

УДК: 336.61:378.4

**Юрчишена Л. В.**, к. е. н., доцент,  
завідувач кафедри фінансів і банківської справи  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
м. Вінниця, Україна

## **ПРОЯВИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Проблема забезпечення фінансової стійкості університетів набуває все більшого значення, що обумовлено викликами сьогодення. Бюджетне фінансування університетів є досить обмеженим і невизначеним в умовах військового стану, що супроводжується ручним режимом розподілу фінансових ресурсів, секвестрами бюджету. Фінансування видатків розвитку або кадрового стимулювання за рахунок бюджетних коштів є обмеженим. Питання фінансової стійкості стало ключовим на щорічному Форумі Альянсу українських університетів [1], так Брік Т. зазначив, що стійкість – адаптивність, зміна і здатність навчатись, впроваджувати нові практики для того, щоб забезпечити стабільну фінансову позицію через проекти, нові інструменти фінансування. Букреєва Д. зазначає, що фінансова стійкість університетів досягається внаслідок ефективної співпраці з бізнесом, через втілення запитів в освітні послуги та їх комерціалізацію. Погоджуючись із такою думкою, доцільно її розширити, адже наразі бізнес відкритий до співпраці, і може виступати співорганізатором та спонсором різних івентів, благодійником здійснюючи внески у грошовій та матеріальній формі. В умовах кризи Covid-19 та війни в Україні запити бізнесу щодо отримання додаткових освітніх послуг суттєво скоротилися, що обумовлено зниженням їх фінансової спроможності, віддаленими режимами роботи та відкритим доступом до онлайн курсів. Попри це, зазначена ніша наразі відновлюється, адже розвиток цифрових технологій та індивідуальні запити стейкхолдерів потребують розробки конкурентоспроможних ціннісних пропозицій (освітніх програм, курсів, тренінгів, проєктів тощо) за які вони готові платити. Поряд із можливостями

щодо отримання додаткових джерел фінансування виникають виклики пов'язані із незначною вмотивованістю кадрів.

Додаткові інструменти фінансування є доступні для університетів за рахунок потужних та вмотивованих кадрів на всіх рівнях. Це дає можливість формувати команди для реалізації проєктів, в т. ч. міжнародного рівня, отримувати гранти на фінансування освітньої та наукової діяльності, залучати кошти від фандрайзингу, забезпечувати високі показники рейтингу, формувати конкурентоспроможну спільноту однодумців. Саме такі університети здатні витримувати кризи, адаптуватися до змін в умовах невизначеності, передбачати і стимулювати попит на освітні послуги, комерціалізувати результати наукової діяльності та формувати стратегічний фінансовий простір.

Фінансова стійкість університету [2] розглядається як здатність формувати позитивний фінансовий простір через створення ціннісної пропозиції та впровадження економічної моделі розвитку, диверсифікації доходів, зменшення залежності від бюджетного фінансування, раціональний розподіл ресурсів, здатність гнучко реагувати на зміни попиту, приймати ефективні гнучкі фінансові рішення для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку університету.

В умовах фінансової автономії університетів, інтернаціоналізації, цифровізації та інтеграції в міжнародне освітнє й наукове середовище, зміну трендів розвитку вищої освіти через зміщення фокусу з освітньої на наукову, проєктну діяльність збільшуються фінансові можливості університетів. Попри зміщений фокус, основним джерелом фінансування залишаються доходи від освітніх послуг, що збільшуються через непрямі важелі впливу (конкурентні позиції та високі рейтинги ЗВО, що приваблюють потенційних абітурієнтів).

Цифровізація неоднозначно впливає на конкурентоспроможність ЗВО, адже цифровий доступ до баз даних, швидкісний Інтернет, хмарне середовище, програмні продукти в умовах війни є безоплатними, адже міжнародна спільнота підтримує Україну, проте по завершенню війни доступи стануть платними. Чи готові університети платити за них? Адже науковці за власний

рахунок не зможуть оплачувати їх. Тому, попри обмежені фінансові ресурси менеджмент університету повинен шукати додаткові фінанси для оновлення програмного забезпечення, комп'ютерної техніки та формувати фонди цифрової трансформації.

Одним із викликів для університетів є ставлення студентів до процесів цифровізації вищої освіти [3], результати є неоднозначними, більшість позитивно ставиться, але тут потрібно уточнити: якщо це впровадження сучасних цифрових інструментів в навчальний процес із відповідною матеріально-технічною базою, то це тільки підсилює конкурентні позиції ЗВО, а якщо перехід на онлайн навчання, то ставлення є неоднозначним, адже не всі студенти мають сучасні гаджети та швидкий доступ до інтернет, відсутність очної комунікації викликає супротив до такої форми навчального процесу.

Отже, фінансова стійкість університетів в умовах цифрової трансформації має як позитивні аспекти в частині міжнародного співробітництва та залучення коштів від освітньої та наукової діяльності, усунення бар'єрів доступу, так і обмеження, адже інтенсивний розвиток цифрових технологій вимагає від ЗВО оновлення матеріально-технічного та програмного забезпечення, знаходження балансу в організації освітнього процесу для утримання наявного та приросту потенційного контингенту студентів.

### Література

1. Форум Альянсу Українських Університетів «Управління закладами вищої освіти в час війни». URL: <https://auu.com.ua/activities/upravlinnya-zakladamy-vyshhoyi-osvity-v-chas-viyny/>
2. Юрчишена Л. Теоретичні засади фінансової стійкості університетів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 1. С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022>.
3. Md. Jahangir Alam, Rakibul Hassan, Keiichi Ogawa. Digitalization of higher education to achieve sustainability: Investigating students' attitudes toward digitalization in Bangladesh. *International Journal of Educational Research Open*. 2023. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100273>.