3. Створення системи національного рейтингування закладів вищої освіти:

– розробка прозорих і об’єктивних критеріїв для оцінки діяльності закладів;

– система рейтингування має сприяти підвищенню якості освіти та стимулювати конкуренцію між закладами вищої освіти

4. Фінансова автономія закладів вищої освіти:

– надання закладам права самостійно розпоряджатися фінансовими ресурсами;

– визначення внутрішньої системи оплати праці та залучення благодійних внесків, залишаючись при цьому неприбутковими організаціями з

податковими пільгами.

5. Оптимізація регіональних мереж закладів вищої освіти:

– розробка критеріїв збалансованості між кількістю закладів та потребами ринку праці, демографічними та галузевими особливостями регіонів;

– проведення обґрунтованої оптимізації кількості закладів вищої освіти для підвищення ефективності їх фінансування [9].

Завдання для фінансової стабілізації закладів вищої освіти:

1. Удосконалення формули фінансування:

– розробка нової формули фінансування, що враховує реальні потреби та ефективність діяльності закладів вищої освіти;

– визначення індикативної собівартості навчання, що забезпечить об'єктивну оцінку витрат.

2. Фінансування та комерціалізація університетської науки:

– створення механізмів для підтримки наукових досліджень та їх комерціалізації.

– забезпечення прав інтелектуальної власності для захисту інновацій та наукових розробок.

3. Залучення бізнесу до інвестицій у освіту і науку:

– створення сприятливих умов для інвестицій через реальні податкові стимули.

– розробка заходів, що заохочують бізнес до співпраці з закладами вищої освіти у розвитку освітніх та наукових проектів [9].

Таким чином, досягнення стратегічної цілі 1 передбачає комплексний підхід до покращення управління та фінансової стабільності закладів вищої освіти. Це вимагає активної співпраці з зовнішніми стейкхолдерами, удосконалення системи фінансування та стимулювання інноваційної діяльності. Такий підхід сприятиме розвитку конкурентоспроможності української вищої освіти на міжнародному рівні.

Стратегічна ціль 2 у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки спрямована на забезпечення збалансованості ринку праці фахівців з

вищою освітою. Це завдання є ключовим для забезпечення відповідності між підготовкою спеціалістів у закладах вищої освіти та реальними потребами ринку праці. Розглянемо основні елементи та заходи, які можуть сприяти досягненню цієї цілі:

1. Вивчення та прогнозування потреб ринку праці:

– оцінка поточних тенденцій на ринку праці, визначення спеціальностей, що є найбільш затребуваними;

– використання аналітичних даних для прогнозування майбутніх потреб у фахівцях на основі економічного розвитку та інноваційних змін.

2. Моніторинг попиту і пропозиції на ринку фахівців:

– постійне відстеження динаміки попиту та пропозиції на ринку праці для своєчасного реагування на зміни;

– залучення роботодавців до визначення потреб у кваліфікаціях та компетенціях.

3. Формування державного замовлення:

– використання даних про потреби ринку праці для формування державного замовлення на підготовку фахівців;

– направлення фінансових ресурсів на підготовку спеціалістів у галузях, де існує найбільший попит.

4. Співпраця закладів вищої освіти з державними інституціями, бізнесом та іншими стейкхолдерами:

– активна співпраця з підприємствами, державними установами та іншими організаціями для актуалізації освітніх програм;

– залучення студентів до стажувань і практик, що сприяє їхньому працевлаштуванню.

5. Актуалізація освітніх програм:

– постійне оновлення освітніх програм відповідно до вимог ринку праці та технологічних змін;

– включення сучасних технологій і методів навчання, що підвищує конкурентоспроможність випускників [9].

Забезпечення збалансованості ринку праці є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності української системи вищої освіти.

Стратегічна ціль 3 у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки передбачає інтеграцію науки, освіти та бізнесу з метою забезпечення економічного зростання країни. Це завдання є важливим для підвищення ефективності взаємодії між університетами, науковими установами та бізнесом, що сприятиме розвитку інноваційної економіки. Основні напрямки інтеграції науки, освіти та бізнесу:

1. Розвиток наукових шкіл закладів вищої освіти:

– фінансування наукових досліджень. Залучення додаткових фінансових ресурсів через участь у конкурсах Міністерства освіти і науки України, Національного фонду досліджень України та міжнародних грантах;

– взаємодія з потенційними замовниками. Пряма співпраця з підприємствами та організаціями, зацікавленими у науково-технічній продукції та послугах.

2. Удосконалення правовідносин у сфері інтелектуальної власності:

– впровадження механізмів захисту прав авторів у сфері інтелектуальної та творчої діяльності;

– розробка нормативно-правових актів для унормування комерціалізації нематеріальних активів закладів вищої освіти, включаючи їх у фінансовий баланс університетів.

3. Інтеграція у фінансовий баланс:

– включення інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів у фінансову звітність університетів;

– розвиток стратегій управління нематеріальними активами для підвищення їхньої вартості та комерційної привабливості [9].

Переваги інтеграції науки, освіти та бізнесу:

– інтеграція сприяє розвитку інноваційних продуктів та технологій, які можуть підвищити конкурентоспроможність національної економіки;

– співпраця з бізнесом дозволяє адаптувати освітні програми до реальних потреб ринку праці, покращуючи підготовку студентів;

– залучення додаткових ресурсів для наукових досліджень сприяє розвитку наукового потенціалу закладів вищої освіти та підвищенню їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Інтеграція науки, освіти та бізнесу є ключовою умовою для забезпечення стійкого економічного розвитку України, підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені та створення сприятливих умов для розвитку інновацій.

Стратегічна ціль 4 у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки спрямована на розвиток системи безперервної освіти та навчання впродовж життя. Це є ключовим аспектом для адаптації суспільства до швидкозмінних умов сучасного світу та забезпечення можливостей для професійного та особистого розвитку громадян. Основні напрямки розвитку безперервної освіти:

1. Створення умов для навчання впродовж життя:

– розширення освітніх можливостей. Запровадження нових форм навчання, таких як дистанційне та онлайн-навчання, вечірні та заочні курси;

– інклюзивність освіти. Забезпечення рівного доступу до освітніх послуг для всіх вікових груп і соціальних категорій населення.

2. Розвиток програм перепідготовки та підвищення кваліфікації:

– підтримка професійної мобільності. Створення програм, що сприяють перепідготовці та підвищенню кваліфікації працівників у різних галузях;

– співпраця з роботодавцями. Залучення бізнесу до розробки навчальних програм, що відповідають вимогам сучасного ринку праці.

3. Інноваційні підходи до навчання:

– впровадження нових технологій. Використання цифрових інструментів та платформ для підвищення ефективності навчального процесу.

– розвиток гнучких форм навчання. Запровадження модульних та короткострокових курсів, що дозволяють швидко здобувати нові знання та

навички.

4. Підтримка особистого розвитку:

– освіта для дорослих. Створення можливостей для навчання осіб старшого віку, що сприяє їхньому соціальному та особистому розвитку;

– розвиток культурних та соціальних компетенцій. Програми, що сприяють розвитку творчих здібностей, критичного мислення та соціальної активності [9].

Розвиток системи безперервної освіти є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку суспільства та економіки. Це сприяє підвищенню рівня освіти населення, адаптації до викликів сучасного світу та забезпеченню можливостей для особистісного та професійного зростання.

Проведемо узагальнення фінансових індикаторів, що передбачені Стратегією розвитку вищої освіти України.

Важливо, що нова Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки акцентує увагу на кількох ключових аспектах:

1. Прозорість і відкритість управління, що передбачає підвищення рівня підзвітності та прозорості в управлінні вищими навчальними закладами.

2. Інституційна автономія. Розширення автономії закладів вищої освіти, включаючи фінансову, дозволить їм бути більш самостійними у прийнятті рішень і управлінні ресурсами.

3. Зв'язок освіти з наукою і економікою. Налагодження тіснішої співпраці між освітою, наукою та економічними потребами суспільства.

4. Орієнтація на високі результати. Підвищення якості освіти і досягнення високих результатів у підготовці фахівців.

5. Конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках. Підвищення якості освітніх послуг, щоб заклади вищої освіти могли успішно конкурувати як в Україні, так і за її межами [9].

Ці напрямки стратегічного розвитку мають на меті адаптацію української системи вищої освіти до європейських стандартів і забезпечення її ефективного функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Стратегію та перспективні напрями розвитку закладів вищої освіти визначає Вчена рада, а також члени Наглядової ради. Вчена рада є колегіальним органом управління, який відповідає за стратегічне планування і розробку напрямів розвитку. Наглядова рада бере участь у контролі за виконанням стратегії.

Для забезпечення прозорості та інформаційної відкритості, стратегія розвитку закладів вищої освіти публікується на офіційному вебсайті навчального закладу. Це дозволяє всім зацікавленим сторонам ознайомитися з планами і результатами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ

2.1. Загальна характеристика фінансового потенціалу Університету сучасних знань

На сьогодні Університет відіграє помітну роль в освітній сфері так как основною метою Університету сучасних знань є виховання української молоді; залучення її до сфери науки, інноваційної діяльності та створення умов для підвищення престижності наукової та педагогічної діяльності; розвиток нових форм науково-освітньої діяльності; використання потенціалу провідних наукових центрів країни; залучення до створення освітніх програм фахівців академічних і провідних галузевих організацій.

Фінансовий потенціал Університету сучасних знань – це сукупність фінансових ресурсів та можливостей, які забезпечують його функціонування та розвиток. Він формується за рахунок низки джерел фінансування, серед яких:

1. Державне фінансування. Університет може отримувати державні субсидії чи дотації в рамках програм підтримки освіти та науки. Це може включати фінансування за науково-дослідні проекти, розвиток інфраструктури тощо.

2. Власні доходи. Одне з головних джерел фінансових ресурсів університету – оплата за навчання студентів. Залежно від кількості студентів та вартості навчання, університет формує значну частку свого бюджету.

3. Гранти та проекти. Університет може залучати фінансування від міжнародних організацій, фондів, а також брати участь у конкурсах на отримання грантів для дослідницьких або освітніх програм.

4. Інвестиції та партнерства. Співпраця з бізнесом та приватними інвесторами дозволяє університету отримувати додаткові кошти на розвиток.

Це може включати спільні наукові дослідження або комерціалізацію інноваційних продуктів.

5. Інші джерела – це можуть бути благодійні внески, доходи від видавничої діяльності, конференцій, оренди приміщень, та інші комерційні послуги.

Отже, фінансовий потенціал Університету сучасних знань залежить від його здатності ефективно використовувати різні джерела доходів і забезпечувати стабільність та розвиток навчального процесу і наукових досліджень. Управління фінансовим потенціалом має бути стратегічним, орієнтованим на довгостроковий розвиток університету.

Фінансовий потенціал Університету сучасних знань має кілька ключових особливостей, які відрізняють його від інших закладів вищої освіти. Ці особливості є важливими для розуміння того, як університет формує та використовує свої фінансові ресурси. Основними яких є:

1. Гнучкість фінансових джерел. Університет сучасних знань активно використовує різноманітні джерела фінансування: від державних субсидій до грантів і власних доходів від навчальної діяльності. Це дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть за умов змін у зовнішньому середовищі.

2. Орієнтація на партнерства. Університет приділяє значну увагу розвитку партнерств із бізнесом та науковими установами. Такі партнерства не лише збільшують фінансові надходження, а й сприяють інтеграції новітніх технологій та інновацій у навчальний процес.

3. Міжнародна співпраця. Участь у міжнародних освітніх програмах та наукових проектах дозволяє університету залучати додаткове фінансування з-за кордону. Це підвищує його фінансову стійкість і сприяє розвитку міжнародної академічної мобільності.

4. Інноваційні освітні послуги. Університет сучасних знань активно впроваджує нові освітні програми та курси, що відповідають сучасним запитам ринку. Це дозволяє залучати більшу кількість студентів, зокрема

тих, хто зацікавлений у новітніх спеціальностях, тим самим збільшуючи дохід від освітньої діяльності.

5. Інвестування у власну інфраструктуру. Університет намагається покращувати свою матеріально-технічну базу, що робить його привабливим для студентів і співробітників. Це важливий аспект, який впливає на збільшення фінансового потенціалу, адже сучасна інфраструктура підвищує престиж закладу.

6. Диверсифікація комерційних послуг. Окрім навчальної діяльності, університет може пропонувати комерційні послуги (консультації, оренду приміщень, організацію заходів), що дозволяє отримувати додаткові доходи.

7. Фінансова прозорість та ефективність. Управління фінансами університету базується на принципах прозорості та раціонального використання ресурсів. Це сприяє довірі з боку партнерів, інвесторів та студентів, а також підвищує загальну ефективність використання фінансових ресурсів.

Завдяки цим особливостям, Університет сучасних знань може розвиватися стабільно, адаптуючись до змінних економічних умов та потреб ринку.

Фінансовий потенціал Університету сучасних знань можна розділити на кілька видів залежно від джерел фінансування та способів використання коштів. Кожен із цих видів відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку університету. Ось основні види фінансового потенціалу:

1. Бюджетне фінансування. Це державні кошти, які університет може отримувати для підтримки своєї освітньої діяльності. Вони включають субсидії, дотації або гранти, що виділяються на реалізацію освітніх програм, науково-дослідницьку діяльність, модернізацію інфраструктури та інші проекти

2. Власні доходи від освітньої діяльності – це один із найбільших і найстабільніших джерел фінансування для університету. Сюди відноситься

плата за навчання студентів, включаючи очне та дистанційне навчання, курси підвищення кваліфікації, мовні школи, а також інші форми освітніх послуг.

3. Гранти та дослідницькі програми. Фінансування, отримане від різних міжнародних організацій, наукових фондів та програм підтримки інновацій. Важливою особливістю цього виду фінансування є те, що воно часто спрямовується на розвиток науки, інновацій або реалізацію конкретних дослідницьких проектів.

4. Фінансування від партнерств з бізнесом. Університет може залучати фінансування через співпрацю з приватними компаніями та організаціями. Це можуть бути спонсорські угоди, договори на проведення спільних досліджень або підготовку кадрів для конкретних підприємств. Такі партнерства допомагають не тільки розширювати фінансові можливості, але й інтегрувати університет в економічну діяльність регіону.

5. Інвестиційні надходження. Університет може залучати інвестиції для розвитку своєї матеріально-технічної бази, інфраструктури та інноваційних проектів. Це можуть бути як державні, так і приватні інвестиції. Інвестори можуть бути зацікавлені у розвитку освітніх інновацій або нових технологій, які мають комерційний потенціал.

6. Доходи від надання комерційних послуг. Університет також може отримувати доходи від надання додаткових послуг: оренди приміщень, організації наукових і освітніх заходів, консультаційної діяльності або наукових експертиз. Це додаткове джерело фінансування, яке не залежить безпосередньо від основної освітньої діяльності, але суттєво доповнює бюджет.

7. Благодійні внески та донорська допомога. Деякі університети залучають кошти від благодійних фондів або приватних осіб, які бажають підтримати розвиток науки, освітні програми або соціальні ініціативи.

Ці види фінансового потенціалу допомагають університету забезпечувати сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку освіти, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень навчання.

Фінансову діяльність університет здійснює за рахунок бюджетних коштів та власних надходжень від надання послуг. Фінансові ресурси університету використовувались здебільшого на створення належних умов для якісної організації навчально-виховного процесу та розвиток наукової діяльності.

При цьому, першочерговим завданням роботи ректорату було забезпечення виконання захищених статей бюджету: виплата стипендії, заробітної плати, комунальних платежів, фінансування заходів з енергозбереження та посилення безпеки навчання. За звітний період всі видатки за захищеними статтями здійснювались вчасно.

Таблиця 2.1

Динаміка надходжень по спеціальному фонду Університету сучасних знань за 202–2023 роки (тис. грн)

	Статті доходів	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1.	Платне навчання	47318,8	51411,8	85203,3
2.	Квартплата	1754,7	1738,8	1678,2
3.	Реалізація продукції	28106,0	24461,7	38269,6
4.	Інші освітні послуги	1241,3	1154,5	2566,6
5.	Оренда	72,4	28,6	26,5
6.	Реалізація майна	19,2	7,7	

Таблиця 2.2

Динаміка надходжень по спеціальному фонду Університету сучасних знань за 2022–2023 роки (тис. грн)

	Статті доходів	2022 рік	2023 рік	2023 р. у % до 2022 р
1.	Платне навчання	51411,8	85203,3	165,7
2.	Квартплата	1738,8	1678,2	114,4
3.	Реалізація продукції	24461,7	38269,6	96,5
4.	Інші освітні послуги	1154,5	2566,6	222,3
5.	Оренда	28,6	26,5	92,7
6.	Реалізація майна	7,7		

У 2023 р. надходження спеціального фонду зросли загалом на 59,7 %, порівняно з попереднім роком. Позитивна динаміка була обумовлена збільшенням надходжень від реалізації освітніх послуг на 65,7% та реалізації продукції на 56,4%.

Таблиця 2.3

Динаміка видатків по спеціальному фонду Університету сучасних знань за 2021–2023 роки (тис. грн)

№ з/п	Статті витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Заробітна плата	37466,5	37007,2	44698,5
2	Нарахування на зарплату	7977,9	7284,2	9766,8
3	Придбання навчальних, господарських матеріалів, інвентаря	19034,1	14832,8	19898,1
4	Придбання медикаментів	12,8	10,2	1,5
5	Придбання продуктів харчування	274,7	42,9	-
6	Придбання постільної білизни, спецодягу	88,5	62,1	-
7	Утримання автотранспорту, тракторного парку (ПММ, запчастини)	12142,6	15058,3	17243,5
8	Поточний ремонт	292,3	271,3	785,1
9	Послуги зв’язку	72,1	45,6	48,9
10	Інші послуги, податки, платежі до бюджету	7014,0	2328,0	2253,1
11	Відрядження	149,2	180,0	20,7
12	Теплопостачання	3767,6	2510,9	2175,0
13	Водопостачання	427,9	194,3	698,5
14	Електроенергія	3454,0	3256,0	5980,4
15	Природний газ	465,1	200,4	194,9
16	Інші комунальні послуги	271,1	149,2	198,2
17	Інші енергоносії	889,4	4956,5	4685,2
18	Придбання обладнання та предметів довгострокового користування	2893,4	1148,2	752,3
19	Капітальне будівництво та ремонт	471,6	164,7	-
	Всього	97164,8	84702,6	109400,7

Загальна сума видатків за рахунок спеціального фонду у 2023 році, порівняно з 2022 роком, зросла на 29,1 %. Це зростання обумовлене збільшенням видатків на оплату праці та здорожчанням вартості

електроенергії і матеріальних ресурсів, які використовує університет в процесі діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка видатків по спеціальному фонду Університету сучасних знань за 2022–2023 роки (тис. грн)

№ п/п	Статті витрат	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2022 р.
1	Заробітна плата	37007,2	44698,5	120,7
2	Нарахування на зарплату	7284,2	9766,8	134,0
3	Придбання навчальних, господарських матеріалів, інвентаря	14832,8	19898,1	134,1
4	Придбання медикаментів	10,2	1,5	14,7
5	Придбання продуктів харчування	42,9	-	
6	Придбання постільної білизни, спецодягу	62,1	-	
7	Утримання автотранспорту, тракторного парку (ПММ,запчастини)	15058,3	17243,5	114,5
8	Поточний ремонт	271,3	785,1	289,4
9	Послуги зв'язку	45,6	48,9	107,2
10	Інші послуги, податки, платежі до бюджету	2328,0	2253,1	96,7
11	Відрядження	180,0	20,7	11,5
12	Теплопостачання	2510,9	2175,0	86,6
13	Водопостачання	194,3	698,5	359,5
14	Електроенергія	3256,0	5980,4	183,6
15	Природний газ	200,4	194,9	97,3
16	Інші комунальні послуги	149,2	198,2	132,8
17	Інші енергоносії	4956,5	4685,2	94,5
18	Придбання обладнання та предметів довгострокового користування	1148,2	752,3	65,5
19	Капітальне будівництво та реконструкція	164,7	-	
	Всього	**84702,6**	**109400,7**	**129,1**

2.2. Індикатори формування та оцінювання фінансового потенціалу Університету сучасних знань порівняно з іншими закладами вищої освіти

Щоб визначити очікувані індикатори формування і використання

фінансового потенціалу закладів вищої освіти, слід проаналізувати стратегії розвитку окремих університетів. Це може включати порівняння планів і результатів різних закладів для виявлення ключових показників і кращих практик (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Індикатори фінансового потенціалу у забезпеченні стратегій розвитку закладів вищої освіти України

Університет / роки стратегії	Розділи стратегії	Цілі / Завдання
Університет сучасних знань 2018-2025	1.Освітній процес. 2.Дослідження та інновації. 3.Міжнародне співробітництво. 4.Інформатизація. 5.Формування суспільних цінностей. 6.Розвиток людського потенціалу. 7.Управління університетом. 8.Створення, реконструкція та утримання основних фондів. 9.Фінансове забезпечення	•Наповнення бюджету. •Прозоро розподіляти кошти між. •Визначити критерії обчислення вартості підготовки кадрів за державним замовленням. •Розробити програму енергозбереження. •Налагодити ефективну систему співробітництва з бізнесом.
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» 2020-2025	1.Система забезпечення якості освіти. 2.Навчальна робота. 3.Наукова робота. 4.Навчально-виховна робота. 5.Міжнародна діяльність. 6.Інформатизація університету. 7.Соціальне забезпечення. 8.Господарська робота. 9.Безпека та охорона університету. 10.Фінансово-економічна діяльність. 11.Антикорупційна політика	•Створення єдиної мережі комплексу показників бухгалтерського та штатного обліку для планування та звітності. •Оптимізація штатного розпису. •Об'єктивний розподіл фонду заробітної плати. • Збільшення надходжень до бюджету університету. •Встановлення конкурентоспроможних цін на платні послуги. •Створити фонд розвитку університету за рахунок консолідації фінансових ресурсів усіх структурних підрозділів.
Львівський національний університет імені Івана Франка 2021-2025	1.Освіта. 2.Наука. 3.Міжнародна діяльність. 4.Інформатизація та управління. 5.Корпоративна культура. 6.Соціальна сфера та матеріально-технічна база. 7.Фінансове забезпечення.	•Високий рівень оплати праці працівників Університету. •Пошук альтернативних джерел фінансування. •Розширити спектр надання платних додаткових освітніх і наукових, експертних, консультаційних послуг структурними підрозділами Університету. • Збільшення частки фінансування наукової діяльності у сукупних

		надходженнях. •Університетський фонд розвитку науки, сформований з ґрантових, донорських і позабюджетних фінансових надходжень. •Комерціалізація інтелектуальної власності. • Збільшення кількості студентів іноземців.
Сумський державний університет 2020-2026	1.Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. 2.Освітня діяльність. 3.Науково-дослідна діяльність: генерація нових знань, трансфер технологій. 4.Інтеграція в міжнародний науково-освітній простір. 5.Інтелектуальне та ресурсне забезпечення. 6.Ефективні фінансово-економічні механізми та підприємництво. 7.Менеджмент якості діяльності.	•Обсяг доходу за рахунок усіх джерел фінансування і кожного зокрема. •Питома вага фінансових надходжень за результатами інноваційної діяльності. • Залучення коштів від істотного посилення ґрантової діяльності. • Залучення інвестиційних джерел. • Залучення коштів меценатів, благодійників, випускників, інших стейкхолдерів до університетського ендавменту. •Комерціалізація інтелектуальної власності дослідників. •Розвиток матеріальної бази шляхом закупівлі та введення в експлуатацію навчального та наукового обладнання. •Стимулювання якості діяльності співробітників, мотивації досягнення поставлених цілей та кореляції винагороди з результатами їхнього досягнення. •Вдосконалення методики обчислення вартості підготовки фахівців.
Херсонський державний університет 2018-2023	1.Якість освітнього процесу і модернізація програм. 2.Наукова робота. 3.Покращення іміджу університету і створення творчого соціогуманітарного середовища. 4.Міжнародні зв’язки та комунікаційні технології. 5.Фінансове забезпечення і розвиток матеріально-технічної бази.	•Частка здобувачів, що навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб з усієї кількості здобувачів. •Відношення вартості контракту до бюджетного фінансування. •Частка спонсорських коштів, залучених для ремонту і побудови інфраструктурних об’єктів. •Кількість отриманих ґрантів та проєктів. •Створення мотиваційного середовища для розвитку освіти і науки. •Оптимізація та осучаснення штатного розпису університету.

Аналізуючи цілі, завдання та індикатори розвитку фінансового потенціалу, які визначаються у стратегіях провідних університетів України, можна помітити, що багато з них акцентують увагу на кількох ключових аспектах. Зокрема, акцент робиться на забезпеченні публічності та прозорості фінансової діяльності, розробці ефективних методик для проведення фінансових розрахунків, оптимізації штатного розпису та підвищенні рівня оплати праці.

Окрім того, як і в університетах за кордоном, важливим напрямком є диверсифікація джерел фінансування та наповнення бюджету. Це сприяє формуванню фінансового потенціалу та забезпечує можливість для інноваційного розвитку університетів.

2.3. Діагностування фінансового потенціалу закладів вищої освіти

У умовах глобалізаційних економічних процесів ключовим фактором успіху будь-якого вищого навчального закладу є поєднання інноваційних підходів із перевіреними принципами та інструментами управління. Керівництво закладу вищої освіти має діяти цілеспрямовано та зважено, ефективно організовуючи фінансово-господарську діяльність. Це вимагає наявності детальної інформації, яка потребує фахового опрацювання, ретельного аналізу та контролю, а також правильного використання для досягнення оптимальних результатів [22].

На нашу думку, важливу роль у забезпеченні ефективного управління та нарощуванні всіх видів потенціалу відіграє своєчасне і оперативне проведення ґрунтовного діагностування фінансового потенціалу вищих навчальних закладів. Це є основою для формування фінансових, економічних та інших даних і становить ключовий етап стратегічного аналізу та планування.

Комплексне діагностування фінансового потенціалу, яке включає оцінку фінансового стану, фінансової стійкості та економічної безпеки закладів вищої освіти, дозволяє виявити проблемні місця, неефективні витрати або управлінські

рішення та оперативно їх усувати, враховуючи сучасні глобальні процеси і тенденції [43].

Для діагностування фінансового потенціалу закладів вищої освіти України використовуються економічні та математичні методи дослідження, зокрема:

– спостереження – збір інформації;

– групування, нормування, узагальнення – організація і обробка даних;

– статистичний і порівняльний аналіз – оцінка показників і їхніх змін;

– структурний і горизонтальний аналіз – оцінка структури та динаміки фінансових показників [38].

Для отримання необхідної інформації використовуються такі джерела:

– офіційні вебсайти Міністерства освіти і науки України (головний розпорядник коштів);

– Міністерство фінансів України;

– Державна служба статистики України;

– офіційні вебсайти досліджуваних закладів вищої освіти.

Щоб оцінити вплив рівня фінансового потенціалу кожного закладу на ефективність його діяльності, його місце в рейтингах і конкурентоспроможність на ринку, необхідно проаналізувати основні показники діяльності окремих класичних закладів вищої освіти України. Ці показники дозволяють визначити масштаб закладу, його здатність залучати додаткові джерела фінансування і розширювати свою діяльність у сучасних умовах.

Основними джерелами інформації для оцінки та визначення ефективності діяльності закладів вищої освіти є: фінансова звітність, штатний розпис, звіт ректора за відповідні роки.

Моніторинг офіційних веб-сайтів тридцяти класичних закладів вищої освіти України (державних за формою власності) дозволяє провести діагностування фінансового потенціалу університетів. Ці університети розміщені відповідно до їхнього місця у рейтингу Топ 200 за 2023 і 2023 роки (табл. 2.6). Вибрані університети розташовані в різних регіонах країни, що є важливим

аспектом для комплексного діагностування діяльності закладів вищої освіти.

Таблиця 2.6

Перелік досліджуваних державних класичних університетів

	Університет	Місце в рейтингу Топ 200 у 2023 / 2024 роках
1.	Сумський державний університет (СумДУ)	3 / 5
2.	Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ)	8 / 6
3.	Університет сучасних знань	31 / 18
4.	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського (КрНУ)	38 / 42
5.	Криворізький національний університет (КНУ)	40 / 50
6.	Херсонський державний університет (ХДУ)	55 / 62
7.	Мукачівський державний університет (МДУ)	157 / 164

Важливим, на нашу думку для розвитку закладів вищої освіти та нарощування фінансового потенціалу є запровадження із 2024 року їхнього фінансування відповідно до формули розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між закладами вищої освіти. Досліджувані університети отримували фінансування (табл. 2.7), виходячи з показників їхньої діяльності (контингент здобувачів вищої освіти, що навчаються за державним замовленням, показники наукової діяльності, місце у міжнародних рейтингах), що окремим з них створило умови для розвитку.

Таблиця 2.7

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

Заклад вищої освіти	Обсяг фінансування видатків споживання	Обсяг фінансування видатків споживання	Обсяг фінансування видатків споживання	Обсяг фінансування видатків споживання

	(ЗФ) у 2021 р	(ЗФ) у 2022 р	(ЗФ) у 2023 р	(ЗФ) у 2024 р
Криворізький національний університет (КНУ)	61597,5	65464,2	70217,6	74226,1
Університет сучасних знань	79331,3	92423,4	96968,8	99190,5
Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ)	343895,1	402231,5	527381,2	653231,8
Мукачівський державний університет (МДУ)	25959,4	24661,4	32202,1	33390,5
Державний вищий навчальний заклад «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (ПНУ)	112971,2	125292,9	154785,2	176296,7
Сумський державний університет (СумДУ)	167880,0	201456,0	248395,1	314630,2
Херсонський державний університет (ХДУ)	95912,0	93279,0	111392,9	106631,5

У 2024 році одним із джерел надходжень до бюджетів закладів вищої освіти стало виконання бюджетної програми «Фонд розвитку закладів фахової передвищої та вищої освіти», що запроваджена з метою формування нового освітнього простору, здійснення невідкладних аварійно-відбудовних та ремонтних робіт, забезпечення технічних протипожежних заходів, відновлення та розбудови мережі гуртожитків для проживання студентів та ін. Так, на ці заходи для СумДУ було передбачено – 5000,0 тис. грн, ЛНУ – 44000,0 тис. грн, КрНУ – 1000,0 тис. грн, КНУ – 1500,0 тис. грн та МДУ – 605,0 тис. грн.

Вивчення відкритих джерел інформації та аналіз показників діяльності відібраних ЗВО України свідчить про те, що кожен університет функціонує в умовах конкурентного середовища. Це стимулює їх до постійного підвищення позицій у рейтингах, нарощування і диверсифікації фінансових можливостей через активізацію всіх напрямів роботи.

Оцінюючи джерела формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти, такі як державний і місцевий бюджет, надходження від платних освітніх послуг і конкурсне ґрантове фінансування, можна зробити висновок

про значний вплив академічної репутації на успішність і стабільність університетів.

Соціально-економічна ситуація в Україні та світові тенденції й виклики спонукають вітчизняні університети до забезпечення конкурентоспроможності. Це передбачає як збереження та покращення академічної репутації, так і розширення фінансового потенціалу. На наш погляд, ці два аспекти є взаємопов'язаними і невід'ємними для управління кожним закладом вищої освіти, яке прагне розвиватися в умовах нових викликів і адаптації до глобального освітньо-наукового середовища.

РОЗДІЛ 3
МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Напрями підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом закладів вищої освіти України в контексті трансформаційних змін

На сучасному етапі розвитку економіки України питання підвищення ефективності формування, накопичення та використання акумульованих фінансових ресурсів закладів вищої освіти стає все більш актуальним. Інвестиції в освіту та науку, які є важливими факторами соціально-економічного прогресу суспільства, вкрай необхідні для кожного вітчизняного закладу вищої освіти. Фінансова стійкість, яка досягається завдяки наявності сформованого фінансового потенціалу та його ефективному використанню, є пріоритетним завданням управління університетом. Це вимагає прийняття гнучких управлінських рішень та прагнення до динамічного розвитку через оперативну реалізацію конкретних заходів [50].

Основними аспектами підвищення ефективності фінансового управління є:

1. Оптимізація фінансових потоків – забезпечення раціонального розподілу та використання коштів, що надходять до закладів вищої освіти, для максимізації їхньої віддачі.

2. Розвиток партнерських відносин – залучення додаткових інвестицій через співпрацю з державними і приватними організаціями, а також міжнародними фондами.

3. Впровадження інноваційних фінансових інструментів – використання сучасних методів фінансування, таких як гранти, цільові програми, краудфандинг та інші джерела залучення капіталу.

4. Підвищення прозорості фінансових операцій – запровадження чіткої системи звітності та контролю для забезпечення ефективного управління ресурсами.

5. Підготовка кадрів – навчання та розвиток управлінського персоналу для підвищення їхньої компетентності у сфері фінансового управління [50].

Забезпечення фінансової стійкості та ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовими для досягнення стратегічних цілей українських університетів і покращення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

У контексті реформ, що проводяться в Україні, значним завданням для закладів вищої освіти є забезпечення їх економічної безпеки. Це стає особливо актуальним в умовах трансформаційних змін у всіх галузях національної економіки та посилення євроінтеграційних процесів. Досягнення цієї безпеки можливе через формування стійкого фінансового потенціалу та його ефективне управління.

Зростання фінансового потенціалу кожного закладу вищої освіти в системі управлінських практик повинно враховувати як внутрішні, так і зовнішні виклики, а також адаптацію до мінливого бізнес-середовища і суспільних запитів. Це передбачає реалізацію низки заходів, спрямованих на використання всіх наявних компетенцій та можливостей для залучення ресурсів [50].

Основні заходи для забезпечення фінансової стійкості закладів вищої освіти включають:

1. Диверсифікацію джерел фінансування. Розширення спектру фінансових джерел через активну співпрацю з бізнесом, міжнародними організаціями та фондами.

2. Оптимізацію витрат. Проведення аудиту фінансової діяльності для виявлення можливостей скорочення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

3. Інвестиції в інновації. Впровадження новітніх технологій і методик у навчальний процес для підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

4. Розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників через навчання і професійний розвиток, що дозволить краще адаптуватися до нових викликів і можливостей.

5. Маркетинг і промоція освітніх послуг. Активне просування освітніх програм на внутрішньому і міжнародному ринках для залучення більшої кількості студентів.

6. Адаптація до ринкових умов. Гнучке реагування на зміни у попиті на освітні послуги та нові вимоги роботодавців до випускників [18].

Ефективне управління фінансовим потенціалом є ключовим, оскільки воно не лише забезпечує стабільність у теперішньому часі, але й передбачає його зростання в майбутній перспективі. Це дозволить закладам вищої освіти залишатися конкурентоспроможними та надавати якісну освіту, що відповідає сучасним вимогам суспільства.

Одним із основних стратегічних векторів зусиль управлінців закладів вищої освіти є розширення фінансової автономії державних університетів, а також пошук і залучення додаткових джерел фінансування. Це дозволяє активізувати освітню, наукову та інноваційну діяльність закладів, підвищувати їх ефективність, накопичувати інтелектуальний і фінансовий потенціал, що сприяє розвитку вищої освіти, впровадженню наукових результатів у практику і загальному прогресу науки [53].

Фінансова автономія закладу вищої освіти передбачає:

– залучення альтернативних джерел фінансування (активне співробітництво з бізнесом, міжнародними фондами та грантовими програмами, які можуть стати додатковими джерелами фінансових надходжень);

– комерціалізацію наукових досліджень (перетворення результатів наукових досліджень у комерційно привабливі продукти чи послуги, які можуть приносити додатковий дохід);

– розвиток підприємницької активності (заохочення створення стартапів, інноваційних проєктів і підприємницьких ініціатив серед студентів та науковців);

– оптимізацію управління фінансами (впровадження ефективних фінансових стратегій і систем контролю для зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів);

– підвищення прозорості та підзвітності (запровадження відкритої системи фінансової звітності, яка дозволяє відслідковувати і контролювати фінансові потоки в університеті);

– створення умов для розвитку інтелектуального потенціалу (інвестування в навчальні програми та інфраструктуру, які сприяють розвитку наукових і творчих здібностей студентів і викладачів) [53].

Однак розширення масштабів фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти і збільшення їх фінансового потенціалу залежать від підприємницької активності керівництва. Це вимагає цілеспрямованого менеджменту для забезпечення економічної безпеки закладу та мінімізації впливів можливих фінансових ризиків. Сучасний менеджмент повинен враховувати ризики, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, змінами законодавства і коливаннями на ринку освітніх послуг, щоб забезпечити стабільний розвиток закладу в довгостроковій перспективі.

Використовуючи механізми фінансової автономії, суб’єкти управління державних закладів вищої освіти мають можливість самостійно і відповідально, в межах діючого законодавства, приймати рішення щодо організації фінансово-господарської діяльності. Це дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси (людські, матеріальні, нематеріальні, інформаційні, фінансові тощо) з метою максимізації ринкової вартості освітньо-дослідницької установи [17].

Основні аспекти фінансової автономії:

1. Самостійність у прийнятті рішень. Заклади вищої освіти отримують можливість ухвалювати рішення щодо розподілу фінансових ресурсів, що дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби ринку.

2. Оптимізація ресурсів. Ефективне використання всіх типів ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності закладу.

3. Прозорість і підзвітність. Керівництво зобов'язане забезпечити прозорість у всіх своїх діях шляхом регулярного звітування і публікації рішень на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти. Це включає детальну інформацію про фінансову діяльність, результати досліджень та інші важливі аспекти діяльності.

4. Посилення громадського контролю. Залучення зборів трудового колективу, органів студентського самоврядування, вчених рад та наглядових рад до процесу контролю за цільовим використанням майна і фінансових активів. Це сприяє підвищенню відповідальності і прозорості дій керівництва.

5. Забезпечення цільового використання активів. Керівництво повинне гарантувати, що всі ресурси використовуються ефективно і за призначенням, що сприяє стійкому розвитку закладу вищої освіти [2].

Фінансова автономія дозволяє закладу вищої освіти бути більш гнучкими в управлінні своїми ресурсами, однак вимагає від керівництва високого рівня відповідальності та прозорості. Це передбачає, що заклади вищої освіти мають розробляти ефективні стратегії управління фінансами, які враховують можливі ризики і виклики, пов'язані з ринковими змінами та вимогами законодавства. Прозорість у діях керівництва є ключовим фактором для підвищення довіри з боку громадськості та підвищення іміджу закладу. Цей підхід сприяє не лише підвищенню фінансової стійкості

закладів вищої освіти, а й стимулює інноваційний розвиток, залучення нових студентів і покращення якості освіти в Україні [21].

Підвищення рівня формування фінансового потенціалу розвитку кожного закладу вищої освіти є ключовим чинником, що забезпечує надання якісних освітніх послуг. Максимізація кількості та спектру цих послуг, а також їхня економічно обґрунтована вартість сприяють зростанню доходів від основної діяльності закладу.

Основні аспекти розвитку фінансового потенціалу закладів вищої освіти:

– впровадження актуальних і конкурентоспроможних освітніх та освітньо-наукових програм, включаючи англомовні, є важливим для залучення більшої кількості студентів, зокрема іноземних. Це дозволяє закладу вищої освіти збільшити свої доходи і зміцнити позиції на міжнародному ринку освітніх послуг;

– забезпечення комфортних умов для навчання та проживання студентів, що підвищує привабливість закладу вищої освіти для абітурієнтів. Це включає розвиток інфраструктури, забезпечення доступу до сучасних навчальних матеріалів і технологій;

– активна профорієнтаційна робота і маркетинг освітніх програм є важливими для залучення нових студентів. Це включає проведення інформаційних кампаній, днів відкритих дверей, участь у виставках та ярмарках;

– розробка обґрунтованої цінової політики, яка враховує економічні можливості студентів і конкурентні умови ринку. Ефективне ціноутворення може сприяти збільшенню кількості студентів і доходів від освітніх послуг;

– стимулювання інноваційної діяльності та проведення наукових досліджень є важливими для підвищення репутації закладу вищої освіти та залучення грантового фінансування [2; 7; 21].

Активна профорієнтаційна та маркетингова діяльність, разом із ціновою політикою, є важливими факторами ефективного управління

витратами і підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Це дозволяє не лише збільшити фінансовий потенціал закладу, але й забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегічний підхід до управління фінансовими ресурсами сприяє досягненню закладу вищої освіти своїх кінцевих результатів, забезпечуючи високу якість освітніх послуг і розвиток наукових досліджень.

В умовах конкурентного середовища на ринку освітніх послуг розвиток маркетингової комунікації закладів вищої освіти та формування їх позитивного іміджу є важливими аспектами для успішної вступної кампанії. Це може бути досягнуто шляхом активної участі у рейтингах, профорієнтаційних заходах і зміцнення зв'язків із громадськістю.

Основні методи популяризації та профорієнтації закладів вищої освіти:

1. Організація освітніх та наукових заходів:

– проведення змагань серед учнівської молоді з різних дисциплін, що дає можливість школярам ознайомитися з можливостями навчання у закладі;

– організація короткотермінових курсів та консультацій для старшокласників з метою підготовки до вступу;

– включення молоді в наукові семінари, конференції та воркшопи, що сприяє зацікавленню науковими дослідженнями.

2. Екскурсії та творчі зустрічі. Запрошення школярів та їх батьків на екскурсії, де вони можуть познайомитися з інфраструктурою закладу вищої освіти, відвідати лабораторії, музеї, творчі зустрічі з викладачами та випускниками.

3. Візуалізація бренду:

– розробка унікального логотипу та фірмового стилю закладу, що підкреслює його унікальність;

– підтримка сучасного та інформативного веб-сайту, активна присутність у соціальних мережах, де можна ділитися новинами, досягненнями та подіями;

– розробка продукції з логотипом закладу вищої освіти, яка розповсюджується на заходах та виставках.

4. Участь у соціальних проєктах. Активна участь у місцевих і національних соціальних ініціативах, що покращує імідж закладу як соціально відповідального.

5. Організація благодійних заходів. Проведення благодійних акцій, які залучають до співпраці з місцевими громадами та іншими освітніми установами, підвищуючи довіру до закладу вищої освіти.

Розвиток маркетингових комунікацій та активна профорієнтаційна діяльність дозволяють закладу вищої освіти привернути увагу потенційних студентів, підвищити їхню зацікавленість у навчанні та покращити репутацію закладу. Це сприяє зростанню кількості вступників, що, у свою чергу, підвищує фінансову стійкість і конкурентоспроможність університету на освітньому ринку.

Загалом, стратегічний підхід до маркетингової діяльності допомагає закладам вищої освіти формувати позитивний імідж, залучати талановитих студентів і зміцнювати свої позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Впровадження в Україні порядку розподілу видатків споживання державного бюджету між закладами вищої освіти для підготовки здобувачів вищої освіти на умовах державного замовлення, а також регулювання вартості надання платних освітніх послуг є важливими кроками для точного розрахунку витрат. Це дозволяє більш ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати високу якість освітніх послуг [21].

Розподіл видатків та регулювання вартості освітніх послуг сприяє підвищенню фінансової стійкості закладів вищої освіти та покращенню якості освіти. Це дозволяє не лише забезпечити достатнє фінансування для підготовки кадрів, але й підвищити привабливість українських закладів вищої освіти для студентів, зокрема іноземних, шляхом створення конкурентних умов на ринку освітніх послуг.

Таким чином, впровадження чіткого порядку розподілу бюджетних видатків і розрахунку вартості освітніх послуг є необхідним для забезпечення стійкого розвитку системи вищої освіти в Україні та підвищення її міжнародного іміджу.

Процеси ціноутворення в системі вищої освіти України формуються під впливом як ринкових, так і неринкових інститутів управління. До неринкових чинників відносяться демографічні фактори, які впливають на кількість абітурієнтів та попит на вищу освіту. Ці демографічні умови переплітаються з економічними і ринковими факторами, такими як споживчий попит, рівень інфляції, конкуренція на ринку освітніх послуг, рівень монополізації, престижність професій і потенційні доходи випускників. Всі ці аспекти належать до зовнішнього середовища функціонування закладів вищої освіти і є екзогенними [24].

Що стосується внутрішніх процесів ціноутворення, то визначальними є академічна репутація закладу, яка включає репутацію викладачів і дослідників, а також якість і популярність освітніх програм.

На загальнонаціональному рівні ситуація з вступом до вищих навчальних закладів показує певні зміни. Згідно з даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти, у 2023 році було подано 1,368,875 заяв на здобуття ступенів «бакалавр» та «магістр». У 2024 році ця цифра зменшилась до 1,335,467 заяв, що на 2,4% менше порівняно з попереднім роком. Це зменшення не можна пояснити лише демографічними чинниками, оскільки кількість випускників 11-х класів у 2024 році зросла на 11,0%, а державне замовлення на навчання було збільшено на майже 6,0%.

Однією з основних причин зменшення кількості заяв є вплив війни. Військовий конфлікт змінив плани багатьох абітурієнтів, зокрема, зменшив кількість іноземних студентів, які вступають до українських закладів вищої освіти. Станом на липень 2024 року в Україну для здобуття вищої освіти приїхало 7,813 іноземних студентів, що суттєво менше порівняно з попередніми роками: у 2023 році їх було 17,779, а в 2022 році – 14,334.

Впровадження норми формування вартості платної освітньої послуги для державних закладів вищої освіти може суттєво змінити конкурентне середовище на ринку освітніх послуг. Це забезпечить більш справедливе змагання між державними та приватними закладами освіти, а також змінить структуру попиту та пропозиції як в державних, так і в приватних закладів вищої освіти. І. Костенко в своєму дослідженні підкреслює, що це нововведення може суттєво вплинути на конкурентні взаємовідносини не тільки між державною і приватною освітою в цілому, але й загострити конкуренцію на рівні державних закладів вищої освіти [13].

І. Костенко також зазначає, що при збереженні ліцензійних місць у вже існуючих і нових закладах вищої освіти, що були створені у 2023 році, приватна освіта може отримати певні переваги. Проте, якщо стрімке зростання ліцензійних місць у приватних закладах вищої освіти буде неможливим, можливим стане збільшення відтоку абітурієнтів до закладів вищої освіти Східної Європи.

Таким чином, можна стверджувати, що зміни в динаміці кількості студентів, зарахованих на платну форму навчання, безпосередньо впливають на фінансові надходження закладів вищої освіти. Зокрема, ефективне формування фінансового потенціалу закладу через додаткові надходження від освітньої діяльності створює можливості для покращення оплати праці науково-педагогічних працівників, модернізації матеріально-технічної бази, а також для постійного підвищення якості освітніх послуг.

Важливим аспектом підвищення ефективності фінансового потенціалу розвитку закладів вищої освіти є можливість кредитування для здобуття освіти, а також використання стипендій і ґрантів, які мотивують здобувачів до саморозвитку і забезпечують їх інтелектуальне зростання. Такі механізми, які давно популярні в світі, розширюють можливості як для молодих людей, так і для вищих навчальних закладів.

В Україні, вступники, які не отримали місце навчання за державним замовленням, можуть здобувати освіту на платній основі за умови укладення

договору із закладом вищої освіти. Проте, через економічні виклики, не всі мають фінансову можливість оплатити навчання. У цьому випадку механізм кредитування надає можливість отримати пільговий довготерміновий кредит за рахунок бюджету. Кредит надається з обов'язковим поверненням суми з трьома відсотками річних протягом 16 років після отримання.

Окрім можливості кредитування для здобуття освіти, існують й інші форми фінансової підтримки талановитих студентів, такі як стипендії та ґранти. Вони відрізняються від кредитів тим, що є безповоротними і не вимагають повернення.

Стипендії і ґранти надаються, як правило, на умовах конкурсу і можуть бути видані благодійними фондами, створеними при закладах вищої освіти, а також фізичними або юридичними особами, як національними, так і іноземними, які підтримують розвиток освітньої галузі. Ці форми підтримки можуть бути частковими або повними, залежно від умов конкурсу [6].

Зокрема, важливою є практика сприяння академічній мобільності учасників освітньо-наукового процесу. Це передбачає надання ґрантової підтримки для розвитку студентів і науковців, що сприяє їхньому міжнародному обміну досвідом та підвищенню кваліфікації.

Оскільки людський, інтелектуальний, соціальний і управлінський капітал є важливими ресурсами для нарощування фінансового потенціалу та розвитку закладів вищої освіти, одним із пріоритетних завдань менеджменту є мотивація та стимулювання працівників, а також їхній професійний і соціальний розвиток. В умовах сучасності важливо забезпечити чіткий порядок дій керівництва при стимулюванні працівників, щоб уникнути конфліктів у колективі. Умови мотивації повинні бути зрозумілими і доступними для всіх співробітників. Для цього заклади вищої освіти мають розробити внутрішні нормативно-правові акти, які регулюють порядок і умови заохочення працівників, а також визначають, кому, за що, в якому розмірі і як часто можуть здійснюватися заохочувальні заходи [3].

Розглянемо форми мотивації працівників закладів вищої освіти, які можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні (рис. 3.1).

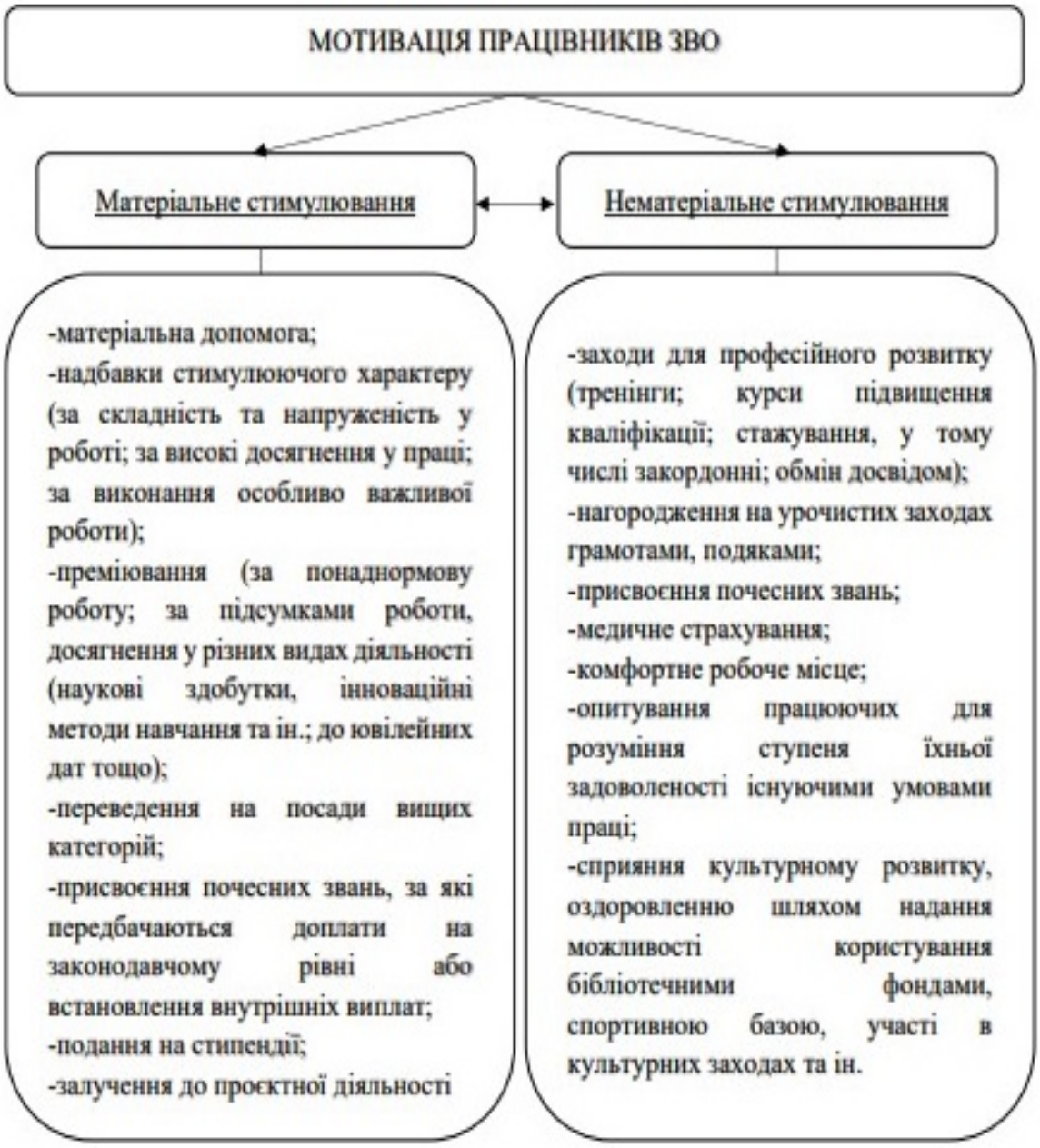


Рис. 3.1. Форми мотивації працівників закладів вищої освіти

Ще одним важливим напрямком підвищення ефективності формування фінансового потенціалу закладів вищої освіти є отримання надходжень від проведення наукових досліджень і науково-дослідних робіт на замовлення державних установ, підприємств, організацій, домогосподарств та фізичних осіб як національного, так і міжнародного

рівня. Пряме фінансування витрат на виконання таких замовлень сприяє збільшенню кількості робочих місць, формуванню наукових груп і шкіл, підвищенню рівня оплати праці, оновленню наукової інфраструктури та забезпеченню успіху закладів вищої освіти в конкурсних відборах.

Для отримання державного замовлення на підготовку магістрів одним з ключових показників є індикатори якості наукової роботи. До них відноситься обсяг надходжень від проведення науково-дослідних робіт та дохід від комерціалізації наукових досліджень і розробок.

Під час державної атестації закладів вищої освіти Міністерство освіти і науки України враховує динаміку обсягу фінансування на науку з загального і спеціального фондів, а також витрати на закупівлю наукового обладнання [19].

Один з п’яти показників, що враховуються при розрахунку видатків споживання державного бюджету для державних закладів вищої освіти, є результативність наукової діяльності. Це включає обсяг надходжень до спеціального фонду від наукових і науково-технічних робіт за господарськими договорами, міжнародними проектами та науковими послугами, які припадають на одного науково-педагогічного працівника.

Не менш важливим для закладів вищої освіти у нарощуванні фінансового потенціалу є розвиток інноваційної діяльності. В умовах сучасного господарювання особливе значення має взаємодія закладів вищої освіти з виробництвом і їхнє становлення як підприємницьких університетів. Ключовими механізмами для цього є:

1. Комерціалізація наукових розробок. Заклади вищої освіти можуть реалізовувати свої наукові досягнення через продаж патентів, ліцензій, і технологій, що генеруються в ході досліджень.

2. Трансфер технологій. Залучення нових технологій до виробничих процесів через створення стратегії підприємницької діяльності та взаємодію з промисловістю.

3. Створення інноваційних структур. Заснування наукових і технологічних парків, стартап-шкіл, бізнес-інкубаторів, які сприяють розвитку нових технологій і підприємництва.

4. Інтеграція науки, освіти і бізнесу. Ці інноваційні структури допомагають забезпечити ефективну інтеграцію між науковою діяльністю, освітніми програмами та бізнес-практиками, що є одним із стратегічних орієнтирів в Україні [15].

Застосування цих механізмів дозволяє закладам вищої освіти не лише підвищити свій фінансовий потенціал, а й стати важливими гравцями в сфері інновацій, що позитивно вплине на їхню конкурентоспроможність та репутацію.

Сьогодні інновації є основою для підвищення якості послуг, що надає університет, а також для збільшення кількості результатів наукових і науково-технічних розробок. Вони сприяють підвищенню компетентності та професіоналізму персоналу, що в свою чергу формує передумови для нарощування фінансового потенціалу закладів вищої освіти.

Формування фінансового потенціалу через розвиток інноваційної діяльності може забезпечити університету інтеграцію в міжнародне академічне і наукове співтовариство, а також сприяти науково-технічному прогресу. Це допоможе підтримувати перспективні напрямки наукових досліджень, які узгоджуються з державними пріоритетами та тенденціями розвитку науки в Україні і світі.

Завдяки цьому, університет отримає додаткові можливості для науковців, зокрема для підвищення рівня фінансового забезпечення та створення належних умов праці. Це сприятиме утвердженню університету на ринку освітніх та наукових послуг і покращенню його позицій у національних і міжнародних рейтингах [15].

У контексті трансформаційних змін варто розглянути можливість створення «підприємницького університету» шляхом заснування науково-інноваційних центрів, що можуть стати важливим джерелом фінансування

для закладів вищої освіти. Це може бути реалізовано через створення наукових і технологічних парків.

Наукові парки, відповідно до Закону України «Про наукові парки», сприяють комерціалізації результатів наукових досліджень і їхньому впровадженню як на вітчизняному, так і на закордонному ринках. Технологічні парки, в свою чергу, орієнтовані на комплексну організацію наукомісткого виробництва. Їхня мета – максимальне сприяння створенню та запровадженню нових технологій і стимулювання розвитку творчого потенціалу фахівців. Технопарки концентрують наукові, виробничі та фінансові ресурси для забезпечення повного життєвого циклу інновацій: від дослідження та розробки до впровадження та масового промислового випуску конкурентоспроможної продукції [40].

Реалізація результатів науково-дослідницької роботи вчених через комерціалізацію наукових розробок і технологій забезпечить збереження, розвиток і ефективне використання наукового потенціалу закладів вищої освіти, а також їх фінансовий добробут. Здатність перетворювати об'єкти інтелектуальної власності на товар і капітал є основою їхньої комерціалізації, що є ефективним інструментом для збільшення прибутків і можливостей науково-освітніх закладів, а також підвищує їх конкурентоспроможність. Комерціалізація технологій є важливим елементом інноваційного процесу і сталого розвитку університетів, оскільки дозволяє перетворювати результати наукової діяльності на продукти, що приносять додатковий прибуток або інші вигоди.

Зазначимо, що еволюція суспільства через формування ринкової та підприємницької середовища, а також глибинні соціальні реформи, вимагає вдосконалення як формування ресурсної бази закладів вищої освіти, так і її ефективного використання. Щоб перетворити заклади вищої освіти на підприємницький університет, необхідно:

1. Вивчати потреби ринку для формування конкурентоспроможних фахівців, впроваджувати нові форми та методи навчання, а також розробляти інноваційні освітні програми.

2. Визначати перспективні напрямки наукових досліджень і активно їх розвивати.

3. Включати в освітні програми дисципліни, що охоплюють основи інноваційного підприємництва, управлінської діяльності та формування бізнес-культури.

4. Готувати фахівців, які володіють комунікативними, підприємницькими та управлінськими навичками, здатні до творчого мислення, швидкої адаптації в інформаційному середовищі, прийняття нестандартних рішень, дій в умовах ризику та постійного розвитку.

5. Забезпечувати практичне застосування знань через різні форми взаємодії із зовнішнім середовищем.

6. Створювати наукове середовище – науково-дослідні інститути, центри та лабораторії з сучасним обладнанням, що дозволить проводити дослідження та зберігати кадровий потенціал.

7. Засновувати наукові, технологічні парки, бізнес-інкубатори та стартапи для комерціалізації наукових розробок.

8. Мотивувати учасників освітнього процесу та створювати умови для впровадження інновацій.

9. Ефективно використовувати потенціал закладів вищої освіти [25].

Як підкреслюють зарубіжні дослідники, підприємницькі університети відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Цей новий тип університетів виходить за межі традиційного викладання та досліджень, ставлячи підприємництво в центр своєї місії [45].

Трансформація звичайного університету в підприємницький або набуття ним підприємницьких рис відбувається через скорочення державного фінансування та появу конкурентного ринку у сфері вищої освіти і наукових досліджень. Підприємницький університет в умовах економіки знань

забезпечує підтримку економічного розвитку шляхом підвищення обсягу та якості наукових досліджень, а також швидкої передачі нових знань суспільству через освіту та підприємництво, максимально використовуючи потенціал закладу вищої освіти.

У сучасних умовах господарювання активний розвиток проєктної діяльності закладів вищої освіти, зокрема через реалізацію міжнародних проєктів та отримання ґрантів, є важливим критерієм ефективності діяльності закладу. Це не лише сприяє диверсифікації джерел фінансування, але й допомагає досягати високих місць у національних і міжнародних рейтингах, підвищуючи конкурентоспроможність закладів вищої освіти на світовому ринку освітньо-наукових послуг.

Розширення як фінансового, так і інтелектуального потенціалу закладів вищої освіти є можливим завдяки участі в таких проєктах, як програма ЄС Еразмус+, Жана-Моне, програми Транскордонної співпраці, Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт Європа», Німецька служба академічних обмінів (DAAD), Міжнародний Вишеградський фонд, Міжнародний фонд «Відродження», Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО), Український культурний фонд та інші.

3.2. Практичні аспекти формування інструментів державно-приватного партнерства закладів вищої освіти

Перспективним напрямком для українських закладів вищої освіти є впровадження інструментів державно-приватного партнерства у свою діяльність, що водночас забезпечує корпоративну соціальну відповідальність бізнесу. Це дозволяє створювати ефективні співпраці між закладами освіти та приватним сектором, сприяючи розвитку інфраструктури, впровадженню інновацій і покращенню якості освіти [25].

Для ілюстрації, на рисунку 3.2 можна виокремити основні інструменти державно-приватного партнерства у системі вищої освіти.

Впровадження таких інструментів дозволяє закладам вищої освіти не лише покращувати свою фінансову базу та інфраструктуру, але й підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптуючи освітні програми до сучасних вимог ринку праці.

Рис. 3.2. Підхід до формування інструментів державно-приватного партнерства закладів вищої освіти

Реалізація державно-приватного партнерства відбувається через різні форми договорів, що визначають умови співпраці між державними та

приватними сторонами. Ось основні форми таких договорів:

1. Договори про співпрацю – це угоди, що укладаються між закладом вищої освіти і приватними партнерами для спільної підготовки фахівців, організації баз практики та інших форм освітньої діяльності.

2. Інвестиційні договори включають угоди про нове будівництво, реконструкцію, реставрацію або капітальний ремонт приміщень закладів вищої освіти. Такі договори також можуть охоплювати технічне переоснащення інфраструктури закладу.

3. Договори оренди передбачають передачу державного майна приватному партнеру на тимчасове користування за певну плату. Це може включати оренду навчальних або дослідницьких приміщень.

4. Концесійні угоди та договори управління майном дозволяють передати певне майно для будівництва, покращення або експлуатації на платній та строковій основі. Це може включати концесію на експлуатацію або управління майном закладу вищої освіти.

5. Засновницькі договори використовуються для створення спільних підприємств, таких як наукові або технологічні парки, стартапи та інші інноваційні структури [25].

Ці форми взаємодії дозволяють закладам вищої освіти інтегрувати ресурси держави та приватного сектора, забезпечуючи ефективну модернізацію та розвиток освітньо-наукової інфраструктури.

На нашу думку, активне впровадження державно-приватного партнерства є важливим інструментом для нарощування фінансового потенціалу та підвищення фінансової спроможності закладів вищої освіти. Це сприятиме покращенню всіх видів діяльності закладу і забезпечить соціально-економічний розвиток учасників освітньо-наукового процесу. Для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в системі вищої освіти України рекомендується вжити такі заходи:

1. Ґрунтовне вивчення ринку праці. Аналіз потреб і затребуваності фахівців у різних секторах національної економіки для забезпечення

підготовки кадрів, що відповідають вимогам ринку.

2. Підготовка фахівців на замовлення. Розробка програм навчання у відповідності до потреб реального сектора економіки, підприємництва та бізнесу.

3. Мотивація приватного бізнесу. Впровадження системи пільг і стимулів для приватних партнерів, включаючи пільгове оподаткування.

4. Комерціалізація наукових результатів. Розроблення та реалізація механізмів комерціалізації наукових досягнень на законодавчому рівні для забезпечення ефективного використання наукових розробок.

5. Усунення законодавчих перешкод. Вирішення проблем у законодавстві, що стосуються реалізації інвестиційних проєктів, для полегшення процесу впровадження нових ініціатив та інвестицій [28].

Серед сучасних видів діяльності, що мають суттєвий вплив на зростання фінансового потенціалу закладів вищої освіти і розширення перспектив розвитку всіх учасників освітнього процесу, важливу роль відіграє фандрайзинг. Розвиток і реалізація фандрайзингу є однією з основних функцій менеджменту кожного закладу вищої освіти і ключовим інструментом для ефективного провадження маркетингової діяльності.

Фандрайзинг дозволяє закладам вищої освіти залучати додаткові фінансові ресурси, що сприяє покращенню інфраструктури, підтримці наукових досліджень, розширенню освітніх програм і підвищенню загальної конкурентоспроможності закладу. Він також сприяє розвитку нових ініціатив і проектів, що можуть мати позитивний вплив на всі аспекти діяльності університету [42].

Актуальним для кожного закладу вищої освіти є створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за реалізацію фандрайзингової діяльності. Залучення професійних фахівців-фандрайзерів є критично важливим для того, щоб заклад став сучасним, самодостатнім і конкурентоспроможним. Основна мета таких підрозділів полягає у формуванні позитивного іміджу закладу, розвитку довіри до нього, а також у

створенні бази потенційних благодійників, меценатів і донорів, які зацікавлені у підтримці освіти та науки.

Функції фандрайзингових підрозділів також включають моніторинг інвестиційних програм і грантових проєктів, а також пошук фондів, що підтримують розвиток вищої освіти та науки. Це дозволяє розширити джерела фінансування закладів вищої освіти і забезпечити додаткові ресурси для реалізації його стратегічних цілей.

В умовах нестабільності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, фандрайзинг відіграє важливу роль у поповненні бюджету закладів вищої освіти. Одним з ключових результатів фандрайзингової діяльності є залучення доброчинних внесків від фізичних та юридичних осіб, які можуть бути у формі грошових коштів або натуральних ресурсів (обладнання, матеріали, виконання робіт тощо). Ці внески спрямовані на розвиток закладів вищої освіти в цілому або на підтримку окремих його структурних підрозділів, що сприяє підвищенню соціальної відповідальності суспільства [56].

Ще одним важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та розвитку закладів вищої освіти є створення ендавмент-фондів. Як зазначає О. Гринькевич, ендавменти забезпечують фінансову гарантію для різноманітних інвестиційних проєктів і дозволяють фінансувати нові освітні та науково-дослідні програми за рахунок інвестиційних доходів. Вони також можуть використовуватися для надання студентам стипендій, матеріальної допомоги на навчання і проживання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладів вищої освіти [56].

Ендавмент-фонд, будучи сталим фінансовим резервом, надає можливість закладам вищої освіти розширювати свою діяльність, залучати талановитих студентів та успішних науковців, а також підтримувати інноваційний розвиток як на території України, так і за її межами. Важливість ендавмент-фонду підтверджує його роль у формуванні стійкого фінансового потенціалу, що забезпечує стабільний і довгостроковий

розвиток навчального закладу та сприяє реалізації його стратегічних цілей.

Надання додаткових платних послуг закладами вищої освіти, визначених законодавством, є важливим аспектом їх господарської діяльності та може сприяти підтримці об’єктів, які використовуються в позаурочний час для суспільних потреб. Перелік таких послуг включає:

– оренда рухомого та нерухомого майна. Заклади можуть здавати в оренду приміщення, обладнання та інші ресурси, які не використовуються для основної освітньої діяльності;

– проведення заходів. Вільні приміщення можуть використовуватися для організації конференцій, семінарів, виставок та інших подій;

– екскурсії. Музеї закладів, навчальні корпуси, які є пам'ятками історії, ботанічні сади, астрономічні обсерваторії та інші об'єкти можуть бути відкриті для відвідування екскурсантами;

– наукові та науково-технічні послуги. Проведення різних видів експертиз, консультацій та досліджень;

– бібліотечні послуги. Оренда або доступ до бібліотечних ресурсів;

– поліграфічні послуги. Друк, видання та реалізація власної друкованої продукції, а також інші поліграфічні послуги [42; 56].

Ці послуги не лише генерують додатковий дохід для закладів вищої освіти, а й підвищують їхню видимість та значимість у суспільстві, сприяючи загальному розвитку та підтримці інфраструктури.

Розвиток фінансового потенціалу закладів вищої освіти може бути значно посилений через відкриття депозитних рахунків у банках для розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів. Це стосується як бюджетних коштів, отриманих за надання платних освітніх послуг, так і благодійних внесків та ґрантів. Важливо враховувати наступні аспекти:

1. Валютні обмеження. Вклади можуть здійснюватися тільки у національній валюті, що забезпечує відповідність законодавчим вимогам і контроль за фінансовими ресурсами.

2. Рішення вченої ради. Відкриття депозитних рахунків та

використання отриманих відсотків має бути санкціоноване вченою радою закладу, що гарантує прозорість і відповідальність у фінансових рішеннях.

3. Обґрунтовані розрахунки. Важливо забезпечити обґрунтованість планових видатків на майбутній період, що допоможе уникнути фінансових ризиків і забезпечить безперебійність діяльності закладу.

4. Використання надходжень. Отримані від депозитів надходження можуть бути направлені на розвиток інфраструктури закладів вищої освіти, включаючи придбання майна, проведення ремонтних робіт та поліпшення матеріально-технічного забезпечення [40].

Таке управління фінансовими ресурсами не лише сприяє покращенню інфраструктури закладу, а й забезпечує додаткові фінансові можливості для підтримки та розвитку освітньої діяльності.

У підсумку слід зазначити, що інтенсифікація процесу диверсифікації джерел фінансування у вітчизняних закладах вищої освіти є критично важливою, особливо в умовах зниження видатків Державного бюджету на освіту і науку під час воєнного стану та в період післявоєнного відновлення. Для ефективної фінансово-господарської діяльності кожному закладу необхідно використовувати широкий спектр можливостей і резервів, а також впроваджувати заходи щодо нарощування потенціалу. Це дозволить забезпечити фінансову стійкість, стабільне функціонування та сталий розвиток закладу, що, у свою чергу, сприятиме розвитку національної системи вищої освіти і економіки України в цілому.

Аналізуючи тенденції розвитку освітньо-наукової сфери та досвід окремих країн, можна стверджувати, що ефективність формування, реалізації та розвитку фінансового потенціалу закладів вищої освіти України залежить від їхнього менеджменту. Це включає здатність формувати стратегічне бачення для кожного напрямку діяльності, ефективно залучати і використовувати всі види капіталу (ресурси), підтримувати академічну і соціальну репутацію, надавати якісні послуги, проводити моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Важливо розробити

довгострокові заходи для зміцнення конкурентоспроможності та нарощування фінансового потенціалу, що дозволить оцінювати майбутні умови і результати діяльності.

ВИСНОВКИ

Здійснивши теоретичний аналіз та практичне дослідження щодо управління фінансовою діяльністю організації було зроблено наступні висновки:

1. Поняття «фінансова діяльність підприємства» може мати різні інтерпретації в залежності від авторів та їх підходів. Розуміння фінансової діяльності може відрізнятися в залежності від теоретичних і практичних поглядів авторів, а також від специфіки економічного середовища.

Формування фінансової політики базується на чітко визначених цілях і завданнях, які підприємство ставить перед собою. Це включає як короткострокові, так і довгострокові цілі.

2. Ефективна фінансова політика повинна забезпечувати підтримку взаємозв'язків між підприємством та іншими суб'єктами, такими як фінансовий ринок, державні органи, фінансові інститути і ділові партнери.

Успішне досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства можливе тільки тоді, коли фінансова політика гармонійно поєднує внутрішні ресурси і можливості з зовнішніми соціально-економічними вимогами.

Ці аспекти підкреслюють важливість комплексного підходу до розробки і реалізації фінансової політики, яка повинна враховувати різноманітні фактори та адаптуватися до змінних умов.

3. Визначення економічного потенціалу охоплює різноманітні аспекти, включаючи виробництво, споживання, розвиток та конкурентоспроможність. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до його аналізу. Економічний потенціал розглядається як активна здатність до реалізації цілей і адаптації до змінюваних умов, що є критично важливим для сучасного ринкового середовища. Таким чином, економічний потенціал є динамічною категорією, що включає в себе не тільки наявні ресурси, але й можливості для їх використання в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

4. Фінансовий потенціал закладів вищої освіти складається з наявних і прихованих фінансових ресурсів. Наявні ресурси – це ті, що вже є у розпорядженні закладів вищої освіти, тоді як приховані ресурси є потенційними можливостями, які можуть бути мобілізовані за сприятливих умов. Фінансовий потенціал відіграє критичну роль у забезпеченні економічної діяльності закладів вищої освіти. Він безпосередньо впливає на можливість реалізації стратегічних і тактичних цілей, забезпечення фінансової стійкості і конкурентоспроможності закладу.

5. Фінансовий потенціал взаємопов'язаний із кадровим, інтелектуальним, науковим, маркетинговим і організаційно-управлінським потенціалами закладів вищої освіти. Його ефективне використання і управління можуть значно вплинути на реалізацію освітніх і наукових завдань, а також на розвиток інновацій.

6. Державні закладів вищої освіти в Україні є неприбутковими установами, що обмежує їхні можливості для нарощування фінансового потенціалу. Це зменшує можливості для збільшення фінансових ресурсів через провадження діяльності. Наявні фінансові ресурси, отримані з державного і місцевого бюджетів, часто мають цільове призначення, що обмежує їх використання для загальних потреб закладів вищої освіти.

Заклади вищої освіти повинні активно шукати альтернативні джерела фінансування, включаючи приватні інвестиції, спонсорські внески і міжнародні гранти. Оптимізація витрат і впровадження ефективних фінансових управлінських практик є критичними для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таким чином, фінансовий потенціал закладів вищої освіти є ключовим елементом, який впливає на їхню здатність досягати стратегічних цілей і забезпечувати стабільний розвиток. В умовах обмеженого державного фінансування, заклади вищої освіти повинні адаптувати свої стратегії управління фінансами, шукати нові джерела доходів і вдосконалювати управлінські практики для підвищення своєї конкурентоспроможності і ефективності.

7. У зв'язку з економічними викликами та змінами в політиці, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, фінансування закладів вищої освіти змінюється. Важливо розуміти, як ці зміни впливають на фінансовий потенціал закладів вищої освіти і які стратегії можна використовувати для їхнього фінансового зміцнення.

В умовах обмежених фінансових ресурсів і збільшення конкуренції, заклади вищої освіти повинні знайти способи підвищення ефективності використання своїх фінансових ресурсів. Оцінка фінансового потенціалу допомагає виявити слабкі місця і знайти резерви для покращення управлінських рішень.

Оскільки державне фінансування стає менш стабільним, важливо розвивати і впроваджувати нові джерела фінансування, такі як фандрайзинг. Оцінка фінансового потенціалу дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно університети використовують ці нові джерела і які ще можливості є для залучення додаткових коштів.

8. Фінансовий потенціал безпосередньо впливає на академічну репутацію і місце в рейтингах закладів вищої освіти. Оцінка фінансового потенціалу допомагає зрозуміти, як фінансовий стан впливає на конкурентоспроможність університетів і які кроки потрібно зробити для покращення їхньої позиції на ринку освітніх послуг.

Системний підхід до оцінювання фінансового потенціалу допомагає створити комплексну картину фінансового стану закладів вищої освіти, що важливо для стратегічного планування і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, дослідження практичних аспектів оцінювання фінансового потенціалу закладів вищої освіти є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку і ефективного управління в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.

9. На основі проведеного дослідження сучасних тенденцій і особливостей фінансування системи вищої освіти України, стратегій розвитку і

діагностування ефективності формування й використання фінансового потенціалу вітчизняних університетів можна сформулювати такі висновки:

– важливим завданням уряду є розвиток вітчизняної галузі вищої освіти і науки, що сприяє формуванню економіки знань і зростанню національної економіки загалом. Основним джерелом фінансування університетської освіти і науки залишається державний бюджет. Проте, у умовах нестабільності економіки, воєнного стану та післявоєнного відновлення, залучення недержавних джерел фінансування стає критично важливим для розвитку закладів вищої освіти і нарощування їхнього фінансового потенціалу;

– розроблені структурно-логічні схеми формування фінансового потенціалу для державних закладів вищої освіти України вказують на основні напрями їхньої діяльності (освітня і наукова). Визначено ключових замовників фінансування: державні органи (міністерства та інші центральні органи влади), суб'єкти господарювання, фізичні особи, домашні господарства, ґрантодавці та спонсори. Також встановлено джерела надходжень фінансових ресурсів залежно від напряму діяльності;

– діагностування фінансового потенціалу закладу вищої освіти – це комплексний, системний аналіз та інтегральне оцінювання фінансових показників діяльності, ефективності управлінських рішень, процесів формування і використання фінансових ресурсів закладу. Цей процес дозволяє вчасно ідентифікувати відхилення фактичних показників (індикаторів) від їхніх прогнозних значень, моніторити параметри фінансового потенціалу, оперативно вносити корективи у межах системи менеджменту закладів вищої освіти, з урахуванням поточних проблем і стратегічних орієнтирів розвитку. Діагностування також сприяє зростанню стійкості до ризикових факторів.

Цей підхід допомагає забезпечити ефективність управлінських рішень, покращує процеси формування і використання фінансових ресурсів, а також підвищує загальну стабільність і успішність закладів вищої освіти в умовах змінного середовища.

Таким чином, дослідження індикаторів формування та оцінювання фінансового потенціалу є ключовим для розробки ефективної стратегії розвитку вищої освіти в Україні, оскільки дозволяє визначити, як фінансові ресурси впливають на реалізацію стратегічних цілей і адаптувати стратегії відповідно до реальних умов та потреб закладів.

10. Ефективне формування і реалізація фінансового потенціалу закладів вищої освіти України критично важлива для їх стійкого функціонування і розвитку. Це включає в себе не лише управління поточними фінансовими ресурсами, але й активне залучення нових джерел фінансування, таких як фандрайзинг, ендавмент-фонди, та державне-приватне партнерство.

Успішне управління фінансовими ресурсами закладів вищої освіти залежить від ефективності менеджменту закладу. Формування стратегічного бачення, яке включає використання всіх видів капіталу та ресурсів, є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності і стабільного розвитку.

Фандрайзинг є важливим інструментом для розширення фінансових можливостей закладів вищої освіти. Для ефективної фандрайзингової діяльності необхідно створити спеціалізовані підрозділи, залучати професійних фахівців та формувати позитивний імідж закладу.

Запровадження інструментів державного-приватного партнерства може суттєво сприяти нарощуванню фінансового потенціалу закладів вищої освіти. Важливо реалізувати різні форми взаємодії, такі як договори про співпрацю, інвестиційні договори, оренду та концесійні угоди.

11. На основі міжнародного досвіду та сучасних тенденцій, заклади вищої освіти можуть значно покращити свою фінансову ситуацію та конкурентоспроможність, якщо зосередяться на стратегічному розвитку, ефективному використанні ресурсів і інноваційних підходах до управління фінансами.

Ці висновки підкреслюють важливість стратегічного підходу до фінансового управління в закладах вищої освіти і необхідність постійної адаптації до змінюваного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.

2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 2. С.22–26.

3. Алєксєєв С. Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 2 (77). С. 53–56.

4. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальнометодичний посібник. К., 2009.

5. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства. Київ : Либідь, 2008. 312 с.

6. Безверхий К. В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2013. 276 с.

7. Белінська О. В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2012. № 4. С. 267–274.

8. Бенедик Ю. Ю. Вплив бренду державного вищого навчального закладу України на його фінансову стійкість. Наукові записки. Серія «Економіка». 2010. Вип. 14. С. 94-101.

9. Білорус О. Г. Глобалізація і національна стратегія. Київ : ВО «Батьківщина», 2001. 300 с.

10. Близнюк О. П., Брезинська А. П., Іванюта О. М. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 253 с.

11. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні : дис. … док. екон. наук : 08.04.01. Київ, 2007. 497 с.

12. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи

вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. Київ : КНУТД, 2019. 400 с.

13. Буряченко А. Є. Фінансовий потенціал регіонального розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 342 с.

14. Буцька О. Ю. Фінансове забезпечення діяльності вищого навчального закладу : автореферат дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Донецьк, 2010. 19 с.

15. Варналій З. С. Детермінанти фінансування закладів вищої освіти України в умовах сучасних викликів. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 3–4 (292–293). С. 38–45.

16. Варналій З. С. Стратегічні орієнтири удосконалення фінансування державних вищих навчальних закладів України. Стратегічна панорама. 2017. № 2. С. 81–88.

17. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів 249 вищої освіти. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1 (19). С. 142–154.

18. Висоцька І. Б. Фінанси : навч. посібн. Львів : Львів. держ. ун-т внутрішніх справ, 2010. 256 с.

19. Вітренко Л. О. Механізм фінансування закладів вищої освіти державної форми власності в Україні : автореферат дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2019. 21 с.

20. Габбард Р. Глен. Гроші, фінансова система та економіка : підручник / пер. з англ., наук. ред. М. Савлук, Д. Олесневич. Київ : КНЕУ, 2004. 889 с.

21. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. 224 с.

22. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансовогосподарської діяльності підприємств. Київ, 2014. 180 с.

23. Гладченко М. М. SWOT-аналіз – складова частина стратегічного

менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС. Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Вип. 109. 2013. С. 33–40.

24. Глєбова А. О. Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проектів на основі фандрейзингу. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 206–211.

25. Глобальний конкурентний простір : монографія / [О. Г. Білорус та ін.]; кер. авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

26. Глущенко А. С. Фінанси : навч. посібник. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 232 с.

27. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.

28. Гринькевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти України (методологія аналізу і системи моніторингу) : дис. … док. екон. наук : 08.00.03. ЛНУ ім. Івана Франка. Львів, 2018. 526 с.

29. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / І. Я. Чугунов, А. В. Павелко, Т. В. Канєва та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.

30. Дропа Я. Б. Фінансові ресурси розвитку національної економіки України : дис. … док. екон. наук : 08.00.08. ЛНУ ім. Івана Франка. Львів, 2017. 497 с.

31. Економіка: від А до Я: Понятійно-термінол. слов. / О. В. Кураченко, М. А. Копнов, В. П. Сладкевич та ін. К. : ДП “Видавничий дім «Персонал», 2008. 368 с.

32. Економічна теорія: політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича : Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. 9-те вид., доповн. Київ : Знання, 2014. 710 с.

33. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 408 с.

34. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

35. Загора Т. О. Економічна діагностика: Навчальний посібник. К. Центр учбової літератури, 2012. 400 с.

36. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2005. 714 с.

37. Індус К. П. Управління фінансовим потенціалом України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернігів, 2016. 20 с.

38. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.

39. Коваленко В. М. Фінансова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 360 с.

40. Коваленко В. М., Коваленко О. В. Розвиток фінансової системи України в умовах глобалізації : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 236 с.

41. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Макарук Ф. Ф., Чік М. Ю. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 280 с.

42. Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М., Коритник Л. П. Управління бюджетними витратами на послуги вищої освіти: методологія, організація, інформаційно-аналітичне забезпечення : монографія. Київ : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2019. 460 с.

43. Лук’янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 2 (07). С. 66–69.

44. Манів З. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. Знання, 2015. 580 с.

45. Миргородська Л. О. Фінансові системи зарубіжних країн : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 240 с.

46. Михасюк І. Р., Бочан І. О. Менеджмент глобальної економіки.

Львів ; Жешув, 2004. 196 с.

47. Павлушенко Т. О. Економічний аналіз фінансування державних закладів вищої освіти : автореферат дис. … канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир, 2019. 21 с.

48. Павлушенко Т. О. Формування підходів до джерел формування та напрямків використання фінансових ресурсів вищих навчальних закладів. Вісник ЖДТУ. 2017. № 3 (81). С. 93–100.

49. Пилип'юк Я. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку економіки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2019. 260 с.

50. Путятин Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Х. : Основа, 1999. 488 с.

51. Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. В. В. Глущенка. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 384 с.

52. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи : монографія (рукопис) / за заг. ред. І. М. Грищенка. К., 2015. 236 с.

53. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

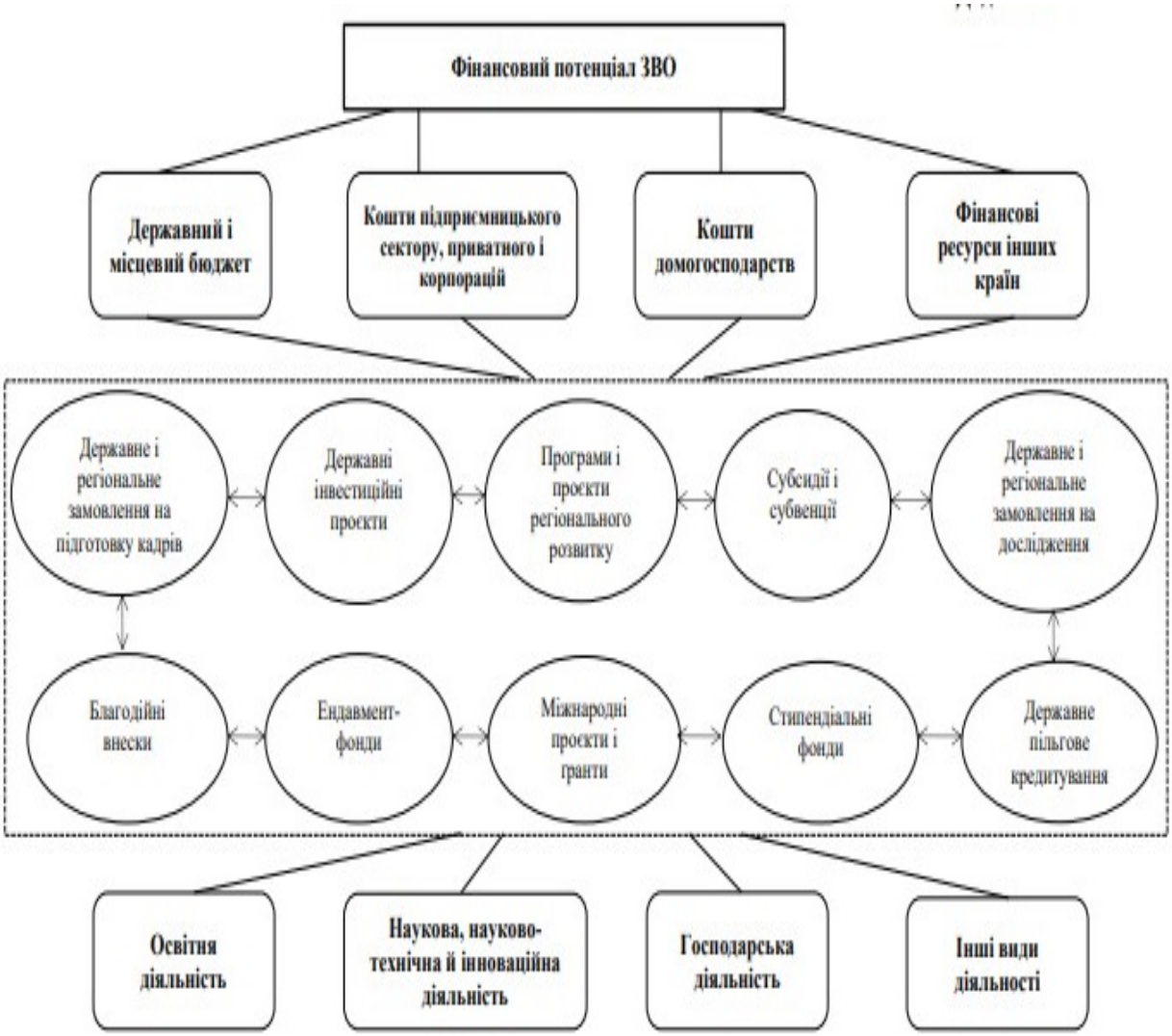
54. Тимошенко О. В. Фінансовий механізм функціонування та розвитку системи вищої освіти в Україні : автореферат дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2010. 20 с.

55. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.посібник. 2-е видання, без змін. К: КНЕУ, 2006. С. 195.

56. Шашкевич О. Л. Фінансові ресурси вищих навчальних закладів: оптимізація формування та ефективність використання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Тернопіль, 2008. 248 с.

ДОДАТКИ

Додаток А


Фінансовий потенціал ЗВО
Державний і місцевий бюджет
Кошти підприємницького сектору, приватного і корпорацій
Кошти домогосподарств
Фінансові ресурси інших країн
Державне і регіональне замовлення на підготовку кадрів
Державні інвестиційні проекти
Програми і проекти регіонального розвитку
Субсидії і субвенції
Державне і регіональне замовлення на дослідження
Благодійні внески
Ендавмент-фонди
Міжнародні проекти і гранти
Стипендіальні фонди
Державне пільгове кредитування
Освітня діяльність
Наукова, науково-технічна й інноваційна діяльність
Господарська діяльність
Інші види діяльності

Додаток Б

Основні показники діяльності окремих державних класичних університетів

ЗВО	Рік	Контингент студентів	Кількість штатних одиниць / НПП	Сукупні надходження, тис. грн	Надходження спеціального фонду, тис. грн	Надходження від проєктної д-ті, тис. грн	Надходження від наукової д-ті, тис. грн	Активи ЗВО, тис грн	Основні засоби ЗВО, тис грн
СумДУ	2015	15180	3233,5 / 972,0	320983,7	176383,0	8023,2	13034,0	319707,6	226432,2
	2016	15320	3264,3 / 1279,3	384809,4	217608,3	7406,1	18596,0	869033,8	650636,8
	2017	14507	3754,1 / 1279,3	479690,2	246608,0	9841,5	27042,0	945245,1	658636,2
	2018	13765	4057,4 / 1288,4	581360,2	300132,1	18228,0	48150,0	996846,6	674846,1
	2019	12927	4112,3 / 1358,1	630609,1	297806,4	11148,4	44143,0	988086,1	700709,3
	2020	11689	4060,9 / 1309,0	694329,2	320551,4	20235,5	62787,0	1031557,7	679297,5
	2021	11312	3823,81 / 1309,0	827911,5	381046,3	24518,5	74046,0	1045952,7	665466,6
ЛНУ	2015	20234	3859,8 / 1693,1	400531,1	129414,5	8023,2	13034,0	699747,0	605429,9
	2016	20235	4095,1 / 1798,0	439297,8	140794,3	10290,6	15230,0	737204,2	633027,0
	2017	20201	4197,5 / 1908,5	556027,1	154011,5	12687,3	24435,8	777283,0	670705,8
	2018	20687	4241,1 / 1974,1	672403,8	206068,5	37628,5	41220,5	887104,6	716734,8
	2019	21072	4289,3 / 2037,0	764868,4	226967,0	52574,0	36743,7	926594,2	727429,1
	2020	21465	4333,2 / 2077,7	866914,1	278121,2	49424,5	43147,1	1054723,4	733342,3
	2021	22079	4447,0 / 2120,9	1051559,0	356378,3	109696,9	69813,6	1276078,7	1057838,3
ПНУ	2015	14701	-	192896,5	102201,8	356,3	1827,4	-	-
	2016	15479	-	207003,8	113285,3	3661,5	2106,1	-	-
	2017	14909	-	257554,1	120628,8	3050,1	3675,4	355635,7	282212,3
	2018	15399	1834,5 / 952,3	322088,5	158421,4	31520,6	7055,6	420818,9	291819,8
	2019	14722	1746,2 / 931,3	408323,4	172526,7	81861,6	7793,6	503920,6	292764,2
	2020	14105	1742,9 / 919,7	359746,6	172750,6	10566,7	15010,8	520243,8	311063,2
	2021	12254	1708,1 / 911,1	511591,1	203074,6	124097,8	22635,3	621302,5	315596,4
КрНУ	2015	4780	962,5 / 377,3	71176,4	20421,9	777,2	1608,0	101319,6	88108,5
	2016	4867	973,6 / 400,4	75684,0	22501,7	939,5	2260,2	101403,4	87903,2
	2017	4396	909,1 / 420,9	89856,1	24564,0	1671,2	2927,8	108197,5	95896,7
	2018	4472	910,3 / 426,1	97097,4	25906,0	1458,6	2686,2	114459,3	97793,5
КрНУ	2019	4291	919,9 / 436,5	108508,8	28465,0	2323,6	1494,2	116267,2	98415,8
	2020	3947	891,0 / 407,2	114272,2	30660,3	1765,2	2023,0	118445,5	100404,4
	2021	3372	865,0 / 392,2	123419,0	33983,4	3008,4	2463,3	117507,7	102788,4
КНУ	2015	20579	2577,2 / 1086,5	221010,3	74891,2	5472,1	16709,5	290851,7	258929,2
	2016	10510	1114,9 / 480,2	174768,7	54756,8	1301,8	15176,1	177852,9	155433,9
	2017	10441	992,5 / 449,8	132905,8	38542,8	2437,7	14550,6	183221,5	161614,4
	2018	9456	979,6 / 458,7	140487,1	40513,7	1291,9	17282,9	187774,1	162795,5
	2019	8846	939,3 / 431,3	157474,4	48626,7	2202,9	19803,4	187490,8	162752,2
	2020	8168	925,3 / 416,3	174941,8	54227,7	4120,2	24117,3	183720,1	161728,5
	2021	3178	861,0 / 352,0	180641,4	55464,8	3821,2	26094,9	319983,3	300266,3
ХДУ	2015	-	-	116281,9	33738,8	374,2	876,5	141768,0	126197,8
	2016	6422	1471,8 / 575,0	119018,8	34470,0	536,4	935,2	134560,6	123671,2
	2017	6085	1368,3 / 546,0	145670,3	43550,4	1367,9	982,6	134560,6	123671,2
	2018	5929	1352,3 / 535,5	173410,4	62402,3	16719,5	864,6	147560,5	136792,4
	2019	5714	1243,2 / 433,3	183340,1	59715,9	4846,8	1142,8	169586,1	153232,7
	2020	5177	1203,5 / 387,0	177451,9	58385,1	2094,0	853,6	174320,5	156963,5
	2021	4401	1144,1 / 347,2	196435,7	62013,5	3016,6	1042,3	173009,8	155379,9
МДУ	2015	-	454,4 / 207,9	42290,8	13433,7	327,7	188,2	46663,1	38623,1
	2016	-	448,8 / 217,8	49603,2	19518,2	802,0	0	49767,2	40445,1
	2017	4040	391,0 / 208,0	58533,9	21298,1	1002,7	0	53575,5	46128,1
	2018	3921	376,0 / 195,0	69948,6	24124,2	747,6	0	57030,1	48717,3
	2019	3805	369,4 / 182,9	73138,6	26538,5	877,7	0	64683,1	49074,7
	2020	3797	373,0 / 188,0	79206,0	29687,2	776,6	50,9	58564,3	46604,7
	2021	2288	349,6 / 162,1	68441,6	30360,7	603,2	178,2	60187,1	45293,5