

УДК 336.11:330.025

JEL Classification: G30

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-05>

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЛОЩИНА ВДОСКОНАЛЕННЯ

FINANCIAL MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: CURRENT STATE AND AREA FOR IMPROVEMENT

Савастєєва О. М.

Доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
м. Одеса, Україна
ORCID: 0000-0002-7356-8890

Труба В. І.

Доктор юридичних наук, професор,
ректор Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
м. Одеса, Україна
ORCID: 0000-0001-7782-2166

Oksana Savastieieva

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting and Finance,
Odesa National University named after I. I. Mechnikov,
Odessa, Ukraine

Viacheslav Truba

Doctor of Law, Professor,
Rector of Odesa National University named after I. I. Mechnikov,
Odessa, Ukraine

Стаття присвячена дослідженню сьогоденного стану і з'ясуванню векторів удосконалення фінансового менеджменту в освітній сфері. Поглиблено дослідження факторів, що призводять до ускладнення процесу управління закладами вищої освіти в умовах подальших ринкових трансформацій ринку освітніх послуг. Узагальнено дефініції в рамках категоріально-понятійного апарату науки фінансового управління, глибина осмислення яких визначає ефективність застосування інструментарію фінансового менеджменту. Проведена систематизація проблематики практичної діяльності в освітній сфері. На основі дослідження позиціонування закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг виокремлені загальноприйняті стратегії формування грошових потоків в системі фінансового менеджменту установ, кожна з яких має свої недоліки і переваги. Визначено основні вектори удосконалення фінансового менеджменту закладів вищої освіти на основі використання комплексного підходу.
Ключові слова: фінансовий менеджмент закладів вищої освіти; стратегічне фінансове управління; грошові потоки; фандрайзинг; довгострокова фінансова стійкість.

The article is devoted to researching the current state and finding out the vectors of improvement of financial management in the educational sphere, which is becoming relevant in the current state of development of the national economy, in which the activation of the use of market mechanisms significantly affects the transformation of economic relations in the field of higher education. The study of factors leading to the complication of the process of management of higher education institutions in the conditions of further market transformations of the market of educational services, as well as military, political and socio-economic threats of modern realities in Ukraine, has been deepened. Definitions within the framework of the categorical-conceptual apparatus of the science of financial management are generalized, the depth of understanding of which determines the effectiveness of the application of the financial management toolkit in view of its significance in the context of stabilizing the financial situation under the condition of minimizing risks both in the current and prospective period. A systematization of the problems of practical activity in the educational sphere was carried out, which allowed to group existing problems into two main blocks, some of them are caused by factors of an unsystematic and systematic nature, regarding the regulation of which recommendations can be formed at the macro level. On the basis of research on the positioning of

higher education institutions on the market of educational services, generally accepted strategies for the formation of cash flows in the financial management system of institutions in the domestic educational environment are singled out, each of which represents a long-term course of financial policy aimed at solving the problems of the current and future periods, should be distinguished by flexibility and mobility, and also has its own disadvantages and advantages. The main vectors of improving the financial management of institutions of higher education have been determined, which must be implemented through the use of a comprehensive approach to the mobilization of financial resources in order to ensure strategic planning tasks, increase the quality of management decision-making in the field of financial and economic activity, and ensure the financial stability of institutions of higher education.

Key words: *financial management of higher education institutions; strategic financial management; cash flows; fund-raising; long-term financial stability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління закладом вищої освіти, як і будь-якою установою, насамперед визначається ефективністю управління фінансами. Фінансовий менеджмент в класичному розумінні є елементом загальної системи управління, здійснює вплив на всі напрями діяльності і формує фундамент для досягнення цілей стратегічного розвитку. Розглядаючи сучасну діяльність закладів вищої освіти, необхідно зазначити, що сьогодні університети виступають не просто надавачами освітніх послуг, а є осередками формування загальнонаціональних цінностей. Умови реформування освітньої сфери, підвищення якості освіти, соціальна спрямованість і відповідальність університетів обумовлюють відповідні виклики фінансового характеру в контексті створення засад ефективного фінансового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблема фінансового управління в освітній сфері активно дискутується впродовж тривалого часу. На увагу заслуговують напрацювання В.В.Чернеги [1], Александрової Г.М. [2], Радіонової І.Ф. [3], Сидора Г.В. [4], Вербицької І.І. [5], що стали науковим підґрунтям дослідження фінансового менеджменту закладів вищої освіти як інструменту забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Процеси подальших ринкових трансформацій ринку освітніх послуг за постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, його волатильності і складності виступають факторами появи нових наукових напрямів у дослідженні застосування системи фінансового менеджменту в закладах вищої освіти, що потребує належної систематизації і узагальнення. Тому, поглиблення дослідження сучасного стану і з'ясування векторів удосконалення фінансового менеджменту в освітній сфері набувають актуальності за сучасного стану розвитку національної економіки, в якому активізація застосування ринкових механізмів суттєво впливає на трансформацію економічних відносин в галузі вищої

освіти, а зміна форм організації досліджень та використання відповідного інструментарію сприяє появі нових ефектів та суттєвих результатів в контексті сталого довгострокового розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є поглиблення дослідження системи фінансового менеджменту в закладах вищої освіти в сучасних умовах розвитку національної економіки, розкриття її специфічних характеристик і формулювання векторів удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Військові, політичні і соціально-економічні загрози сучасних реалій в Україні суттєво впливають як на фінансовий стан освітньої сфери освіти в цілому, так і на фінансово-господарську діяльність всіх установ, що є юридичними особами публічного права, впроваджують освітню діяльність на певних рівнях вищої освіти, проводять наукову, науково-технічну, інноваційну та методичну діяльність і забезпечують організацію освітнього процесу та здобуття особами вищої освіти.

Водночас, нові витки розвитку ринкової економіки все більшою мірою активізують необхідність застосування ринкових механізмів. Зазначене виступає фактором ускладнення процесу управління закладами вищої освіти, оскільки усі вони, незалежно від обсягу діяльності, вимушені вирішувати не лише освітньо-виховні і наукові завдання, але й правові, технологічні, майнові, земельні, економічні, фінансові питання тощо, отже, все те, що є характерним для будь-яких юридичних осіб – суб'єктів господарської діяльності.

За словами Н. Шофолової, «досягнення довгострокової фінансової стійкості та розвитку неможливе без виконання поточних завдань. Тому надзвичайно актуальним для університетів є впровадження фінансової політики, як системного обґрунтування управління фінансами та керівництва для прийняття відповідальних та відкритих фінансових рішень» [6, с.65]. Погоджуємось із науковцями, які зазначають, що «об'єктивною основою фінансової політики як економічної категорії виступають, з одного боку, фінанси як система економічних відносин, з іншого - фінансовий менеджмент як система управління» [7, с.65].

Отже, на сучасному етапі розвитку освітньої сфери значна роль відведена системі фінансово-менеджменту, у полі зору якої знаходяться всі фінансові потоки закладів вищої освіти. Його основною метою є стабілізація фінансового стану за умов мінімізації ризиків як в поточному, так і в перспективному періоді. Втім, ефективність застосування інструментарію фінансового менеджменту залежить від глибини осмислення визначених дефініцій в рамках категоріально-понятійного апарату науки фінансового управління в цілому, зокрема:

- особливості фінансового механізму освітньої сфери, змістовність поняття фінансового менеджменту і його місце в управлінському циклі освітньої установи, організація фінансової роботи в сфері освіти;

- ресурсне забезпечення основної (освітньої) і адміністративно-господарської діяльності, використання та оновлення матеріально-технічної бази, організація орендних відносин в закладах вищої освіти, реалізація кадрової політики, джерела формування і склад власних фінансових ресурсів, повноваження, права і обов'язки розпорядників бюджетних коштів, принципи раціональності і економності використання бюджетних асигнувань;

- можливості залучення додаткових фінансових ресурсів до закладу вищої освіти, розвиток фандрайзингової активності, формування інвестиційної привабливості освітніх закладів, а також правове регулювання зазначених аспектів;

- зміст поняття освітньої послуги і позиціонування закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, конкурентні відносини в освітній сфері, нормативне регулювання надання платних освітніх послуг та управління їх якістю, сфери поєднання маркетингу і фінансового менеджменту;

- практична реалізація управлінських функцій щодо фінансово-економічної діяльності закладу освіти – планування, організація, координація, облік, аналіз і контрольний вплив, визначення та оцінювання ефективності реалізованих заходів щодо управління фінансами.

У Стратегії розвитку вищої освіти України на період 2021-2031 роки зазначено, що вітчизняні заклади вищої освіти мають недостатній рівень фінансової автономії, «через низький рівень спроможності закладу брати позики; вільно розпоряджатися залишками коштів; володіти будівлями; встановлений законодавством перелік позицій, на які можуть витрачатися кошти закладу; обмежене внутрішнє переміщення коштів з ініціативи самого закладу тощо» Міністерство освіти і науки України [8]; [9]. Але перш за все основною причиною недостатності рівня фінансової автономії вважаємо низьку ефективність управління фінансовими ресурсами університетів і неспроможність приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Функціонування вітчизняних закладів вищої освіти відбувається в умовах недостатності реальних джерел фінансування і проблеми ефективного використання фінансових ресурсів. Зазначені умови є тісно взаємозалежними та їх вирішення в кожному конкретному випадку визначається сукупністю факторів, серед яких організаційна структура і обсяг фактичного бюджетного фінансування; ємність і кон'юнктура ринку освітніх послуг, конкурентоспроможність самого закладу вищої освіти тощо. Проведена систематизація проблематики практичної діяльності в освітній сфері дозволяє згрупувати наявні проблеми у два основні блоки. Перший блок проблем полягає у недостатньому рівні ефективності фінансового менеджменту та невикористанні інструментів залучення додаткових джерел фінансування. В межах даного головного блоку проблем виникає їх ряд, що пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. До них необхідно віднести: невідповідність організаційної структури закладів вищої освіти цілям і потребам ефективного фінансового управління; недостатність професійних знань та навичок у фінансових менеджерів освітньої сфери здійснювати професійне фінансове управління у відповідності до діючого законодавства; превалювання управлінських інтересів над колективними, що призводить до неефективності системи внутрішньогосподарського контролю; неповне використання концепції часової вартості фінансових потоків у контексті оплати здобувачами освітніх послуг; практично повна відсутність застосування в практиці фінансового менеджменту інструментарію фінансового бюджетування і управління оборотним капіталом; нераціональне фінансове управління наявними фіксованими активами і, як наслідок, достатньо повільне нарощування і створення нових елементів основних засобів, а також відсутність сформованих фондів для довгострокових вкладень. В межах зазначеного блоку проблем, частину можна віднести до факторів систематичної і несистематичної дії.

У межах другого блоку проблем актуальними постають питання, пов'язані з такою специфічною функцією фінансового менеджменту як фандрайзинг. Серед зазначеного треба відмітити: недостатній обсяг і нерегулярність державного цільового фінансування закладів вищої освіти; низький рівень платоспроможності населення, який віддзеркалюється у зростанні попиту на освітні послуги лише за рахунок державного фінансування та несвоєчасності надходження оплати таких послуг у випадках навчання на комерційних засадах; відсутність фінансування за рахунок пасивних доходів від створеного фонду довгострокових вкладень; недостатнє застосування закладами вищої освіти потенціалу надання додаткових послуг, зокрема консалтингу і практичних тренінгів,

як джерела додаткових надходжень до кошторису установи. Як і з попереднім блоком проблем, частина з них спричинена факторами систематичного характеру, відносно регулювання яких можуть формуватися рекомендації на макрорівні. Втім, існує ряд проблем і несистематичного характеру.

Фінансовий менеджмент має бути реалізований відповідно до прийнятої фінансової стратегії, яка визначає довготривалий курс фінансової політики, націлений на вирішення завдань поточного

і перспективного періодів і який має відрізнятися гнучкістю та мобільністю. Дослідження позиціонування закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг дає ключ до виокремлення загальноприйнятих стратегій формування грошових потоків у системі фінансового менеджменту установ вітчизняного освітнього середовища, кожна із яких має свої недоліки і переваги (рис.1). Основні вектори удосконалення фінансового менеджменту закладів вищої освіти, на нашу думку, мають бути реалізовані через виконання наступних заходів:

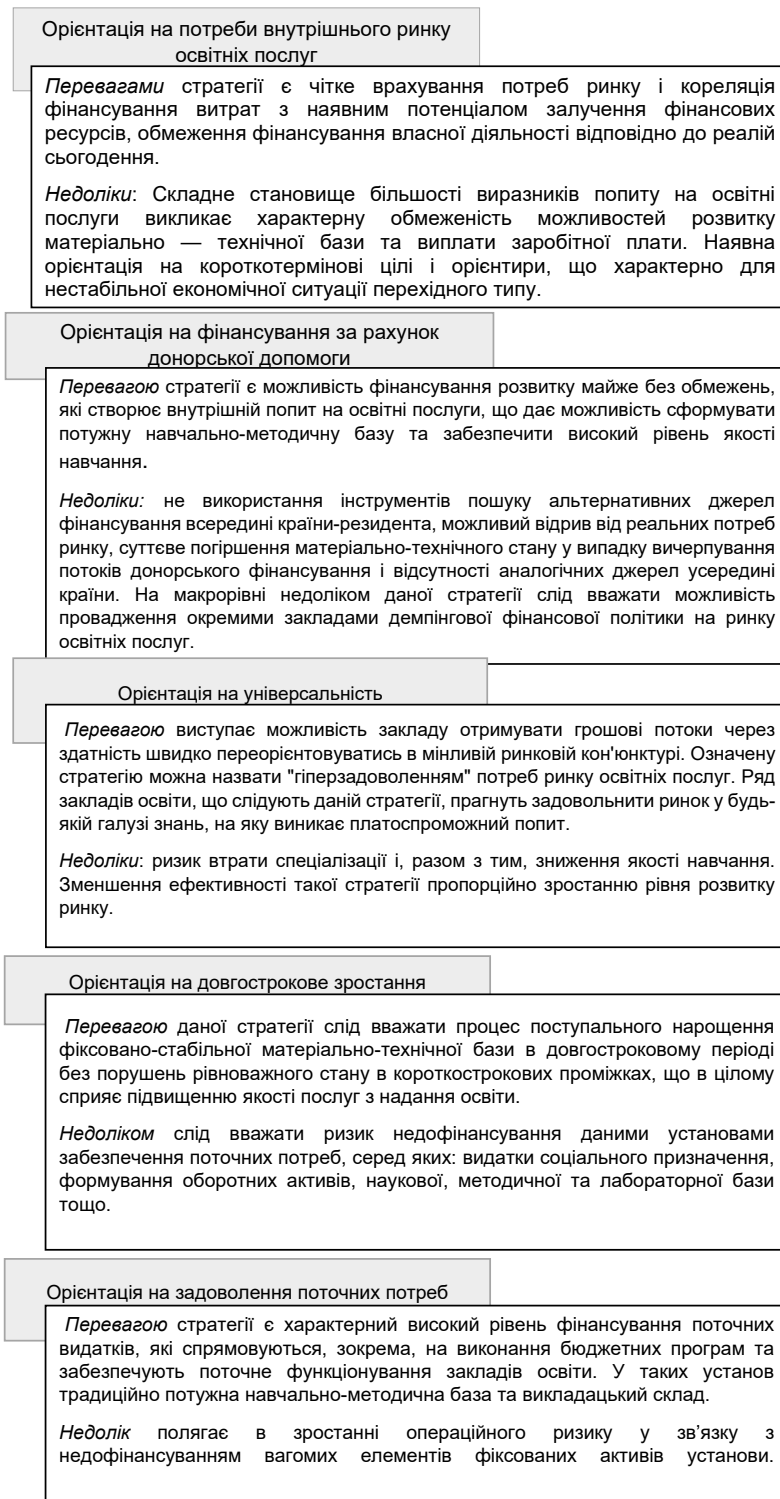


Рис. 1. Стратегії формування грошових потоків в системі фінансового менеджменту закладів освіти

Джерело: систематизовано авторами

1. Мобілізація фінансових ресурсів з метою забезпечення завдань стратегічного планування; залучення додаткового капіталу, зокрема, через: створення фонду довгострокового інвестування; побудову інфраструктури додаткових супутніх освітніх послуг (консалтинг, практичні тренінги, дослідження ринку тощо); грантове фінансування з боку іноземних організацій; пошук шляхів міжнародного співробітництва. Підвищення ефективності співпраці з міжнародними донорськими організаціями може бути забезпечено активізацією спільної роботи на етапі планування програм розвитку і, зокрема, чіткого з'ясування специфіки діяльності в українських умовах та формулювання критеріїв оцінювання її виконання. Співпраця з міжнародними організаціями перспективна не лише в контексті безпосереднього фінансування, а й з точки зору додаткових можливостей диверсифікації джерел фінансування через інформування міжнародних роботодавців та споживачів консалтингових послуг щодо потенціалу українських закладів вищої освіти, що, в свою чергу, сприятиме формуванню умов для більш тісної економічної інтеграції. Важливе значення в контексті зазначеного мають також практичні та методичні семінари з питань фандрайзингу і фінансового менеджменту.

2. Підвищення якості прийняття управлінських рішень в сфері фінансово-економічної діяльності через організацію спеціальних заходів (тренінгів, проходження підвищення кваліфікації, практичних семінарів) по підготовці керівників закладів вищої освіти до ефективного управління фінансами на сучасному рівні.

3. Підвищення фінансової стійкості через забезпечення ефективності використання коштів закладів вищої освіти як результату цілеспрямованої діяльності управлінської команди, що націлена на прийняття ефективних фінансових рішень з огляду на збереження фінансової стійкості та сталого розвитку університету, забезпечення його стратегічних цілей і виконання поточних завдань, заснована на побудові альтернативних алгоритмів дій із чітким делегуванням повноважень і відповідаль-

ності та з використанням спектру таких інструментів, як аудит, страхування, інвестиційна політика, фандрайзинг, ендавмент-фонди тощо.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Підсумовуючи викладене і спираючись на проведені дослідження [10], зазначимо, що вітчизняні заклади вищої освіти постійно стикаються з нестачею фінансових ресурсів внаслідок зменшення частки державного фінансування, зміни традиційних способів фінансування, тому перше місце в умовах сьогодення посідає ефективність і результативність управління наявними ресурсами. Система фінансового менеджменту університету має представляти комплексне ресурсне управління через застосування механізмів одночасного задоволення поточних потреб і вирішення завдань довгострокового характеру з метою досягнення стратегічних цілей та майбутнього розвитку. Систематизація підходів до практичної реалізації стратегій формування грошових потоків у системі фінансового менеджменту дозволяє зробити висновки, що професійно організована система стратегічного фінансового менеджменту вищої школи має базуватися на принципах нівелювання екстремальних проявів зазначених стратегій, а також раціонального поєднання позитивних сторін кожної з них. Втім, кожна господарська ситуація вимагатиме застосування діалектичного підходу. Водночас, в умовах сучасних складних реалій вітчизняної освітньої галузі питання належної фінансової освіти керівників закладів є достатньо актуальним з огляду на те, що нові вимоги, які висуваються до них з боку держави і ринку освітніх послуг, повинні бути забезпечені достатніми знаннями та вміннями саме з фінансового управління. Отже, організація ефективного функціонування системи фінансового менеджменту обумовлює високопрофесійне управління фінансами, що виступає головним фактором оптимального використання ресурсів закладів вищої освіти, зростання їх потужності і конкурентоспроможності в умовах несприятливого середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Cherneha, V. V. (2023). Finansove zabezpechennia zakladiv vyshchoi osvity yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial support of institutions of higher education as a tool of socio-economic development of the country]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81> [in Ukrainian].
2. Aleksandrova, H. (2015). Problemy finansuvannya osvity na mistsevomu rivni [Problems of financing education at the local level]. *Biznes ta intelektualnyy kapital - Business and intellectual capital*, 3. 56–69 Retrieved from http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2015/2015_3/8.pdf [in Ukrainian].
3. Radionova, I. (2015). Osvitni instytuty ta potentsial ukrayinskoyi ekonomiky znan [Educational institutes and the potential of the Ukrainian knowledge economy]. *Naukovyy chasopys NPU im. M. P. Drahomanova - Scientific journal of the NPU named after M. P. Drahomanov*, 27, 119–125. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_27_18 [in Ukrainian].
4. Sydor, H., Verbitska, I., & Savkiv, U. (2020). Vprovadzhennia zarubizhnoho dosvidu finansuvannya zahalnoi serednoi osvity [The introduction of foreign experience in the financing of high school education]. *Ekonomichniy dyskurs - Economic discourse*, 4, 97-103. doi: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-10> [in Ukrainian].

5. Sydor, H., Verbitska, I., & Savkiv, U. (2021). Praktyka byudzhetnoho menedzhmentu u formuvanni NUSH [The practice of budget management in the formation of NUS]. *Proceedings from: Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya «Universytetska nauka i osvita: tradytsiyi ta innovatsiyi» - International Scientific and Practical Conference «University Science and Education: Traditions and Innovations»* (Kharkiv, May 13–14, 2021) (pp.178-181). Kharkiv: TOV «Styl'na typohrafiia» [in Ukrainian].
6. Shofolova, N. (2022). Finansova polityka zakladiv vyshchoi osvity [Financial policy of institutions of higher education]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal universytetiv i liderstva - International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 70-80. doi: <https://doi.org/10.31874/25-20-6702-2022-13-70-80> [in Ukrainian].
7. Yereshko, Yu. O., & Tovmasian, V. R. (2020). Teoriia finansovoi polityky pidpriemstva [Theory of financial policy of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 15, 63-68. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.63> [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 r. № 286-r [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> [in Ukrainian].
9. Vitrenko, Yu. (E.d). (2020). Mekhanizmy rozshyrennia finansovoi avtonomii zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Mechanisms of expanding the financial autonomy of higher education institutions of Ukraine]. Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. doi: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-39-7-2020> [in Ukrainian].
10. Savastieieva, O. & Prodan, T. (2022). Vykorystannia hrantovykh prohram dlia biznesu v arsenalii antykrizovoho finansovoho menedzhmentu [Use of grant programs for business in the arsenal of anti-crisis financial management]. *Proceedings from: Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya «Aktualni problemy nauky i praktyky: stalyyi rozvytok v umovakh voiennoho stanu» - International Scientific and Practical Conference «Actual problems of science and practice: sustainable development under martial law»* (December, 26-27, 2022). (pp.). Lviv: Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Retrieved from <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/38.pdf> [in Ukrainian].