

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-196-209](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-196-209)

УДК 336.61:378.4

JEL Classification: I22; I23; C38

### *Людмила Юрчишена*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи  
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)

E-mail: [l.yurchishena@donnu.edu.ua](mailto:l.yurchishena@donnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

ResearcherID: [AEQ-8743-2022](https://orcid.org/0000-0002-5904-0758). Scopus Author ID: [57288725400](https://orcid.org/0000-0002-5904-0758)

## СТРАТЕГІЧНА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Діяльність університетів реалізується відповідно до стратегічних пріоритетів їхнього розвитку в умовах розширення фінансової автономії та невизначеності. Ця стаття має за мету розробку методики оцінки стратегічної фінансової стійкості університету, обґрунтування її складових та здійснення практичної апробації експрес оцінки фінансової стійкості як індикатора визначення фінансового потенціалу ЗВО. З цією метою здійснено огляд літературних джерел дотичних до вирішення проблеми стратегічної фінансової стійкості університетів; здійснено аналіз стратегій українських університетів, визначено ключові напрями стратегічного розвитку, що закладені в їх основу; розроблено методика оцінки стратегічної фінансової стійкості університету, що включає експрес оцінку поточної фінансової стійкості для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО та інструменти, групи показників поточної фінансової стійкості для оцінки досягнення стратегічних завдань ЗВО; здійснено практичну апробацію експрес оцінки на прикладі 35 ЗВО України.*

**Ключові слова:** стратегія; фінансова стійкість; стратегічна фінансова стійкість; університет; методика оцінки; фінансовий потенціал.

*Рис.: 8. Бібл.: 13.*

**Постановка проблеми.** Останні роки для вищої освіти характеризуються динамічними змінами, що реалізуються в умовах невизначеності та сприяють розробці нових підходів до моделей функціонування університетів. Вектором розвитку сучасного закладу вищої освіти є стратегія, що визначає довгострокові орієнтири функціонування, концепцію, ідеологію, послідовний план дій у межах стратегічних пріоритетів розвитку для забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку освітніх послуг та стійкості в умовах невизначеності. В основі стратегії закладено довгострокове планування ключових напрямів діяльності, невід'ємною складовою якого є стратегічне фінансове планування. Довгострокове фінансове планування реалізується в закладах вищої освіти (ЗВО) не повною мірою, оскільки залежить від бюджетного фінансування та прив'язане до контингенту, що не може бути точно прогнозованим. Нині актуальність цієї проблеми посилюється, адже ЗВО розробляють стратегії, визначають досить амбітні стратегічні пріоритети розвитку, проте не оцінюють наявний фінансовий потенціал як при розробці, так і в процесі реалізації стратегії, що призводить до її часткового недовиконання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Предметом наукових дискусій є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління у вищій школі, що супроводжується дотичними публікаціями з цього питання. Закордонні вчені фокусують увагу на різних аспектах зазначеної проблеми, так

Т. Фералі, О. Льюїс [1] досліджують глобальну стратегію партнерства у вищій освіті, Л. Біонді, С. Руссо визначають зв'язок між стратегічним плануванням та управлінням ефективністю в італійських університетах [2]. Іспанські науковці Е. Лопес-Алькарріа, М. Поза-Вільчес, Т. Позо-Льоренте обґрунтовують соціально-корпоративний вплив та здатність університетів забезпечувати стійкість як складову стратегічного планування державних університетів [3]. Канадські вчені С. Кенно, М. Лау, Б. Суйнті, Б. Боулз [4] досліджують бюджетування як інструмент стратегічного планування. Т. Хоуз [5] оцінює наскільки є ефективними результати стратегічного планування в австралійських університетах. Швейцарські науковці Т. Фумасолі, Б. Лепорі [6] досліджують стратегію як інструмент досягнення цілей, наміри та дії університетського менеджменту, їхню позицію щодо розвитку з урахуванням формальних та неформальних процесів. Ф. Чжоу визначає, що стратегічні зміни університетів Китаю залежать від гнучкості стратегічного планування, врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, стейкхолдерів і місії університету [7].

Окремі аспекти стратегічної стійкості ЗВО відображені в працях українських учених. Зокрема, О. Марухленко [8] фокусує увагу на інструментах стратегічного управління, З. Варналій [9] визначає стратегічні проблеми фінансової автономії та пропонує системні й інституційні напрями їх вирішення, Г. А. Поляновський [10] досліджує проблеми фінансування ЗВО з позиції стратегічних орієнтирів розвитку, глобальних та трансформаційних процесів у вищій школі. Ю. Коваленко, Л. Вітренко [11] досліджують проблеми фінансування ЗВО з урахуванням розширення їхньої автономії. К. Г. Читаєва, Л. Г. Булгаріна [12] оцінюють фінансове забезпечення державних ЗВО з позиції їх здатності генерувати грошові потоки до загального та спеціального фонду, доводять необхідність здійснення ефективного планування фінансових ресурсів. О. Ю. Кушлик, Г. С. Степанюк [13] обґрунтовують вплив та доцільність впровадження ключових показників ефективності ЗВО на реалізацію стратегії її розвитку.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових публікацій свідчить про дотичність досліджень наукової проблеми стратегічного управління університетами, при цьому фінансова складова висвітлюється досить опосередковано або відокремлено, що потребує обґрунтування методики оцінки стратегічної фінансової стійкості університетів.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розробка методики оцінки стратегічної фінансової стійкості університету, обґрунтування її складових та практична апробація експрес оцінки фінансової стійкості як індикатора визначення фінансового потенціалу ЗВО.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО забезпечується завдяки планомірному й ефективному використанню ресурсного потенціалу, що підкріплюється його фінансовим потенціалом. Завдяки стратегії університети можуть оцінити свій прогрес та досягати

показників ефективності, що можливе завдяки забезпеченню їх поточної та стратегічної фінансової стійкості. Оцінка поточної фінансової стійкості на вході, перед розробкою стратегії є дієвим інструментом, що дає можливість оцінити університетському менеджменту свої фінансові можливості, ставити реалістичні цілі та завдання, гнучко реагувати на виклики, знаходити і ставити компромісні рішення для забезпечення успішного функціонування ЗВО.

Проаналізувавши стратегії ЗВО України, що ввійшли до вибірки дослідження і публічно оприлюднені на сайтах, визначено їхні амбітні стратегічні пріоритети розвитку, в основі яких закладено:

- інноваційність та пріоритетність досліджень (європейські (Horizon Europe, Erasmus+ тощо), національні та регіональні грантові програми, взаємодія з міжнародними фондами та грантодавцями в Україні, спільне фінансування досліджень українськими і зарубіжними ЗВО, конкурси МОН, реалізація госпрозрахункових тем, наукових тем на замовлення суб'єктів господарювання);

- освітній процес (формування системи забезпечення якості, формування ціннісних пропозицій відповідно до запитів ринку праці, розвиток практикоорієнтованого навчання, взаємодія зі стейкхолдерами, акредитація освітніх програм, інтеграція освіти і досліджень, у тому числі в міжнародний освітній простір тощо), розвиток академічного підприємництва та комерціалізація освітньої, наукової та інноваційної діяльності всіх учасників освітнього процесу;

- цифровізація всіх напрямів діяльності (оновлення комп'ютерної мережі, програмного забезпечення, розширення інформаційних засобів (цифровізація інфраструктури ЗВО, перехід на ID-картки студентських квитків, використання штучного інтелекту для ідентифікації особистості тощо), створення цифрових банків наукової та освітньої діяльності, інформатизація всіх напрямів взаємодії зі студентами, розширення та оновлення сучасних медійних та аудіовізуальних технічних засобів, відео- та аудіостудій тощо;

- розвиток кадрового потенціалу;

- інтеграція в глобальне освітнє середовище;

- матеріально-технічна база (реконструкція та розвиток корпусів ЗВО, житлових фондів та гуртожитків, впровадження програм енергозбереження та енергоефективності об'єктів інфраструктури, створення та облаштування зон відпочинку студентів, викладачів і співробітників, поліпшення спортивної інфраструктури, системи відео фіксації та ідентифікації осіб та інші заходи);

- інші пріоритети стратегічного розвитку ЗВО.

Запропонована методика оцінювання стратегічної фінансової стійкості (рис. 1) є базовою і може корегуватися відповідно до запитів і стратегічних пріоритетів розвитку як відносно набору показників, так і запропонованих інструментів реалізації. Важливою складовою є наявність повної, структурованої фінансової та управлінської інформації, що є визначальним критерієм вибору інструментів і складових оцінки.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ



*Рис. 1. Методика оцінки стратегічної фінансової стійкості ЗВО*  
Джерело: розроблено автором.

На першому етапі, що передуює розробці стратегії університету, здійснюється експрес оцінка фінансової стійкості, що заснована на: статичних показниках, що дають можливість оцінити в момент часу  $t$  фактичний

залишок коштів на рахунках, фінансовий результат (профіцит або дефіцит), залежність від бюджетного фінансування, частку витрат на оплату праці й нарахування на неї в доходах, видатках, видатки на оплату праці на одного здобувача; динамічні показники, що характеризують тенденції зміни за певний період (зазвичай 3–5 роки проти попереднього року), й показують у відносному вимірі, як змінюються статичні показники. Зазначена група показників дає можливість оцінити не лише наявний фінансовий потенціал для реалізації стратегії, а й визначити пріоритетні стратегічні напрямки розвитку із врахуванням тенденцій зміни показників.

На другому етапі, щорічно визначається набір індикаторів і показників поточної фінансової стійкості, що дає можливість оцінити, чи були повною мірою фінансово забезпечені індикатори, визначені в стратегії.

Важливо на початку року застосовувати певний інструментарій, що включає визначення перспективного плану потреби у фінансових ресурсах доходним і витратним методом, оцінювати наявний ресурсний потенціал, ідентифікувати та генерувати додаткові доходи, визначати модель формування і розподілу фінансових ресурсів. Невід'ємною складовою фінансової стійкості ЗВО є розширення фінансової автономії за рахунок доходів від наданих послуг (виконання робіт), основним джерелом яких є плата за освітні послуги від здобувачів, що навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб. Тому, важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості є модель розрахунку вартості освітніх послуг із врахуванням витрат на акредитацію, які можна накопичувати на рахунках і включати у вартість підготовки з урахуванням п'ятирічного терміну акредитації.

Інструментами стимулювання розвитку кадрового потенціалу й досягнення ключових показників ефективності науково-педагогічних працівників, керівників структурних підрозділів, проректорів і ректора є кореляція визначених індикаторів із показниками фінансового, управлінського обліку.

Не менш важливим інструментом стратегічної фінансової стійкості є моніторинг очікуваних результатів відповідно до термінів реалізації стратегічних пріоритетів розвитку, якщо результати моніторингу є негативними, то потрібно внести зміни до попередніх інструментів і адаптувати їх до потенційних можливостей ЗВО.

Фінансові можливості ЗВО для реалізації стратегії доцільно оцінювати за поточними показниками фінансової стійкості на кінець звітної періоду. Стратегічна фінансова стійкість – це кумулятивний показник, що формує фінансовий простір університету за рахунок профіциту бюджету, накопичення коштів на рахунках, їх диверсифікації, в тому числі коштів від міжнародних, європейських, національних, регіональних грантів, проєктів, досліджень тощо, і як результат, створює інвестиції для всебічного розвитку університету.

Експрес оцінку фінансової стійкості здійснено на підставі публічно оприлюдненої фінансової інформації на сайтах вибірки ЗВО України, що включає подібні та відмінні ЗВО за типом, масштабом та місцезоста-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

шуванням. Попри відмінність функціонування досліджувані ЗВО реалізують свою діяльність на підставі стратегії, яка не завжди корелює із фінансовим потенціалом. Важливими показниками, що свідчать про фінансові можливості ЗВО є залишок коштів на рахунку, позитивний фінансовий результат звітного періоду та фінансова подушка (Financial Cushion) (рис. 2), що розраховується за витратним підходом:

$$\text{Financial Cushion} = \frac{\text{Cash on the account}}{\text{Costs}}, \quad (1)$$

де *Cash on the account* – залишок коштів на рахунку на кінець звітного періоду;  
*Costs* – витрати ЗВО звітного періоду.

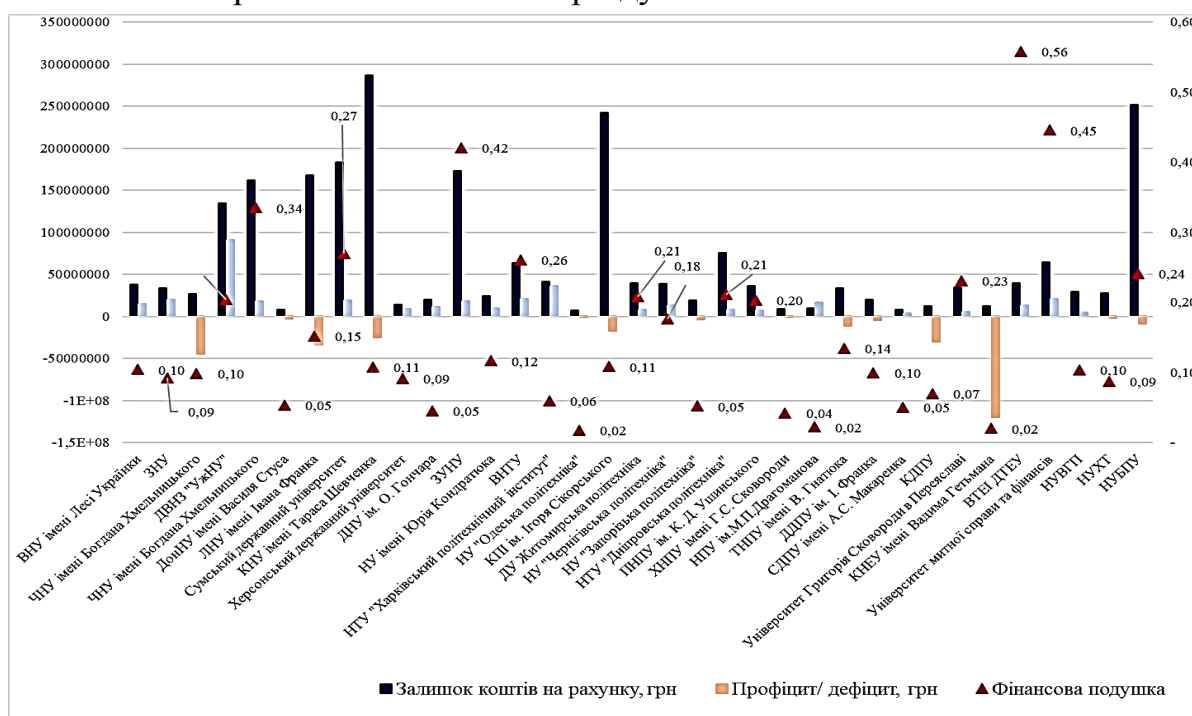


Рис. 2. Показники фінансового потенціалу ЗВО за 2022 р.

Джерело: розраховано і побудовано автором на основі звітності ЗВО.

Фінансова подушка свідчить про здатність ЗВО покривати витрати на рівні минулого року за рахунок коштів, що розміщені на їх рахунках. В цілому можна стверджувати про досить низький рівень, так як за результатами діяльності 2022 р. 22 ЗВО здатні покрити витрати на рівні минулого року на 2–16 %, 9 ЗВО – 17–30 %, відносно високий показник фінансової подушки мають лише чотири ЗВО – ЧНУ імені Богдана Хмельницького – 34 %, ЗНУ – 42 %, Університет митної справи і фінансів – 45 %, ВТЕІ ДТЕУ – 56 %.

Попри скорочення залишків коштів на поточних рахунках 14 із 35 ЗВО отримали дефіцит коштів за результатами діяльності у 2022 р., тобто для їх покриття необхідно перерозподіляти кошти між різними фондами та частково покривати за рахунок накопичених коштів на рахунках. Така ситуація свідчить

про порушення фінансової стійкості в більшості ЗВО і потребує впровадження фінансового менеджменту, адже корпоративне управління в університетах, це не лише про місію, стратегічне бачення, а й ефективні фінансові рішення, що спрямовані на досягнення поставлених задач розвитку ЗВО.

Щодо залишку коштів на рахунках ЗВО (рис. 2), то ефект масштабу досить викривлює ситуацію і не дає можливості формувати коректні судження, так, наприклад, КНУ імені Тараса Шевченка за 2022 р. отримав збитки -24,3 млн грн, при цьому залишки коштів на рахунках на кінець періоду становлять 286,7 млн грн, а фінансова подушка 11 %, що свідчить про недостатній рівень поточної фінансової стійкості, адже ЗВО не може за рахунок поточних доходів покривати поточні витрати і це потребує пошуку додаткових резервів співфінансування. При цьому контингент студентів знизився лише на 1 %, навчання відбувалося в період війни переважно онлайн, що давало можливість отримати економію по споживанню газу та електроенергії. Тому, для досягнення стратегічних завдань, менеджмент університету має зіставляти потреби і фінансові можливості, генерувати наявний ресурсний, в т. ч. кадровий потенціал для отримання додаткових доходів і фінансового забезпечення поставлених цілей.

Важливою складовою оцінки є визначення частки бюджетного фінансування (рис. 3), значення якої для досліджуваних ЗВО є відмінним і коливається від мінімального 0,2 ВТЕІ ДТЕУ до максимального 0,82 КПІ імені Ігоря Сікорського. Значення показника залежить від структури контингенту, і в разі переважання здобувачів на контрактній формі доцільно привести у відповідність цінову політику щодо визначення вартості освітніх послуг та оптимізувати наповнюваність груп, формування потоків.

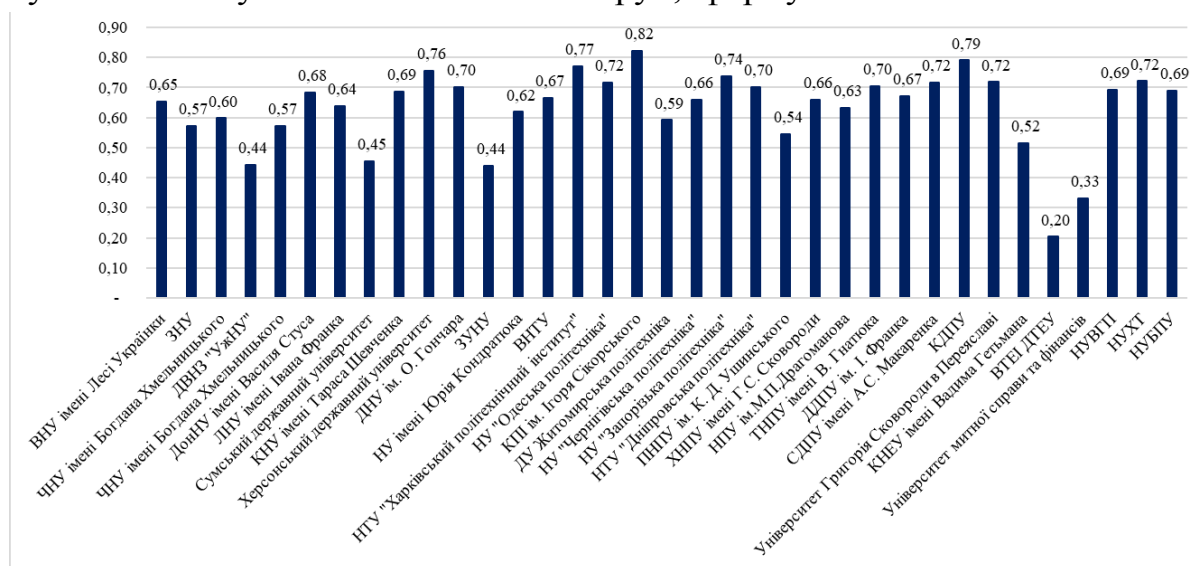


Рис. 3. Частка бюджетного фінансування ЗВО в 2022 р.  
Джерело: розраховано й побудовано автором на основі звітності ЗВО.



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Показниками, що визначають фінансовий потенціал університету є частка витрат на оплату праці й нарахування на неї у доходах і витратах (рис. 4).

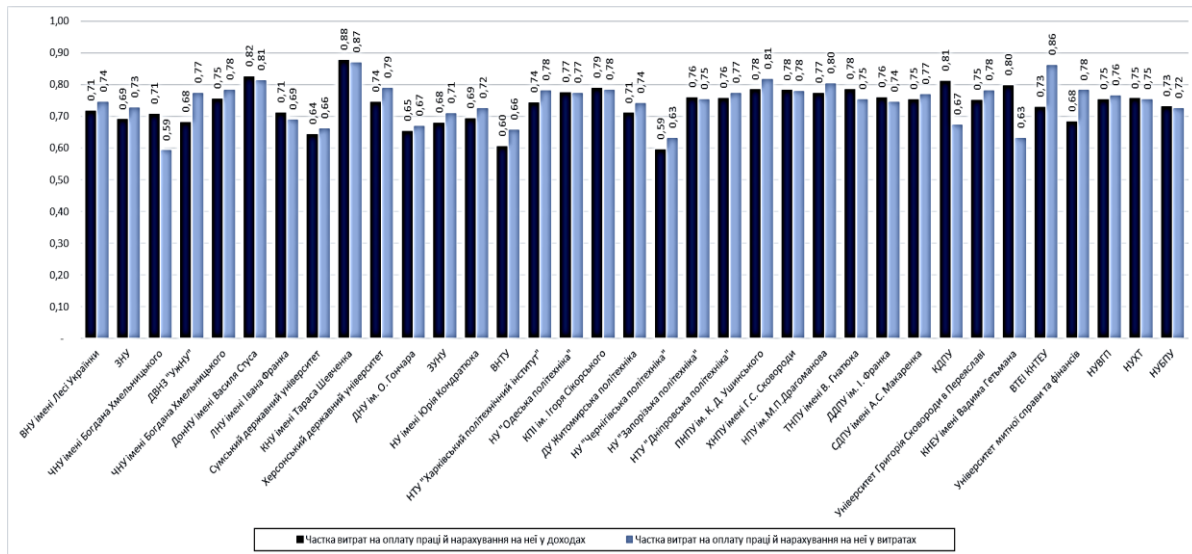


Рис. 4. Показники фінансового потенціалу ЗВО в 2022 р.

Джерело: розраховано й побудовано автором на основі звітності ЗВО.

Середнє значення частки витрат на оплату праці й нарахування на неї у доходах становить 0,73, у витратах – 0,74, тобто це ті витрати, які ЗВО мають обов'язково здійснювати незалежно від форс-мажорних обставин. Резервами щодо їх оптимізації є перегляд штатного розпису, або зменшення надбавок певним категоріям працівників. Проте зниження заробітної плати може зумовити плинність кадрів, зокрема тих, що є кадровим ядром, формують імідж ЗВО, якісні показники діяльності та створюють ціннісні пропозиції. Чим нижче значення розрахованих показників, тим вищий фінансовий потенціал ЗВО, проте, обґрунтовані висновки можна робити після аналізу структури витрат на оплату праці. Найменшу частку витрат на оплату праці й нарахування на неї у витратах має ЧНУ імені Богдана Хмельницького – 0,59, КНЕ імені Вадима Гетьмана та НУ «Чернігівська політехніка» – 0,63, ВНТУ й Сумський державний університет – 0,66, КДПУ й ДНУ імені О. Гончара – 0,67, ЛНУ імені Івана Франка – 0,69, всі інші ЗВО більше за 0,7. Максимальні 0,87 КНУ імені Тараса Шевченка та 0,86 ВТЕІ ДТЕУ. Такі результати підтверджують судження щодо необхідності оцінки якісної структури витрат на оплату праці.

Оцінку стійкості ЗВО із врахуванням цінової політики на освітні послуги можна визначити на підставі показника видатки на оплату праці на 1-го здобувача, які як видно з рис. 5 відмінні між ЗВО, найнижчі показники демонструє ВТЕІ ДТЕУ – 13 725 грн, ДУ Житомирська політехніка – 19 797, Університет митної справи та фінансів – 19 545 грн, найвищі – КНУ імені Тараса Шевченка – 77 835 грн, КПІ імені Ігоря Сікорського – 72 384 грн.



ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

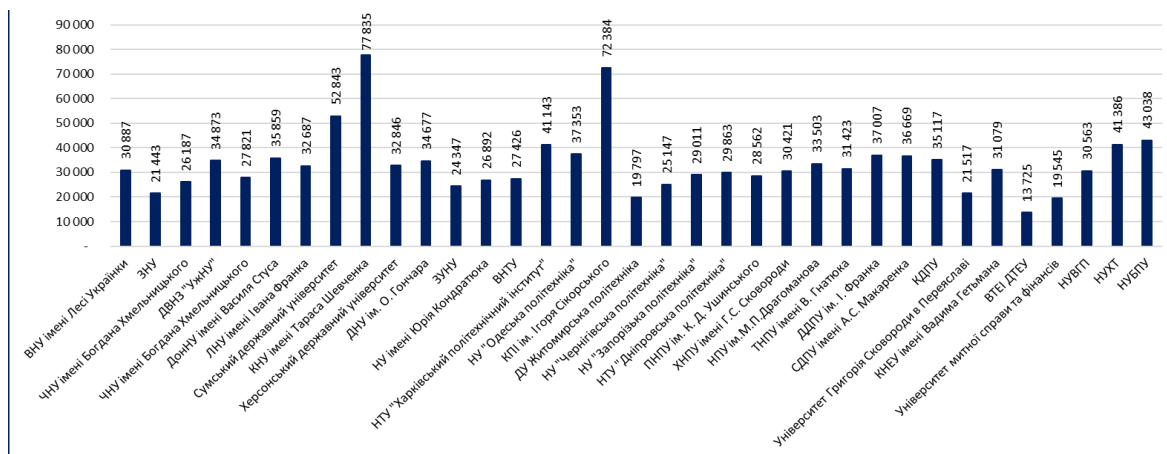


Рис. 5. Відатки на оплату праці на 1-го здобувача ЗВО в 2022 р.  
Джерело: розраховано й побудовано автором на основі звітності ЗВО.

Значення показника є орієнтовним при визначення вартості освітніх послуг, якщо середня вартість на контрактній формі навчання є нижчою, то університетський менеджмент має розуміти за рахунок яких джерел фінансування будуть погашені ці розриви. Даний показник є одним із інструментів розподілу освітніх програм на бюджетотворюючі, іміджеві тощо.

У сукупності статичні показники є оціночними для визначення поточної стійкості й фінансового потенціалу ЗВО, є інформаційною базою для прийняття правильних управлінських рішень.

Не менш важливою групою показників експрес оцінки є динамічні, так як свідчать про тенденції зміни та вказують на проблемні зони діяльності, що порушують фінансову стійкість університету. Основним показником, що впливає на фінансову стійкість є доходи, тому здатність ЗВО забезпечувати їх приріст формує фінансовий потенціал, а скорочення – обмежує його. При оцінці доходів важливо враховувати вплив інфляції, адже корегування доходів на цей показник показує їх реальну вартість. Результати розрахунків по ЗВО представлені на рис. 6.

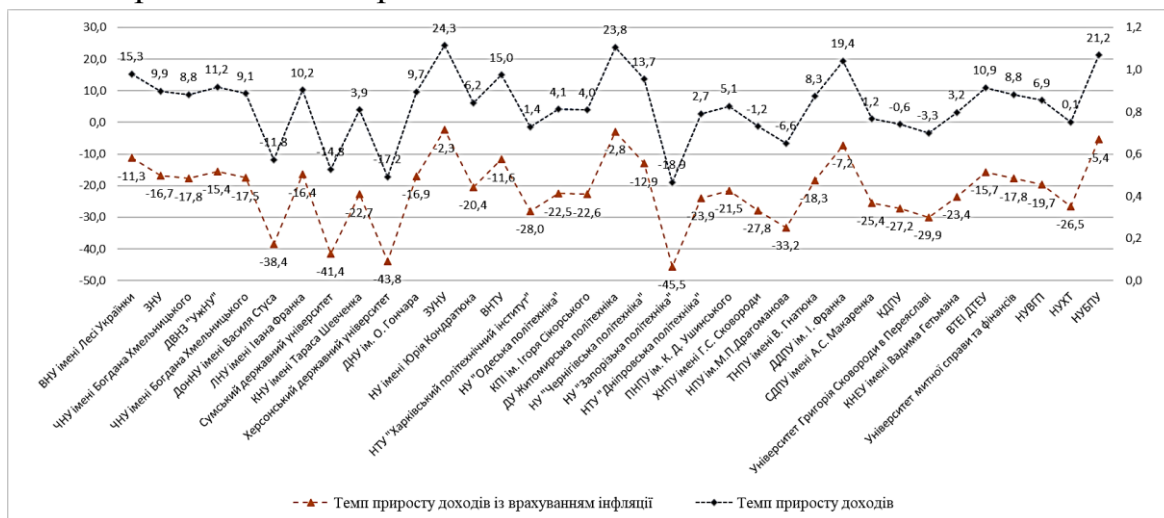


Рис. 6. Темп приросту доходів ЗВО, в т. ч. з урахуванням інфляції  
Джерело: розраховано і побудовано автором на основі звітності ЗВО.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Середній темп приросту доходів по ЗВО становить 5,2 %, при мінімальному -18,9 % (НУ «Запорізька політехніка»), максимальному 24,3 % (ЗУНУ). Ще ряд університетів за результатами діяльності 2022 р. мають негативний приріст доходів (-11,8 % ДонНУ імені Василя Стуса, -14,8 % Сумський державний університет, -17,2 % Херсонський державний університет, -1,4 % НТУ «Харківський політехнічний інститут», -1,2 % ХНПУ імені Г. С. Сковороди, -6,6 % НПУ імені М. П. Драгоманова, -0,6 % КДПУ, -3,3 % Університет Григорія Сковороди в Переяславі), такі тенденції обумовлені різними чинниками, найбільш впливовим з яких є війна, що зумовила секвестр бюджетного фінансування у 2022 р., тобто вилучення та скорочення бюджетних асигнувань на вищу освіту, призупинення дії індикативної собівартості, як наслідок невідповідність вартості підготовки здобувачів за контрактною формою навчання реальним витратам, обмеження отримувати доходи від інших видів діяльності, в тому числі додаткових освітніх послуг (попит на які суттєво скоротився у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення, суб'єктів господарювання), відтік потенційних абітурієнтів навчатися за кордон, скорочення контингенту, повна або часткова руйнація матеріально-технічної бази та інші. Усі інші ЗВО забезпечують незначні темпи приросту доходів, проте оцінюючи даний показник із врахуванням інфляції, яка у 2022 р. становила 26,6 %, то рис. 7 демонструє негативні тенденції щодо реальних доходів, які скоротилися в середньому по ЗВО на -21,4 % (max = -2,3 %, min = -45,5 %).

Зміни показника частки витрат на оплату праці й нарахування на неї в доходах і витратах демонструє рис. 7.

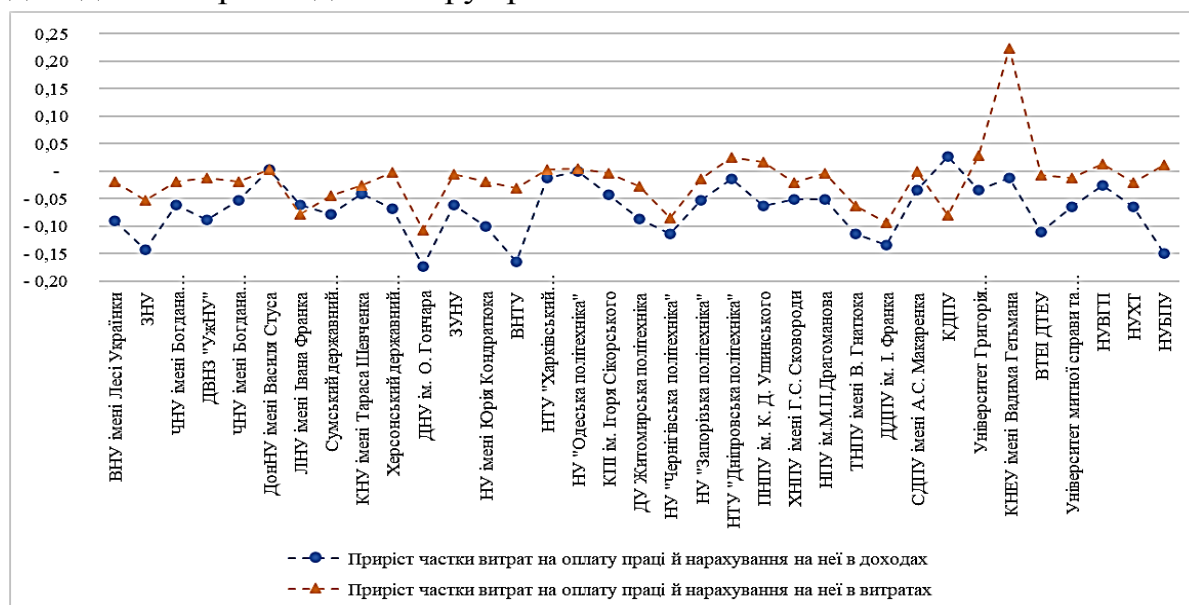


Рис. 7. Темп приросту витрат на оплату праці й нарахування на неї в доходах і витратах

Джерело: розраховано й побудовано автором на основі звітності ЗВО.

Середнє значення показників по ЗВО становить  $-0,07$  та  $-0,02$  відповідно, тобто позитивним є скорочення витрат на оплату праці по ЗВО, проте коливання є досить неоднозначним у діапазоні в межах  $-0,17$ – $0,03$  відносно доходів і  $-0,11$ – $0,22$  відносно витрат, тому якісну складову цих витрат із врахуванням чинників зміни доцільно оцінювати відносно окремого ЗВО.

Фінансовий результат у 33 із 35 ЗВО протягом 2022–2021 рр. збільшився, при цьому в 2022 р. у 14 ЗВО був дефіцит коштів, тобто деякі із них вийшли із зони збитковості, інші – зменшили обсяги збитків. Щодо видатків на оплату праці на одного здобувача, то вони скоротилися в середньому на 9,6 % по ЗВО (рис. 8).

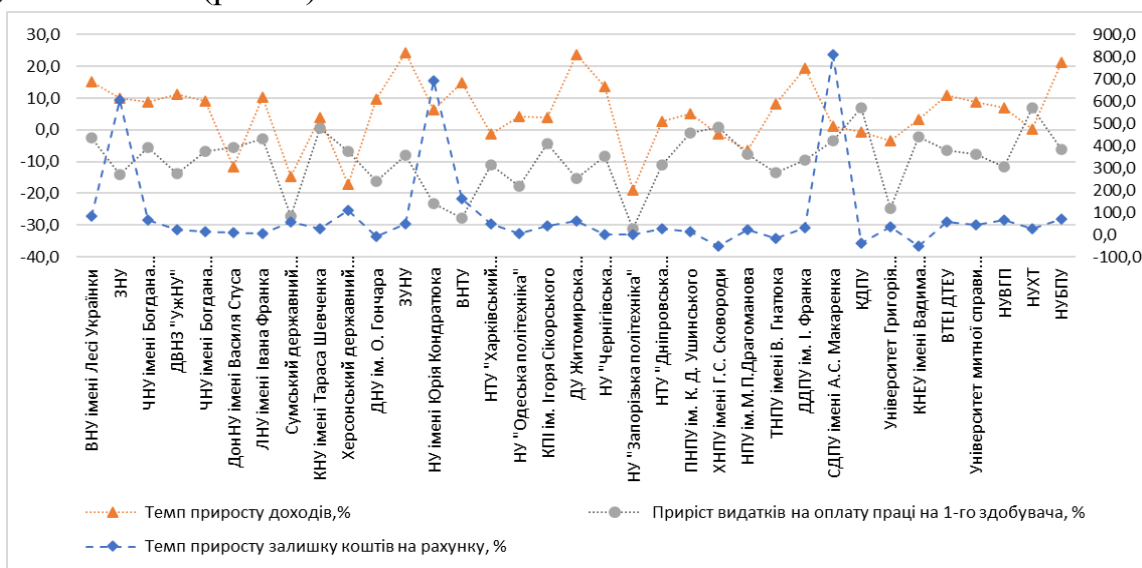


Рис. 8. Співвідношення приросту доходів, витрат на оплату праці на 1-го здобувача і залишку коштів на рахунках ЗВО  
Джерело: розраховано й побудовано автором на основі звітності ЗВО.

Зміна залишку коштів на рахунках є відмінною і супроводжується значними коливаннями, так у СДПУ імені А. С. Макаренка приріст становить 808,7 %, НУ імені Юрія Кондратюка – 691,4 %, ЗНУ – 604,3 %, поряд з тим скорочення коштів відбулося на рахунках ХНПУ імені Г. С. Сковороди – -52,5 %, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана – -50,2 %, КДПУ – -36,8 %.

**Висновки і пропозиції.** Отже, за результатами експрес оцінки фінансової стійкості ЗВО можна стверджувати про неоднозначні тенденції показників, проте в сукупності із врахуванням якісних і кількісних параметрів формування вище зазначених показників можна оцінити фінансовий потенціал університету для реалізації стратегії та обрати оптимальний набір інструментів для досягнення стратегічної стійкості, дієвість якого оцінюється на підставі розрахунку показників поточної фінансової стійкості. Резюмуючи, можна стверджувати, що методика оцінки стратегічної фінансової стійкості ЗВО є дієвим інструментом для прийняття правильних управлінських рішень університетським менеджментом, як під час розробки, так і в процесі реалізації стратегії.

### Список використаних джерел

1. Pherali T. Developing global partnerships in higher education for peacebuilding: a strategy for pathways to impact // Pherali T., Lewis A. // *High Educ.* – 2019. – Vol. 78. – Pp. 729–744. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00367-7>.
2. Biondi L. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis / L. Biondi, S. Russo // *J Manag Gov.* – 2022. – Vol. 26. – Pp. 417–448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.
3. López-Alcarria A. Socio-Corporate Impact of the Sustainable Development Goals in Higher Education: The Case of Public Universities in Andalusia / A. López-Alcarria, M. D. Poza-Vílches, T. Pozo-Llorente // *Innovative Perspectives on Corporate Communication in the Global World.* – 2021. DOI: 10.4018/978-1-7998-6799-9.ch014.
4. Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education / S.A. Kenno, M.C. Lau, B. Sainty, B. Boles // *Studies in Higher Education.* – 2021. – Vol. 46. – Pp. 1919–1933. DOI: 10.1080/03075079.2019.1711045.
5. Howes T. Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know? / T. Howes // *Journal of Higher Education Policy and Management.* – 2018. – Vol. 40(5). – Pp. 442–457.
6. Fumasoli T. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions / T. Fumasoli, B. Lepori // *High Educ.* – 2011. – Vol. 61. – Pp. 157–178. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9330-x>.
7. Zhou F. Managing strategic change in chinese universities in the transition from elite to mass system of higher education: taking guangdong university of foreign studies as an example / F. Zhou // *Asian journal of management sciences & education.* – 2016. – Vol.5(2). – Pp. 118–134.
8. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах / О. В. Марухленко // *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету.* – 2017. – № 3. – С. 256–265. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65>.
9. Варналій З. Стратегічні орієнтири вдосконалення фінансування державних вищих навчальних закладів України [Електронний ресурс] / З. Варналій // *Стратегічна панорама.* – 2018. – № 2. – С. 81–88. – Ресурс доступу: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/10>.
10. Поляновський Г. А. Стратегічні орієнтири вдосконалення фінансування державних закладів вищої освіти України / Г. А. Поляновський // *Бізнес Інформ.* – 2019. – № 5. – С. 185–191.
11. Коваленко Ю. М. Фінансування закладів вищої освіти в Україні [Електронний ресурс] : монографія / Ю. М. Коваленко, Л. О. Вітренко. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. – 238 с. – Ресурс доступу: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5637/1/5008\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5637/1/5008_IR.pdf).
12. Читаєва К. Г. Аналіз фінансових потоків у закладах вищої освіти, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс] / К. Г. Читаєва, Л. Г. Булгаріна // *Освітня аналітика України.* – 2021. – № 3(14). – С. 58–69. – Ресурс доступу: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-3-58-69>.
13. Кушлик О. Ю. Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти [Електронний ресурс] / О. Ю. Кушлик, Г. С. Степанюк // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* – 2020. – № 16(44). – С. 62–68. – Ресурс доступу: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-62-68](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-62-68).

## References

1. Pherali, T., & Lewis, A. (2019). Developing global partnerships in higher education for peacebuilding: a strategy for pathways to impact. *High Educ*, 78, 729–744. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00367-7>.
2. Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *J Manag Gov*, 26, 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.
3. López-Alcarria, A., Poza-Vílches, M.D., & Pozo-Llorente, T. (2021). Socio-Corporate Impact of the Sustainable Development Goals in Higher Education: The Case of Public Universities in Andalusia. *Innovative Perspectives on Corporate Communication in the Global World*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6799-9.ch014>.
4. Kenno, S.A., Lau, M.C., Sainty, B., & Boles, B. (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. *Studies in Higher Education*, 46, 1919–1933. DOI: 10.1080/03075079.2019.1711045.
5. Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442–457.
6. Fumasoli, T., & Lepori, B. (2011). Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *High Educ*, 61, 157–178. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9330-x>.
7. Zhou, F. (2016). Managing strategic change in chinese universities in the transition from elite to mass system of higher education: taking guangdong university of foreign studies as an example. *Asian journal of management sciences & education*, 5(2), 118–134.
8. Marukhlenko, O.V. (2017). Stratehichne planuvannia u vyshchychk osvity zakladakh [Strategic planning in higher educational institutions]. *Vidkryte osvity e-seredovyshe suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of modern university*, 3, 256–265. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65>.
9. Varnalii, Z. (2018). Stratehichni oryentiry vdoskonalennia finansuvannia derzhavnykh vyshchychk navchalnykh zakladiv Ukrainy [Strategic guidelines for improving the financing of state higher education institutions in Ukraine]. *Stratehichna panorama – Strategic panorama*, 2, 81–88. <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/10>
10. Polianovskyi, H.A. (2019). Stratehichni oryentiry vdoskonalennia finansuvannia derzhavnykh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Strategic guidelines for improving financing of state institutions of higher education in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 185–191.
11. Kovalenko, Yu.M., & Vitrenko, L.O. (2020). *Finansuvannia zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini [Financing of higher education institutions in Ukraine]*. Universytet DFS Ukrainy. [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5637/1/5008\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5637/1/5008_IR.pdf).
12. Chytaieva, K.H., & Bulharina, L.H. (2021). Analiz finansovykh potokiv u zakladakh vyshchoi osvity, shcho перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України [Analysis of financial flows in higher education institutions under the management of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*, 3(14), 58–69. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-3-58-69>.
13. Kushlyk, O.Yu., & Stepaniuk, H.S. (2020). Vykorystannia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KRI) u stratehichnomu upravlinni zakladamy vyshchoi osvity [The use of key performance indicators (KPI) in the strategic management of higher education institutions]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika»: naukovyi zhurnal – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics" series: scientific journal*, 16(44), 62–68. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-62-68](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-62-68).

Отримано 24.08.2023

UDC 336.61:378.4

***Liudmyla Yurchyshena***

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Finance and Banking

Vasyl' Stus Donetsk National University (Vinnytsia, Ukraine)

**E-mail:** [l.yurchyshena@donnu.edu.ua](mailto:l.yurchyshena@donnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>**ResearcherID:** [AEQ-8743-2022](https://orcid.org/0000-0002-5904-0758). **Scopus Author ID:** [57288725400](https://orcid.org/0000-0002-5904-0758)**STRATEGIC FINANCIAL SUSTAINABILITY OF UNIVERSITIES:  
METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

*The activities of universities are implemented in accordance with the strategic priorities of their development, in the conditions of expanding financial autonomy and uncertainty. The purpose of this article is to develop a methodology for assessing the strategic financial stability of the university, substantiating its components, and carrying out a practical test of the express assessment of financial stability as an indicator of determining the financial potential of higher education institutions. The results of the study were tested based on financial information publicly disclosed on university websites for 2017–2022. The sample includes 35 HEIs that are similar and different in type, scale, and location. In order to achieve the defined goal, a review of literary sources related to solving the problem of strategic financial sustainability of universities was carried out; the analysis of the strategies of Ukrainian universities that were included in the research sample was carried out, the key directions of strategic development, which were laid in their basis, were determined and systematized; a methodology for assessing the strategic financial stability of the university was developed, which includes an express assessment of financial stability to assess the financial potential for achieving the strategic priorities of the development of higher education institutions and tools (a prospective plan for the need for financial resources; a model for the formation and distribution of financial resources; a model for calculating the cost of educational services, taking into account the costs of accreditation of educational programs; correlation of the interaction of financial, management accounting, rating and key performance indicators; monitoring of expected results in accordance with the terms of implementation of strategic development priorities), groups of indicators of current financial stability to assess the achievement of strategic objectives of higher education institutions; a practical approbation of the express assessment was carried out on the example of 35 HEIs of Ukraine and appropriate conclusions were drawn regarding the potential of implementing strategies.*

**Keywords:** *strategy; financial stability; strategic financial stability; university; assessment methodology; financial potential.*

*Fig.: 8. References: 13.*