

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

Факультет економічних наук

Кафедра економічної теорії

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
напряму підготовки

6.030501 Економічна теорія

Опанасенко Еліна Олександрівна

Керівник Іванова Н. Ю.

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Кудіна Л. І.

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«02» червня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	5
1.1 Економічні моделі управління університетами у Європі	5
1.2 Економічні моделі управління університетами в Америці.....	14
1.3 Економічні моделі управління університетами в Японії.....	20
Висновки до 1 розділу	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	28
2.1. Вища освіта в Україні	28
2.2. Вища освіта під час повномасштабного вторгнення росії 2022-2023	36
2.3. Фінансування вищої освіти в Україні	42
Висновки до 2 розділу	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РОЗРОБКИ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	51
3.1 Застосування загального підходу до всіх закладів вищої освіти, як основа для процесу подолання фінансових труднощів	51
3.2 Рекомендації з організації фінансової моделі для Національного університету «Києво-Могилянської академії»	65
Висновки до 3 розділу	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Вища освіта відіграє ключову роль у підготовці кваліфікованих кадрів, які зможуть впроваджувати нові технології та використовувати інноваційні методи для створення економічно ефективних підприємств та установ. Завдяки дослідженням і розширенню знань вища освіта також може допомогти вирішити проблеми, пов'язані зі збільшенням чисельності населення, обмеженістю орних земель, ендемічними хворобами, урбанізацією, витратами на енергію та зміною клімату. Усі навчальні заклади певним чином роблять внесок у сукупність знань. Вищі навчальні заклади складаються з різноманітних адміністративних та академічних процедур, які генерують знання як частину їх діяльності та які потребують належного фінансування.

Об'єктом дослідження є основи формування нової фінансової моделі для підтримки діяльності українських вищих навчальних закладів.

Предметом дослідження є характеристики ефективної системи управління фінансування університетів для досягнення своїх цілей: підвищення продуктивності, передачі знань, конкурентної переваги та розвитку практик співпраці з міжнародними закладами.

Основною метою даної роботи є визначення моделі фінансування вищої освіти, яка є найбільш ефективною, гнучкою та найлегшою для адаптації до вимог ринку та теперішньої ситуації в Україні.

Метою роботи є узагальнення існуючих прогресивних практик залучення та управління додаткових коштів для фінансування діяльності університетів.

Основні завдання магістерської роботи:

1. Провести порівняльний аналіз моделей фінансування європейських університетів;

2. розглянути основні принципи моделей бюджетування університетів Америки;
3. навести приклади успішного впровадження нової моделі фінансування університетів в Японії;
4. визначити реальний ступінь існування вищої освіти в Україні;
5. дослідити впливу реальних проблем, бар'єрів і перешкод у фінансуванні та процесі навчання в Україні;
6. аналізувати диференційоване фінансування університетів України;;
7. запропонувати загальну модель фінансування для застосування в усіх університетах України
8. виокремити основні рекомендації для їхнього провадження в альма-матері.

У роботі використано методи індукції та дедукції, конвергентне та дивергентне мислення, застосовано методи порівняння та узагальнення. За допомогою цих методів розглянути найпоширеніші моделі фінансування вищої освіти та механізми залучення додаткових коштів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в створенні ефективної та логічної послідовності застосування нової моделі фінансування університетів в Україні. Дана новизна спрямована на визначення стратегічних потреб вищих навчальних закладів залежно від організаційних цілей, організаційної ієрархічної системи, зацікавлених сторін і процедур.

Одержані результати мають практичне застосування у всіх закладах вищої освіти, у Міністерстві освіти і науки України, в українському центрі оцінювання якості освіти, у Державній службі якості освіти України.

РОЗДІЛ 1. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1 Економічні моделі управління університетами у Європі

Для більшості державних вищих навчальних закладів у більшості країн Європи пряме державне фінансування є найбільшим окремим джерелом доходу, коли уряди субсидують вищу освіту через соціальні та економічні вигоди, які приносить суспільству вища освіта.

Уряди можуть розробляти підходи до розподілу коштів – поряд із своїми регулятивними повноваженнями, режимом фінансової підтримки студентів та забезпеченням якості – як засіб заохочення вищих навчальних закладів, працювати таким чином, щоб просувати національні пріоритети вищої освіти та національні цілі в соціально-економічному плані розвитку. Навіть у країнах, де фінансування становить менше половини доходів установ, структура системи фінансування має потужний вплив на поведінку установ.

Знання витрат на діяльність університету (навчання, наукові дослідження, навчання впродовж життя, спільні дослідження тощо) є основоположним для управління університетом, оскільки воно може вплинути на ціноутворення послуг, стійкість пропозиції щодо навчання та, зрештою, на діалог керівництва з міністерством, яке здійснює нагляд, і, отже, на розподіл ресурсів. Це вимагає, створення університетами економічної картографії фінансової діяльності, що дозволяє мати точне уявлення про використання фінансових і людських ресурсів навчальним компонентом, дослідницьким підрозділом та службам.

Методологічний інструмент для пізнання витрат і доходів від діяльності є важливим для європейських університетів, щоб покращити їх спроможність

керувати відповідно до їхньої стратегії, щоб вони могли аналізувати умови рівноваги важелів для розвитку власних ресурсів.

Звичайно, існує велика різноманітність у розробці формул фінансування в різних країнах, зокрема з точки зору:

- типи показників, що використовуються: формули можна розрахувати на основі вхідних показників (наприклад, кількість студентів, зарахованих на програми бакалавра, кількість персоналу, площа); діяльність (наприклад, отримані кредити); результат (наприклад, рівень завершення, публікації на викладачів); показники результативності (наприклад, результати на ринку праці випускників);
- інституційні місії, що фінансуються: фінансування за формулою може застосовуватися як до викладацької, так і до дослідницької місії вищої освіти, а також до третьої місії вищої освіти, яка передбачає залучення суспільства та соціальні послуги;
- частка коштів, пов'язана з різними показниками: формули можуть включати один або два показники або велику кількість окремих параметрів із різними частками загального фінансування, пов'язаними з кожним. У деяких системах більша частина фінансування прив'язана до вхідних показників, тоді як в інших 100% коштів прив'язано до результатів.

У Нідерландах є два типи вищих навчальних закладів: університети загальні та університети прикладних наук, які надають освіту в галузі прикладних наук, більш професійно орієнтовану. Всього є 15 університетів загальних і 45 університетів прикладних наук. Окрім цих двох типів закладів, існує Відкритий університет Нідерландів, який займається безперервною освітою. Автономія нідерландських вищих навчальних закладів гарантується законом: це дозволяє їм обирати внутрішню організацію (зокрема, для набору викладачів), а також визначати свої навчальні програми, які, таким чином, можуть відрізнятися в межах однієї дисципліни [1].

Доходи нідерландських університетів можна приблизно розділити на три потоки коштів. Окрім державного фінансування (пряме державне фінансування або «перший потік коштів»), університети також отримують кошти від Нідерландської організації наукових досліджень та Королівської нідерландської академії мистецтв і наук на конкретні дослідницькі проекти (непрямі державне фінансування або «другий потік коштів»). «Третій потік коштів» (контрактне фінансування досліджень) складається з інших надходжень, таких як контрактна освіта або дослідження, і коштів «схриньки для збору». І саме оплата студентів є джерелом доходу. Університетам дозволено стягувати державну плату за навчання за програми, які вони пропонують. Деякі студенти, які не мають права на фінансування, сплачують студентські збори, встановлені установами.

Університети отримують фінансовий внесок від уряду для виконання своїх статутних зобов'язань у сфері освіти, досліджень і валоризації знань. Це є основою фінансування університетами своїх освітніх і наукових завдань саме, що належить до першого потоку коштів. Обсяг цього державного фінансування встановлюється Кабінетом Міністрів, а його розподіл здійснюється на основі законодавства (студентська та нестудентська частина). Ці кошти університети отримують напряду, у вигляді одноразової виплати. Таким чином, університет приймає власні рішення про те, як розподіляються гроші між його факультетами.

Другий потік коштів охоплює гранти від Нідерландських організації наукових досліджень та Королівської академії мистецтв і наук Нідерландів. Це фінансування досліджень часто розподіляється між дослідниками та дослідницькими установами на основі конкурсу. Багато грантів мають конкретні цільові групи, особливо для перспективних наукових талантів. Значна частина другого потоку коштів надається дослідникам у формі грантів, пов'язаних з окремими особами або проектами.

Третій потік коштів стосується інших надходжень університетів. Наприклад, університети отримують кошти на впровадження

контрактної освіти та контрактних досліджень. Крім того, значну частину третього потоку коштів складають фонди «схриньки збору» та спеціальні цільові субсидії від нідерландських міністерств та Європейського Союзу, такі як Європейські рамкові програми. Крім того, велика частина надходить від доходів від бізнесу, наприклад, від студентської спілки.

За дорученням Уряду досліджується фінансування системи наукових досліджень. Аудиторський комітет проаналізовує перший потік коштів, порівнює нідерландську політику досліджень на міжнародному рівні та перевіряє, що в кінцевому підсумку буде зроблено за використанням фінансування досліджень. Справа в тому, що гранти на дослідження від європейських програм ніколи не покривають 100% витрат. Університети повинні доповнити та зрівняти цю суму коштами з першого потоку коштів. [2].

У французьких університетах концептуалізуються різні моделі фінансування університетської системи за двома осями. Перший стосується рівня фінансування та його розподілу та посиляється на стару дискусію про економічну політику: регулювання державними органами чи звернення до ринкових механізмів. Друга вісь зосереджується на критеріях, які використовуються для фінансування залежно від того, чи враховуються «вклади» вищої освіти (кількість студентів, зайнятих співробітників) чи «виходи», що означає управління за результатами (кількість дипломів, наукових публікацій, сприяння дослідженням тощо). Використовується чотири випадки і кілька комбінацій з цих двох осей.

Модель 1- централізоване фінансування на основі вступу, є тим, що домінує у Франції: державна дотація базується та обговорюється в основному на основі кількості студентів, конкретних статей бюджету за останній рік, зарплат персоналу, матеріальні потреби, витрати на утримання будівлі.

Модель 2 - централізоване фінансування на основі результативності, визначає, що розподіл завжди здійснюється державою, але критерії, які

використовуються, пов'язані з результатами та діяльністю університетів: рівень успішності студентів, професійна інтеграція, якість досліджень тощо.

Модель 3- децентралізоване фінансування на основі результативності, полягає в жорсткій конкуренції між університетами з приватним фінансуванням (відповідь на заклики до проектів від фінансових агенцій) і зобов'язанням результатів з точки зору інновацій, професійної інтеграції (дипломи, що відповідають потребам ринку праці). Вартість навчання встановлюється університетами.

Модель 4 - децентралізоване фінансування на основі вхідних даних, менш поширена, включає посередників клієнтів вищої освіти з освітніми ваучерами, доступними для студентів, які можуть використати їх у закладі вищої освіти за своїм вибором. Студенти вирішують, які курси вони хочуть вивчати, а вищі навчальні заклади повинні забезпечити якість їх викладання. Звичайно непривабливі курси не отримують достатнього фінансування.

Французькі університети, що характеризується технологічними проривами та постійними інноваціями, беруть активну участь у формуванні мереж для оволодіння знаннями та технологічними траєкторіями. Як і будь-яка інша рухома організація, університети – розширюються угоди про партнерство з приватними компаніями та їхніми лабораторіями, зокрема в галузі досліджень та їх просування на регіональному рівні. Вони мають незаперечні активи: лабораторії та дослідницькі підрозділи високого рівня, бази даних, технологічні платформи, мультидисциплінарність, підготовку докторантів, сучасну інфраструктуру та обладнання, розвиток навичок тощо. Угоди про партнерство в науково-дослідних роботах можна пояснити розподілом ризиків, об'єднанням ресурсів, ефектом масштабу та навчання, розподілом витрат на дослідження та розробку, щоб уникнути дублювання витрат на дослідження. Вони також і перш за все пояснюються взаємодоповнюваністю активів у контексті виробництва та обміну знаннями. Тому що спільні спеціалізовані додаткові активи – це ті, які набувають цінності лише при спільному використанні з іншими активами, що

створює двосторонню залежність між інноваційними організаціями (включаючи університети та приватні компанії) і сприяє співпраці для виробництва знання.

Дослідницькі та навчальні кафедри є чудовим прикладом такого партнерства між університетами та бізнесом. Будучи інструментом для просування дисципліни або знань, вони є сполучною ланкою між університетським середовищем і соціально-економічним світом. Вони дають змогу розвивати викладацьку та дослідницьку діяльність за темами, визначеними спільно з компаніями-партнерами, які фінансують ці кафедри.

Навколо цього партнерства точаться надзвичайно жваві дискусії, оскільки університети ризикують перетворитися на «торговельні ярмарки» або компанії, що займаються «зеленою практикою», або навіть небезпечні зв'язки між кафедрами та компаніями. Для інших кафедри вони є величезним важелем для дій і трансформації університетів і бізнесу.

Французькі заклади вищої освіти користуються інноваційними інструментами, що у більшості випадків інструменти управління університетів в основному базуються на даних бухгалтерського обліку та стосуються управління потоком операційної діяльності дослідницьких і навчальних місій всього університету. Тепер будь-яке нове середовище та нові виклики університетів супроводжуються капітальним переглядом інформаційної системи, яка орієнтована на важливу інформаційну систему прийняття рішень, щоб покращити управління установою та отримати переваги в ефективності.

SID — це інструмент, який дозволяє збирати та архівувати дані з різних комп'ютерних програм, що стосуються, зокрема, основних сфер управління університетом (дослідження, навчання, фінанси, культурна спадщина, людські ресурси тощо), і який робить можливим створення перехресних індикаторів і динамічних панелей, необхідних для управління та підтримки прийняття рішень.

Для кращого прогнозування та управління важливо вдосконалити інформаційну систему та спрямувати її на підтримку прийняття рішень. Щоб перейти від отримання інформації до прийняття рішення, адміністрація університетів виконує чотири кроки:

- збір для отримання даних з оперативних баз даних, щоб зробити їх надійними, консолідувати їх і адаптувати для використання в процесі прийняття рішень; зберігання для централізації структурованих і оброблених даних, надання їх доступу для прийняття рішень; розподіл, який має сприяти доступу до інформації відповідно до функцій і видів використання; робота для аналізу даних і надання якомога кращої допомоги користувачеві, щоб він міг витягти зміст інформації з даних, що зберігаються для цього використання для прийняття рішень.

Така система пропонує можливість зробити дані більш надійними та контролювати діяльність університету в режимі реального часу, щоб посилити його управління шляхом розробки інформаційних панелей для аналізу та підтримки прийняття рішень. Таким чином, ці інформаційні панелі стають необхідними для: стратегічного управління; тактичного пілотування (на рівні факультету, дослідницької лабораторії, навчального закладу тощо); операційного управління (на рівні користувача).

SID має форму динамічної веб-платформи, яка поміщає дані в зображення, полегшуючи їх розуміння та інтерпретацію. Ця платформа є доступною для широкої аудиторії: викладачів, керівників лабораторій, студентів, освітніх менеджерів.

З добре розробленим рішенням SID університети Франції підвищують продуктивності в середньому на 30-50% для завдань, пов'язаних із відновленням даних. Завдяки такій системі вони мають можливість зосередитися на аналізі та інтерпретації даних, а не на їх виробництві та зборі [3].

Усі італійські університети мають адміністративну, фінансову, бухгалтерську та педагогічну автономію: кожен університет може організовуватися відповідно до власних статутів і правил. Автономія університетів була визнана Конституцією 1948 року (стаття 33) і поступово зміцнювалася: спочатку запровадженням університетської автономії щодо внутрішнього розпорядку та статуту (1989), потім автономією у виборах дидактики (1990) і, нарешті, фінансовою автономією (1993). Остаточна реформа

була проведена в 2010 році, щоб краще регулювати управління університетами та мати можливість оцінювати хороше та погане управління на національному рівні.[13]

У січні 2004 року Комітет з оцінки університетської системи в Італії підготував нову модель для річної розбивки бюджету, яка пізніше була затверджена з деякими доповненнями та роз'ясненнями, які вимагало Міністерство. Дана модель враховує такі елементи фінансування:

30% - потреба, яку потрібно задовольнити (кількість учасників освітнього процесу);

30% - результати навчальних процесів (набрані студентами кредити);

30% - результати наукових досліджень.

Дослідницький потенціал розраховувався на основі кількості професорів, дослідників, стипендіатів, наукових співробітників, відповідним чином зважених відповідно до категорії, до якої вони належать, і додатково зважених відповідно до показників участі та успіху в запиті за попередній трирічний період, до яких додано кількість «віртуальних» дослідників, розраховану на основі зовнішніх коштів, отриманих університетом на наукову діяльність.

10% - спеціальні заохочення [4].

Цікавим є фактом те, що уряд Італії сприяє впровадженню у загальну систему фінансування університетів гендерне бюджетування. Уряд Італії ухвалив пропозицію щодо виконання всіма університетами положень який вимагає розповсюдження та спільного використання гендерного бюджету. Гендерний бюджет – це документ, за допомогою якого державна адміністрація аналізує та оцінює свій управлінський вибір та економічно-фінансові зобов'язання щодо присутності чоловіків і жінок у робочій силі. Той факт, що орган, який об'єднує всі італійські університети, пропонуючи спільну політику та директиви, сприяє впровадженню передових практик гендерного балансу в університетах- є першим кроком у напрямку, який необхідно зробити, для покращення системи навчання та управління в університетах [5].

Що стосується італійських університетів, то за останні роки можна виділити основні напрями діяльності: активна роль на національному рівні; популяризація університету як територіального ресурсу та фактора розвитку; модернізація; зміцнення зв'язків з інституціями, що діють у цьому районі, через багато форми співробітництва та з конкретним посиленням на рамки підприємств; просування ініціатив у взаємодії з місцевою владою; членство у зовнішніх органах, щоб ще більше розширити спектр інституційної діяльності, відповідно до законодавства ЄС, національного та регіонального законодавства.

У багатьох європейських країнах на систему вищої освіти чиниться сильний тиск, щоб вона адаптувалася до мінливих економічних і суспільних вимог, а також до «культури досконалості», необхідної для роботи в умовах міжнародної конкуренції.

Більшість європейських країн використовують кілька інструментів для розподілу своїх бюджетних коштів, поєднуючи використання формул фінансування на виконання та встановлення цілей. Однак фінансова релевантність цих різних інструментів суттєво відрізняється.

Постійна активність навколо моделей фінансування в останні роки, дискусії, зосереджені на механізмах, інструментах фінансування та на цілях— усе це робить необхідним вкласти значну суму коштів на розробки надійних моделей фінансування закладів вищої освіти.

Незважаючи на зростаючу потребу в раціоналізації та зосередженні на співвідношенні ціни та якості, ефективні моделі державного фінансування також повинні забезпечувати достатнє та стійке основне фінансування університетів, щоб вони могли належним чином виконувати свою місію та реагувати на нові виклики та вимоги суспільства.

1.2 Економічні моделі управління університетами в Америці

Бюджетування в американських державних університетах різко змінилося за останні тридцять років. На початку 1980-х років більшість університетів працювали за моделлю централізованого бюджетування, за якою проректор (або віце-президент з академічних питань) і фінансовий директор (або віце-президент з комерційних та адміністративних питань) розподіляли контроль над бюджетом відповідно до функцій підрозділів. Потім багато державних дослідницьких університетів запровадили управління, орієнтоване на ресурси або на центри відповідальності. Такий підхід переносить відповідальність за збалансований бюджет на рівень підрозділу або університету: центральна адміністрація оподатковує підрозділи для просування спільної місії університету, але факультети та підрозділи розпоряджаються власними ресурсами. Станом на 2020 фінансовий рік 41 штат прийняв політику фінансування на основі ефективності [6].

Провідні американські університети, як державні, так і приватні, досягли надзвичайного успіху, отримавши значні частки федеральних коштів, доступних для підтримки досліджень, і розширивши свій вплив і значення в американській вищій освіті. Однак протягом останніх десятиліть фінансове становище всіх коледжів та університетів змінилося. Тиск включає зменшення державної податкової підтримки, посилення структури плати за навчання, складні програми знижок за навчання, складні механізми фінансової допомоги на основі потреб, прискорення витрат на інституційні операції та конкуренцію за платних іноземних студентів. Масово доступне онлайн-навчання стало більш зрілим і завдяки Інтернету стали загальнодоступними та стабільно дешевшими з точки зору витрат на одного студента. Розглядаючи дане питання, важливо підкреслити, що американська вища освіта включає багато закладів, які суттєво відрізняються за своєю організацією, складом персоналу, фінансовою структурою,

можливостями та очікуваннями. Кожна з установ може істотно по-різному реагувати на поточний і ймовірний майбутній фінансовий і демографічний тиск. Традиційна модель штатних професорів вже серйозно модифікується в багатьох установах, і здатність багатьох університетів підтримувати значну дослідницьку присутність може знизитися.

Дослідницькі університети становлять особливу категорію серед компонентів американської індустрії вищої освіти. Їх значення іноді здається набагато більшим, ніж рівень їхньої участі в багатьох частинах ринку вищої освіти. Для більшості університетських досліджень, і особливо наукових, залишатимуться лідером інституційних витрат. На це є кілька причин: витрати на отримання грантів і контрактів не підлягають відшкодуванню; отриманий дохід не повністю покриває витрати на проведення дослідження; фактичні непрямі витрати перевищують зовнішні відшкодування; а трансакційні витрати на взаємодію з урядом збільшують непрямі витрати. У країні фінансування, що виділяється на результативність, коливається від 1% до майже 100%. Схеми державного фінансування та ціни вищих навчальних закладів різко відрізняються в різних штатах, створюючи значні географічні відмінності в доступності. Наприклад, штат Вашингтон виділяє 5% усього фінансування вищої освіти своїм дворічним коледжам на основі успішності; Індіана виділяє 5%; Огайо виділяє 100% для чотирирічних коледжів і 100% для дворічних коледжів; Теннессі виділяє приблизно 80% на основі продуктивності. Проте високі суми все ще є винятками.

Результати, які держави використовують для вимірювання інституційної ефективності, також відрізняються. Усі політики фінансування ефективності включають показники збереження та завершення ступеня. Деякі штати також надають додаткове фінансування, якщо заклади обслуговують недостатньо представлених студентів. До цих груп входять кольорові студенти (найчастіше визначаються як афроамериканці та латиноамериканці, і рідко включають американців азійського походження чи жителів тихоокеанських островів),

одержувачі грантів Пелла (студенти з низьким рівнем доходу), студенти першого покоління та дорослі студенти (вік 25 років і старше). Метою цих спеціальних стимулів (також званих преміями, показниками власного капіталу або бонусним фінансуванням) є винагорода закладів за зарахування та випускників студентів, які історично стикаються з більшою кількістю перешкод під час вступу до коледжу та його закінчення [7].

Також додатковим фактором є те, якою мірою спонсоровані дослідницькі проекти субсидують освіту шляхом оплати навчання аспірантам. Є 40 000 випускників наукових, технологічних, інженерних і математичних (STEM) докторів філософії щороку, тому загальна кількість студентів STEM PhD становить приблизно 160 000. Загалом 82 650 із цих студентів отримують звільнення від оплати за навчання. Інші 48% отримують знижки, тобто платять за навчання в штаті, або сплачують більшу частину вартості навчання. Якщо припустити, що в середньому ці 77 350 студентів становлять 10 000 доларів США, загальні витрати на навчання становлять 774 мільйони доларів на рік. Вісімдесят чотири відсотки з 160 000 студентів докторських наук навчаються в 160 установах. Загальні фінансовані федеральними органами витрати на дослідження 160 установ становлять приблизно 34 мільярди доларів. Отже, трохи менше 2% із 34 мільярдів доларів витрачається на навчання.

Таким чином, вплив оплати за навчання аспірантів через спонсоровані проекти є незначним. Найбільші нефінансовані витрати на дослідження – це відпустка на половину робочого дня, яка надається викладачам для виконання наукового дослідження. Гранти покривають перевірені витрати на проведення запропонованих досліджень після надання грантів, а не витрати на дослідження та підготовку пропозицій.

Різноманітність іншої дослідницької підтримки, яку надає університет - приміщення, які не покриваються проектами, витрати на обладнання та персонал, або інша інституційна підтримка, не отримує зовнішнього фінансування. У

середовищі дедалі більш обмежених ресурсів фінансова модель, яка підтримує нинішній масштаб динамічного середовища дослідницьких університетів Америки, здається нежиттєздатною.

У той час як наукові дослідження створюють зростаючі чисті витрати для установ, це може не означати, що нинішні дослідницькі університети зменшуватимуть свою відданість дослідженням у рамках більш економічно раціонального підходу до інституційного фінансування. Найуспішніші дослідницькі університети змагаються за накопичення найвищого рівня елементів якості в межах своїх інституційних кордонів для досягнення високої цінності бренду. Установи потім використовують цю цінність бренду, щоб залучити найкращих студентів і викладачів, фінансування та інші ресурси із зовнішнього ринку для подальшого підвищення якості та покращення свого бренду.

Ця гонитва за цінністю бренду в дослідницькому університеті заслуговує на більшу увагу. Ці заклади функціонують як двигуни якості. Вони перетворюють бюджет на репутацію, а потім перетворюють репутацію на дохід.

Інститути намагаються охопити найбільш конкурентоспроможні на національному рівні елементи якості. Ці елементи включають студентів, викладачів, персонал, приміщення та програми, але особливо дослідницький факультет. Викладацький склад, здатний досліджувати, приносить або залучає широкий спектр інших якісних активів, будь то аспіранти, конкурсні гранти, дослідницькі публікації, докторантів або науковий персонал високого рівня.

Оскільки цих високоефективних викладачів бракує порівняно з попитом багатьох науково-конкурентних установ, вони потребують значних інвестицій. Ці інвестиції стосуються зарплати, об'єктів, допоміжного персоналу, дослідницької інфраструктури та пов'язаних програм.

Основним показником успіху дослідницького університету є щорічні витрати на наукові та інженерні дослідження, що фінансуються федеральним бюджетом. Це число як індикатор сукупної дослідницької діяльності, що

фінансується федеральними фінансовими агентствами. Дані про витрати є кращим показником, ніж винагороди, оскільки вони відображають один рік прямої та непрямой діяльності, яка виставляється на федеральний дослідницький грант. Це також загальний показник масштабу інституційних інвестицій, необхідних для підтримки дослідницької діяльності.

Дослідницькі університети прагнуть отримати прибуток, щоб створити фінансову базу, здатну підтримувати значні нефінансовані витрати на конкурентоспроможний дослідницький факультет, персонал і приміщення. Вони використовують цю фінансову базу для отримання найвищого рівня та обсягу якості, що визначає цінність бренду. Цей бренд приваблює студентів, викладачів, випускників, донорів, гранти, фонди та інших [8].

Сполучені Штати Америки використовують у своїй праці три основні типи моделей фінансування на основі ефективності:

-формули фінансування на основі результатів включають показники ефективності у формулу фінансування штату. Замість того, щоб встановлювати конкретні цілі, ці моделі створюють фінансовий стимул для навчальних закладів для досягнення позитивних результатів у певних сферах, таких як збільшення кількості студентів, які досягли етапів отримання кредитів і ступеня. Установи можуть збільшити загальне фінансування, покращивши результати за цими показниками. Формули, що базуються на результатах, часто зважуються, щоб визнати відмінності в місії навчального закладу та кількості студентів.

Відкладення на ефективність розподіляють відсоток державних асигнувань на вищу освіту для фінансування на основі результативності. Гроші можуть залучатися як з основного фінансування, так і з додаткових джерел. Установи конкурують за частки фонду ефективності, досягаючи результатів, які відповідають або перевищують певні цілі.

Контракти на виконання – це персоналізовані угоди між державами та окремими установами, в яких гарантується певний рівень фінансування, якщо

установа досягає конкретних цілей. Встановлює договір про ефективність між штатом та його вищими навчальними закладами [9].

Формула фінансування для вищої освіти в Сполучених Штатах Америки містить три показники результативності пов'язані з виробництвом та нагородами закладів: Загальні нагороди, нагороди STEMН (це мультидисциплінарний підхід) і нагороди для студентів із фінансовим ризиком. Формула зважує, а потім нормалізує дані про виробництво для того, щоб призначити більшу вагу вищим результатам. Процес зважування та нормалізації необроблених даних для цих показників вимірювання є такими:

Крок 1. Необроблені дані про результати подаються закладами до Департаменту вищої освіти.

Крок 2. Кожна нагорода в необроблених даних визначається як одна з десяти типів нагород (від сертифіката терміном менше одного року до докторського ступеня) і класифікується на один із трьох рівнів вартості. Три рівні витрат були розроблено з метою відображення певних програм нагородження, як визначено Класифікацією навчальних програм. Певні коди програм є дорожчими для установ, ніж інші.

Програми рівня 1 – це гуманітарні програми та бізнес.

Програми рівня 2 – це технічні та загальнонаукові програми.

Програми рівня 3 – це програми інженерії та науки про здоров'я.

Крок 3. Кожне вимірювання результатів нагородження (загальна сума, STEMН і нагороди, що є під загрозою) має зважування 3×10 матриця (3 рівні вартості, 10 типів нагород) для кожного сектора вищої освіти. Для кожного показника результатів нагородження необроблені «попередні матричні» нагороди для кожного закладу множаться на ваги в межах 3×10 матриця для свого сектора. Після цих розрахунків кожна установа має зважене значення результатів діяльності.

Вагові коефіцієнти для матриць винагород дослідницького сектору беруться з історичних цифр витрат, тоді як ваги для загальноосвітніх і громадських коледжів матриці нагород є фіксованими сумами для сертифікатів, асоційовані ступені та ступені бакалавра, які не прив'язані до історичних показників вартості.

Крок 4: Зважене значення нагород кожного закладу ділиться на коефіцієнт масштабування для кожної матриці 3×10 , щоб зважені значення кожної установи можна було зменшити та легше порівняти одне з одним.

Масштабний коефіцієнт для кожної вагової матриці нагороди розраховується щороку таким чином:

Поточне немасштабоване середньозважене значення винагороди за три роки з цієї матриці/ 1000. Незважаючи на те, що сектори загальноосвітнього та громадського коледжів мають різну вагу нагороди 3×10 матриці для кожного показника, комплексний секторний масштабний коефіцієнт застосовується до обох секторів.

Це зменшує ступінь асоційованих ступенів і сертифікатів порівняно зі ступенем бакалавра та ступені вищого рівня.

Крок 5: Після завершення цього процесу зважування та нормалізації даних, остаточне «постматричне» нагородження значення для кожної установи використовуються для оцінки результатів [10].

1.3 Економічні моделі управління університетами в Японії

Міністерство освіти, науки, спорту та культури (часто скорочено до Міністерства освіти) представляє центральний освітній орган Японії. Міністерство контролює практично всі навчальні заклади та слугує центральним центром обміну пропозиціями, спрямованими на вдосконалення

національної системи освіти. Японія має добре розвинену навчальну систему загалом, структура якої містить функцію, яка має багато спільного з багатьма іншими промислово розвиненими країнами. Вища освітня система характеризується в поділі на три типи установ: національні університети (наразі національні університетські корпорації), державні університети і приватні університети.

Японія майже першою розробила поєднання державної (національної та місцевої) вищої освіти, яка зосереджується на якісній освіті, що задовольняє суспільні потреби та приватної вищої освіти, яка в основному поглинає попит на вищу освіту, який не може бути задоволений державним наданням вищої освіти. У 2004 році всі національні університети змінили свій організаційний статус із національних закладів на національні університетські корпорації (незалежні адміністративні агенції, спеціально розроблені відповідно до академічних та університетських характеристик). З тих пір національні університети зберегли свій державний статус як такі, що мають інституційну автономію в управлінні, і уряд продовжує підтримувати їх операційні витрати [11].

В історії Японії існувала організація - Фонд сприяння приватним закладам (PSPF). Це квазідержавний орган, який виконує подвійну функцію, а саме визначення критеріїв для виділення коштів та їх виплату. Дослідження, проведене до створення PSPF, підкреслило той факт, що існувало два методи розподілу грантів: вхідна модель і вихідна модель. Згідно з моделлю вхідних даних, гранти розподіляються на основі різних видів видатків або надаються суб'єктам, таким як факультет чи кафедра. Кількість людей, які працюють у закладі, і зареєстрованих студентів також помножується на вартість одиниці, після розділення наукової та викладацької діяльності. Вихідна модель, зі свого боку, на основі показників кожного університету зазвичай називають системою оплати за результат. Таким чином, університету, який може похвалитися високими результатами, виділяються більші кошти, ніж звичайному університету.

Враховуючи брак досвіду та «витонченості», необхідних для впровадження моделі виходу, японська система розподілу грантів логічно базувалася на факторах, пов'язаних із входом, а не на виходах. Проте досвід показує, що в Європі модель фінансування, заснована на вхідних ресурсах, в останні роки поступилася місцем моделі, заснованій на результатах.

Зокрема, заклади, які претендували на фінансування, мали можливість шахраювати, оскільки всі гранти базувалися на кількості студентів, яку можна було фальсифікувати. Однією з найсерйозніших проблем, яка виникала, перенабір студентів з єдиною метою підвищення рівня стипендії. Насправді приватні навчальні заклади зазвичай приймали дуже велику кількість студентів, що значно перевищувало їх можливості, а наявна система фінансування закріплювала їх у такому ставленні шляхом виділення коштів. Розроблена система базувалася на декількох елементах.

Визначено показники, що встановлюють шкалу «наддопуску» або «недопуску» в діапазоні від 30% до 130%. Якщо набір перевищував норму, відповідний заклад отримував менше фінансування, оскільки аудиторії були б переповнені, а умови навчання, отже, слід вважати поганими. Якщо ж вони були нижчими від норми, то дотація цього разу зменшувалась у зв'язку з тим, що заклад не в повній мірі використовує педагогічний склад та матеріально-технічну базу.

Співвідношення студент/викладач було другим запобіжником. Очевидно, низьким коефіцієнтам віддавали перевагу, а надмірно високі коефіцієнти розглядалися як показник низької якості навчання, що виправдовує зменшення суми гранту. Також у цьому випадку фіксована шкала коливалася від 30% до 130%.

Третім пунктом, який контролювався, був відсоток ресурсів, витрачених на вдосконалення навчальних матеріалів і обладнання. Чим вищий цей відсоток, тим більший грант надається установі. У цій області визначений діапазон охоплював різні можливості в діапазоні від 20% до 130%.

Ці вагові коефіцієнти використовуються як частина загальної оцінки грантової заявки, що є підставою для публікації. Шкали коригування відрізняються залежно від розглянутого факультету чи дисципліни.

Загальна оцінка є найбільш примітною відмінною рисою прийнятого загального методу розподілу грантів. Причина, чому було запроваджено цю глобальну оцінку, полягає в тому, що запроваджена система спрямована на покращення ситуації в університетах з точки зору викладання та досліджень шляхом ефективного розподілу коштів. Така політика полягала у виділенні достатніх коштів для будь-якого закладу, який покращує освітню та дослідницьку ситуацію для студентів і забезпечує високоякісні освітні результати. Суми, призначені установам, які не вважаються спроможними давати добрі результати, менші, а установи, для яких отримані результати є поганими, не можуть нічого отримати. Як видно, метод розподілу коштів у формі загальних грантів ґрунтується не лише на основних показниках, таких як кількість людей, які працюють у закладі, чи кількість студентів, що навчаються [12].

Однак розподіл фінансування змінився з фінансування, засноване на вхідних ресурсах, на розподіл на основі оцінки ефективності. Результативність національних університетів оцінюється через щорічні оцінки керівництва університетів та досягнення середньострокових планів, які встановлюються кожні 6 років. Завдяки цій зміні кожен національний університет тепер користується більшою автономією по відношенню до уряду щодо того, як він використовує свій бюджет (блокові гранти), кадрових питань (набір, призначення, зарплати тощо), внутрішньої організації, хоча університети все ще підпорядковуються урядовим нормам у деяких сферах, таких як розмір вступників і плата за навчання. Тепер, коли національні університети більше не зв'язані суворими правилами, встановленими урядом, кожен з них повинен мати можливість розвивати власну індивідуальність і спеціалізуватися в певних галузях.

Уряд також запровадив ініціативи з підвищення академічної майстерності, щоб сприяти створенню університетів і досліджень світового рівня. Уряд почав з підтримки дослідницьких груп (департаментів і центрів) через відкритий конкурс між усіма університетами через проект фінансування під назвою «Центри передового досвіду 21-го століття» [11].

Японія складається з 47 префектур. Кожна префектура має освітню раду, яка координує освіту в цій географічній одиниці. Кожна рада складається з п'яти членів, які призначаються губернатором префектури, затверджуються законодавчою асамблеєю та працюють на чотирирічний термін. Деякі з основних обов'язків правління такі:

1. керувати різноманітними навчальними закладами в префектурі, від середніх шкіл до музеїв і публічних бібліотек;
2. сприяти подіям і заходам, пов'язаним з фізичним вихованням і соціальним вихованням молоді;
3. надавати поради та фінансову допомогу мерам і муніципальним радам у префектурі;
4. створювати дитячі садки, старші середні школи, спеціальні навчальні заклади, школи спеціального навчання та інші школи;
5. видача сертифікатів викладачам.

Управління освітою на муніципальному рівні здійснюється муніципальним управлінням освіти. Кожна рада складається з п'яти членів, обраних мером муніципалітету за згодою обраних зборів. Обіймаючи посаду протягом чотирьох років, ці члени правління мають наступні обов'язки: вибір муніципального інспектора освіти з-поміж своїх членів, управління різноманітними навчальними закладами в муніципалітеті, сприяння культурній діяльності та вибір підручників для початкової та середньої школи. Потім муніципальний мер несе відповідальність за нагляд за муніципальними університетами, коледжами та за процесом підготовки освітніх бюджетів [13].

Взагалі у Японії існує п'ять видів державних витрат на вищу освіту:

- операційний грант національним університетам, який напряму надається закладам Міністерством освіти, культури, спорту та технологій (MEXT);
- субсидія на капітальні інвестиції в національні університети, яка надається як MEXT, так і Центром фінансів та менеджменту національних університетів (CNUFM), напівдержавною організацією;
- кошти на дослідження, надані через Японське товариство сприяння науці (JSPS - це також незалежна адміністративна корпорація) і MEXT;
- субсидії на поточні витрати для приватних університетів, які виділяються проміжним органом, Корпорацією сприяння та взаємодопомоги для приватних університетів у Японії;
- допомога студентам, що надається Japan Student Service Organization, яка також є незалежною адміністративною установою [14].

До речі, з 2004 року статус незалежної корпорації отримали всі національні університети, які мають займали центральну частину японської вищої освіти. Раніше всі національні університети, як частина державного агентства перебувала під прямою юрисдикцією MEXT. Це чудово трансформація правового статусу та системи управління національними університетами. Об'єднання національних університетів спрямоване на підвищення їх незалежності та автономії з метою поживлення навчальної та наукової діяльності. Така реорганізація дозволить кожному національний університет стати незалежним від національних рамок і керувати собою власну відповідальність під керівництвом ректора університету. Однак на початку співробітники національного університету відчували чимало збентеження та хвилювання до цієї реформи. Вони відчували, що ця реформа відбувається в контексті глобального адміністративна реформа, в якій уряд закликав до реорганізації уряду структури, зменшення адміністративних організацій, запровадження приватної ініціативи для розподілу державних послуг і скорочення національних державних службовців. Відповідно до цієї реформи з

точки зору управління національними університетами стали автономні корпорації з власною керівною радою та головним виконавчим директором (президентом) з повноваження щодо бюджетів, планування, найму персоналу та шкали заробітної плати. Кожен університет-корпорація повинна створити систему управління, яка складається з Ради директорів президента та довірених осіб для прийняття рішень з важливих справ і двох дорадчих органи управління (Рада управління) та наукової діяльності (Навчально-наукова рада). У Раді управління більше половини ради члени повинні бути запрошені з-за меж університетів для прийняття рекомендацій зовнішні експерти з управління університетом. Президенти обираються президентом Відбіркової Ради, яка складається з представників вищезазначених двох дорадчі органи. Міністр формально призначає президентів згідно з пропозиціями кожна університетська корпорація. Водночас кожна університетська корпорація зобов'язана визначити середньострокові цілі на шість років, запропонований і затверджений МЕХТ. Цей робочий план підлягає оцінці МЕХТ щороку перевіряти прогрес у його реалізації. Щоб виконати цю роботу, Комітет з оцінки національних університетських корпорацій було створено в МЕХТ. МЕХТ продовжує надавати фінансову підтримку університетським корпораціям у формі операційних грантів [15].

Висновки до 1 розділу

Коли мова заходить про вищу освіту, стратегії та підходи до калькуляції витрат, фінансування та бюджетування завжди знаходяться в центрі уваги, тому що сектор вищої освіти надзвичайно виріс за останні десятиліття – як з точки зору кількості студентів, так і ресурсів. Ресурсне забезпечення сектору масової вищої освіти державними органами є критичним питанням – не лише з точки зору розміру залученого бюджету, але й з точки зору методів.

Коледжі та університети мають численні способи отримання прибутку, щоб управляти своїми бюджетами та навчати своїх студентів у різних куточках

країни. До них входять навчання та плата, яку студенти сплачують, щоб отримати ступінь. У свою чергу, випускники можуть отримати суттєві винагороди: отримання освіти вже давно асоціюється з вищими доходами протягом життя.

Зниження державних витрат на вищу освіту було глобальною кризою та найважливішою тенденцією. Змушені політикою економічних реформ або переконані в розумінні зменшення ролі держави у фінансуванні вищої освіти, більшість країн серйозно скоротили державні бюджети на вищу освіту. Ця тенденція існує в багатьох країнах, у деяких або всіх із будь-яких сфер: загальні державні витрати на вищу освіту, витрати на одного студента, частка державних витрат на вищу освіту по відношенню до національного доходу конкретної країни або загальних видатків державного бюджету, а також асигнування в абсолютних значеннях. і відносні терміни щодо важливих програм, які включають дослідження, стипендії тощо. Зниження не обмежується країнами, що розвиваються, хоча воно більш поширене в країнах, що розвиваються, ніж у розвинених.

Таким чином, пошук сталого, але стратегічного методу фінансування вищої освіти має бути пріоритетом для політиків, дослідників і донорських установ, якщо вищі навчальні заклади хочуть пропонувати доступну та якісну вищу освіту. За допомогою різних моделей та ідей фінансування вищої освіти, країни досягають вирішення сучасних проблем, з якими стикається національна економіка.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Вища освіта в Україні

Сьогодні на ринку праці компанії шукають висококваліфікованих кадрів. Це означає, що молодій людині без диплому буде важче зарекомендувати себе під час прийому на роботу, ніж випускнику вищого навчального закладу.

Деякі студенти кидають навчання, звичайно це не означає, що вони не можуть забезпечити собі світле майбутнє та розвиватися в професії, в якій вони можуть процвітати. Рецепт успіху немає, але набуття знань, навичок, характер особистості є одними з інгредієнтів, які підвищують шанси на досягнення певного успіху. Мотивація та пристрасть можуть сприяти успіху талановитих людей, як і здатність вчитися, слухати, розуміти, передбачати майбутнє та досягати успіху. Вищі навчальні заклади відіграють фундаментальну роль у розвитку націй, вони є тими, хто готує майбутніх професіоналів у різних дисциплінах, яких вимагає суспільство.

Нині вважається освітнім закладом, те що має основну функцію або завданням, якого є підготовка «професіоналів» з університетським ступенем або професійним званням, що дозволяє досягти економічної безпеки та статусу в суспільстві.

Також можна вважати, що університет виконує потрібну функцію: передача знань, підготовка спеціалістів та виконання наукових досліджень. Університет має основні цілі: зберігати, примножувати та постійно передавати наукову, технологічну, культурну та мистецьку спадщину людства, готувати якісних професіоналів з повним почуттям соціальної відповідальності відповідно до потреб країни.

Безпосередня мета діяльності університету, як сьогодні, так і вчора, і завтра, - зберегти знання з усіх дисциплін, вивести їх на найвищий рівень і передати їх. Незважаючи на те, що університет повинен підтримувати плідні

контакти з усіма колами, особливо з економічними та соціальними колами, і що він повинен інтегрувати свою діяльність у глобальні та узгоджені зусилля.

Основна та постійна навчальна місія університету, яка проявляється через поняття «передавання знань», заслуговує на те, щоб бути вираженою, зосередившись на особистості. Сучасна інтерпретація викладацької місії університету має полягати в тому, щоб навчати чоловіків і жінок, здатних вирішувати та творити, готових виконувати професійну діяльність, що розвивається у мінливому світі. Нам потрібне онтологічне бачення знань, а не епістемологічне бачення. Потрібно не просто знати, а мати доступ до знань.

Щоб належним чином виконати цю місію, університет не повинен бути зведений до ролі вищої професійної школи, де знання, отримані професорами, які не брали участі в його розробці, розподілятимуться в професійній перспективі, яка є надто безпосередньою та надто вузькою. Університетські викладачі повинні активно брати участь у дослідженнях, навіть якщо вони в основному проводяться за межами університетів (все більше і більше досліджень потужно розвиваються за межами університетів і між університетами), щоб мати можливість змусити своїх студентів відчувати, який процес розуму бере участь у створенні сьогоденного наукового відкриття.

Ми часто стверджуємо, що генеруємо знання, лише коли передаємо інформацію. Інформація, написана на дошці, не перетворюється на знання магічним чином. Щоб інформація перетворювалася на знання, потрібне сховище. Перетворення неявних знань у знання про дію становить саму серцевину процесу навчання. Навчання – це не збереження інформації. Щоб перетворити інформацію в корисні знання, студент повинен обробляти цю інформацію в рамках сховищ, не просто читаючи або слухаючи, але порівнюючи, синтезуючи, аналізуючи, екстраполюючи та вирішуючи. Навчання полягає не лише в передачі інформації, яка часто доступна в іншому місці та є кращою.

Якісний університет – це основа суспільних стосунків: це ті, які встановлюються між викладачами та студентами. Вони повинні дати студентові можливість проявити свою особистість. Вони також повинні спонукати його до більшого інтересу до навчання та продовження навчання у майбутньому професійному житті. Що стосується відносин між студентом і різними професійними колами, то можна обговорити бажаний ступінь їх інтенсивності. Однак здається, що важливість інтелектуального прогресу, який має бути досягнутий протягом кількох років навчання, є головним аргументом на користь навчання, яке проводиться переважно в університеті. Для багатьох студентів університет зводиться до установи, з якою вони підписують договір, який повинен призвести до отримання остаточного диплому після засвоєння без зайвих зусиль певної кількості знань.

З кожним роком рейтинги університетів процвітають, викликаючи такий же ажіотаж, як і публікація головних новин сьогодення.

На цьому великому освітньому ринку періодично складаються рейтинги, щоб скласти карту освіти для багаторазового використання, адресовану студентам, дослідникам, офіційним особам університетів і особам, які приймають політичні рішення.

Звичайно вони не є єдиними орієнтирами, оскільки сьогодні множаться ярлики та акредитації всіх видів, часто спеціалізовані за сферами, які засвідчують якість освіти в певних секторах.

Судження щодо рейтингів у Європі, особливо в країнах Латинської Америки, часто суворі. Три рейтинги користуються глобальною аудиторією: Академічний рейтинг університетів світу (ARWU), Шанхай Times Higher Education, Всесвітній рейтинг університетів (THE-WUR) QS – Світовий рейтинг університетів (QS-WUR). Усі вони вимірюють якість дослідження (іноді викладання) на основі бібліометричних індексів, кількісних даних, наданих університетами, опитувань репутації та наявності особистостей, чия досконалість

була визнана отриманням престижних премій (Нобелівська премія чи Філдсова медаль).

Якщо деякі критерії є специфічними для певних рейтингів, різниця полягає головним чином у їх вазі - порівняння критеріїв ранжування. Скрізь ми бачимо, що відомість є важливим елементом, який сильно впливає на кінцевий результат. Далі дослідження є визначальним фактором у викладанні.

Дослідження в основному оцінюють за бібліометричними показниками. На жаль, не всі сфери охоплені у дослідженнях. Науки про людину представлені менше, загалом левову частку займають публікації англійською. Особливо це стосується сфери науки та наук про життя.

Рейтинги оцінюють університети в цілому, що не має особливого сенсу. Також ми спостерігали появу класифікацій за доменом, що трохи уточнює аналіз, але не реагує на критику, яка може бути зроблена щодо використання бібліометричних показників. До цих розрекламованих рейтингів додався четвертий, про який менше говорять, U-Multirank, який підтримується Європейським Союзом. Цей рейтинг відкрито позиціонується як альтернатива традиційним рейтингам, яким дорікають – цілком справедливо – у тому, що вони стосуються лише дослідницьких університетів з міжнародним покликанням.

U-Multirank не має наміру скласти рейтинг найкращих університетів. Швидше, він прагне розташувати кожну установу відповідно до п'яти широких критеріїв: викладання та навчання, дослідження, передача знань, міжнародна орієнтація та регіональне залучення. Можна виділити принаймні чотири категорії «споживачів»: студенти, дослідники, університетські чиновники та особи, які приймають політичні рішення.

Якщо студенти бакалаврату найчастіше обирають навчальний заклад за критерієм географічної близькості, то в магістратурі та докторантурі перспектива змінюється. Власне, відомість закладу, акредитація певних навчальних курсів постають як запорука якісного диплому, який буде визнаний і цінований на

ринку праці. Дослідники на початку кар'єри керуються у своєму виборі дуже схожими міркуваннями. Бути частиною відомої команди – це перевага для створення особистого резюме, а також обіцянка легшого доступу до публікацій із високим рейтингом. Для викладача-дослідника внесок у рейтинг свого закладу фактично означає покращення власного рейтингу. Таким чином, це змусить його звернути увагу на те, що служить для отримання балів, що може призвести до стратегій публікації.

Окрім вибору журналу для опублікування досліджень (важливість імпакт-фактора), з'являються ще тривожні відхилення. Таким чином, щоб збільшити кількість цитувань, цікавіше опублікувати «посібники» в загальній галузі або статтю на модну тему, ніж цікавитися конкретними та оригінальними темами, які стосуються лише обмеженої кількості спеціалістів. Таким чином, тиск рейтингів може зумовити вибір тем дослідження. Зацікавленість викладача-дослідника в турботі про свій рейтинг, інколи мотивується бажанням з часом вступити до престижного закладу. Таким чином, поступово створюється своєрідне вікно переходу в науку, де цінні дослідники намагаються приєднатися до відомих закладів, а університети середнього розміру намагаються покращити свій рейтинг, наймаючи відомих дослідників. Керівники університетів, президенти та ректори можуть використовувати рейтинги як внутрішнє, так і зовнішнє. Незважаючи на обґрунтовану критику, яку можна адресувати їм, рейтинги все ж є показником чогось. Тому їх можна використовувати як термометри. Тим не менш, так само, як людина може серйозно хворіти з нормальною температурою $36,7^{\circ}$, так висока температура не обов'язково (навіть рідко) вказує на точну природу хвороби. Таким чином, рейтинг спонукає нас поставити собі декілька. У цьому буде ще більше інтересу, якщо можна проаналізувати тенденцію протягом кількох років: стабільний рейтинг, підвищення чи зниження.

Ззовні рейтинг є частиною стратегії університетів щодо налагодження партнерства, залучення студентів і фінансування. Тому стратегічно буде

об'єднатися з університетами з кращими рейтингами, щоб отримати вигоду від хвильового ефекту, або принаймні з закладами, розташованими в тій самій рейтинговій зоні.

Якщо університети не на вершині рейтингу – більшість все одно змушені хвилюватися з цього приводу. Для цього спочатку необхідно зрозуміти параметри розрахунку та оцінити майстерність, якою можна володіти.

Університети не однаково контролюють усі параметри, які враховуються в рейтингах. Наприклад, навчальні заклади мають контроль над наймом викладачів-дослідників, а набагато менше над менеджментом (співвідношення персонал/студент), оскільки фінансові обмеження сильно обмежують амбіції, і вони дуже мало впливають на опитування про популярність. Установа може давати чіткий напрямок щодо публікації, але в кінцевому підсумку дослідники погоджуватимуться з цією політикою чи ні. В останньому випадку можливі конфлікти.

Валоризація публікацій у відкритому доступі установою може суперечити інтересам осіб, стурбованих побудовою своєї особистої кар'єри, яка завжди передбачає публікації в журналах із високим імпакт-фактором, які контролюються великими видавцями.

Можна очікувати, що деякі заходи матимуть досить швидкий вплив на рейтинги, тоді як інші, більш структурні, можуть дати результати лише в середньостроковій або навіть довгостроковій перспективі. Зазвичай це стосується найму нових дослідників. З іншого боку, на дослідження обізнаності можна вплинути за допомогою цілеспрямованої комунікації з університетів і більш агресивного лобіювання.

Нарешті, останнє слово про вплив рейтингів на осіб, які приймають політичні рішення. Оскільки зведені рейтинги всіх університетів у країні можуть дати загальне уявлення про національний рівень досліджень і навчання, уряди

слідкують за рейтингами, навіть якщо важко сказати про їхній вплив на національну політику.

Незважаючи на їх низьку наукову цінність, ілюзорно уявити, що рейтинги (швидко) зникнуть з академічного ландшафту. Фінансові інтереси у просуванні певних університетських моделей, певних форм дослідження є надто важливими, щоб їх можна було легко перешкодити.

Сприяння іншим типам рейтингу, іншим формам оцінювання могло б ефективно врівноважити надмірну силу глобальних рейтингів. Але це займе багато ресурсів і навичок, якщо ми хочемо віддати належне всім видам діяльності, а не лише дослідженням, які складають університет.

Станом на 2023 рік за результатами Ranking Web of Universities (Webometrics) до першої десятки найкращих закладів освіти потрапили:

- Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут";
- Київський національний університет Тараса Шевченка;
- Сумський державний університет;
- Національний Університет біоресурсів і природокористування України;
- Національний авіаційний університет;
- Харківський національний університет радіоелектроніки;
- Національний технічний університет України "Харківський політехнічний інститут";
- Львівський національний університет Івана Франка;
- Національний університет "Львівська політехніка";
- Тернопільський Національний Медичний Університет [16].

Звичайно, ми знаємо, що трьома аспектами людського розвитку є здоров'я, освіта та дохід. Індекс людського розвитку говорить нам про засоби існування людей і рівень розвитку країни, які не відображаються у валовому національному продукті або валовому внутрішньому продукті. Підґрунтя запровадження

Індексу людського розвитку полягає в тому, що для того, щоб оцінити ступінь розвитку в конкретній країні, критеріями слід вважати не лише економічне зростання, але й розширення людської свободи. Крім того, спостереження за цим індексом може спровокувати дискусії про те, чи є політика уряду належною. Іншими словами, перегляд Індексу людського розвитку може виявити той факт, що дві різні країни мають однаковий рівень валового національного доходу на душу населення, але різні рівні людського розвитку. Наприклад, якщо дві країни з приблизно однаковим рівнем валового національного доходу мають великі відмінності в очікуваній тривалості життя та очікуваній кількості років навчання, значення індексу однієї країни буде набагато вищим, ніж значення іншої. Натхненний подібними випадками, коли значення індексу помітно відрізняються, можна припустити, що почнуться дискусії про те, яким пріоритетам має керуватися політика уряду.

Звичайно, оцінити досягнення розвитку окремої країни, використовуючи лише такий спосіб, важко. Це пов'язано з тим, що людський розвиток є ширшим поняттям, ніж можна отримати з таких сукупних показників, як Індекс людського розвитку плюс індекс гендерної нерівності та індекс багатовимірної бідності, які включені у Звіт про людський розвиток. Усі типи агрегованих індексів швидше за все розглядаються як відображення загального стану справ щодо людського розвитку та інших тем. Для більш загального розуміння рівня досягнення людського розвитку в конкретній країні необхідно збирати не лише один показник, а й різноманітні тематичні індекси та необхідну інформацію та комплексно аналізувати їх. Загалом, глобальна тенденція продовжує демонструвати покращення людського розвитку, і багато країн досягають успіхів у категорії людського розвитку. Зі 189 країн, охоплених Індексом людського розвитку, 59 зараз перебувають у групі з дуже високим рівнем людського розвитку, у порівнянні з 38 у групі з низьким показником. Ще декілька років тому, у 2010 році, цифри були 46 і 49 відповідно. На рис. 2.1. зображено результати аналізу рейтингу України серед інших країн світу [17].



Рис.2.1. – Індекс людського розвитку України 2010-2021 [17]

Попри коронавірусну інфекцію, війну на сході України з 2014 році та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, Україна піднімається у загальному рейтингу та покращує свої показники. Це свідчить про успішні переходи та правильну підтримку високих стандартів.

2.2. Вища освіта під час повномасштабного вторгнення росії 2022-2023

Якісна вища освіта є найважливішим досягненням суспільства. Вона формує світогляд людини, забезпечує її право на розвиток, надає сучасні знання та компетенції, необхідні для успішної господарської діяльності.

Вища освіта вже зазнавала зупинки та кризи за останні 5 років. Варто згадати коронавірусну пандемію. Заходи, вжиті для її зупинки, глибоко вплинули на наше життя. Академічне життя також сильно постраждало від кризи охорони здоров'я. Навіть якщо здається, що вища освіта продовжувала свою діяльність, університети відчували на собі вплив, і ця криза, на жаль, ще впливатиме на

них. Очевидна безперервність навчання, що забезпечувалася дистанційно та онлайн, маскувала кризу в університетах нашої країни. Усі дослідницькі лабораторії, крім тих, які активно працювали над Covid-19, зупинилися. Польова робота дослідників стала неможливою. Бібліотеки та архіви закриті. Незалежно від свого статусу, студенти, технічний та адміністративний персонал, викладачі та дослідники стикалися зі значними труднощами: фінансова незахищеність, перевантаження роботою, розлучення, хвороба або смерть родичів. І наслідки тим важчі, що їхні ситуації критичні.

Керівництво університетів не залишилося байдужим до наслідків кризи для персоналу та студентів. Вони надсилали повідомлення з вдячністю та підтримкою, підкресливши мужність, стійкість і зусилля кожного, щоб адаптуватися до цієї безпрецедентної ситуації. Тим не менш, на робочих місцях вони вирішили продовжити свою діяльність, масово використовували дистанційне навчання та дистанційну роботу, таким чином змушуючи студентів і персонал адаптуватися будь-якою ціною.

Багато студентів не могли достатньо зосередитися на навчанні, тому що окрім стресу, пов'язаного з їхнім життям, вони почали турбуватися про життя в цілому, про свої сім'ї та друзів, про соціальний контакт. Крім того, закриття бібліотек і студентських гуртожитків не дозволяло багатьом студентам навчатися в хороших умовах. Перехід до онлайн-навчання вже сприймається як належне, але він сильно впливає на концентрацію уваги та здатність до навчання багатьох студентів. Онлайн і дистанційне навчання не є підходящою альтернативою для кожного студента. Багато студентів відчувають труднощі з дистанційним навчанням та відчувають знижену здатність до навчання. Крім того, у деяких випадках онлайн-навчання створювало серйозні проблеми з конфіденційністю та сприймалося як вторгнення в особистий простір студента.

Цінування освіти підвищилося. Ми почали розуміти, що викладання — це більше, ніж передача інформації. Ми не підтримували ілюзію, що перехід до

онлайн або дистанційного навчання може замінити справжнє фізичне викладання та навчання ні для викладачів, ні для студентів.

Але життя є непередбачуване. 24 лютого 2022 року повністю змінило життя українців та держави. З того дня держава зазнала управлінських змін у всіх економічних та політичних сферах. Міністерство освіти і науки України 25 лютого 2023 року надіслало документ про те, що зупиняється освітній процес у всіх навчальних закладах та оповістило канікули на два тижні. Це було початком радикальних змін в майбутньому розвитку України. Узагалі вся ситуація нагадувала розпач, безсилля та обстановку, яка не мала щасливого завершення [18].

Вплив війни на освіту породжує низку гуманітарних і соціальних проблем, які є предметом занепокоєння багатьох міжнародних організацій і об'єктом аналізу дослідників. Учасники освітнього процесу, які відновили свою працю у 2022 році, дистанційно та онлайн навчалися до кінця навчального 2021-2022 року. Для українців, які проживають на тимчасово окупованих територіях, доступ до належної освіти не був можливим через військові дії.

Глобальна коаліція на захист освітніх установ від нападів (ГСРЕА) оприлюднила звіт, який роз'яснює фактичний стан атак на освіту. Звіт є продовженням звітів, опублікованих у 2018 та 2020 роках, а цьогорічний звіт виявив, що 28 країн, які постраждали від конфлікту, мають найбільшу кількість розслідувань і звітів про напади закладів освіти та військового використання.

Щодня даною організацією повідомляється в середньому про шість нападів на навчальні заклади та використання їх у військових цілях. А з початком повномасштабного вторгнення дана чисельність буде збільшена у декілька разів. Проте напади на школи та військові дії все ще відбуваються в Україні та інших частинах світу. Як рішення для захисту шкіл від атак ГСРЕА рекомендує наступне:

- 1) припинити напади на освіту;
- 2) підтримувати декларацію захисту шкіл і запровадити керівні принципи захисту шкіл і університетів від військового використання під час збройного конфлікту;
- 3) відстежування нападів на освіту та повідомляйте про них;
- 4) притягнення винних до відповідальності та надання допомоги потерпілим;
- 5) розробити плани запобігання атакам на освіту.

Напади на навчальні заклади та використання навчальних закладів у військових цілях переважно мають такі форми:

- 1) напади на школи;
- 2) напади на учнів, студентів, вчителів, викладачів та інший освітній персонал;
- 3) використання шкіл, університетів у військових цілях;
- 4) вербування дітей, студентів;
- 5) напади на університети [19].

Наслідки від повномасштабного вторгнення є не виправними. Війна несе величезні загрози системі освіти через: руйнування освітньої інфраструктури, використання навчальних приміщень у військових цілях, неможливість організації навчання під час бойових дій, ризики для життя та здоров'я всіх учасників навчального процесу, вимушене переселення вищих навчальних закладів, викладачів і студентів на інші території. Військова агресія росії проти України, яка розпочалася у 2014 році та тривала багато років у формі гібридної

війни, продовжилася повномасштабною війною у 2022 році. Вона призвела до значних руйнувань та втрат в економіці та соціальній інфраструктурі, спричинила значні зміни в вищій освіті. Звичайно росія заперечує будь-які натяки на вторгнення, заявляючи, що лише хоче гарантувати свою безпеку. Через постійні ворожі атаки в поєднанні з ракетними та авіаційними ударами багато закладів освіти повністю зруйновано або частково пошкоджено. Руйнація будівель та навчальних закладів відбувалася раптово та миттєво.

Причинами пошкодження та втрат в освітній інфраструктурі були військові дії, під час яких навчальні заклади були безпосередніми об'єктами нападу або постраждали через близькість розташування та пограбування. Руйнування заподіяно прямими ракетно-бомбовими ударами, влученнями уламків і осколків ракет, вогнем. Окрім будівель, було знищено, пошкоджено та викрадено шкільне, університетське майно. Таким чином, навіть у випадках, коли будівля та територія навчального закладу залишилися неушкодженими або постраждали лише незначно, втрата майна обмежує можливість повернення до очного навчання, навіть якщо це дозволяє безпечна ситуація. Можна з певністю стверджувати, що ми зможемо подолати агресора та з нас буде брати приклад для наслідування весь світ у якісному відновленні системи освіти.

Аналітичний центр CEDOS та Міжнародний фонд «Відродження» простежили скільки закладів освіти зруйновано повністю та скільки закладів освіти зруйновано частково. Університети, згідно з міжнародним гуманітарним правом, є цивільними об'єктами без військового призначення, тому не повинні бути об'єктами збройних нападів та обстрілів. Однак росія не звертає на це уваги, як і на інші масові випадки порушення норм міжнародного права. Тому обстріли українських університетів є цілеспрямованою акцією, а не поодинокими випадками. Станом на 23 березня 2023 року результати дослідження показали, що найбільше частково пошкоджено навчальних закладів у Донецькій, Харківській та Миколаївській областях. Найбільше зруйновано навчальних закладів у

Донецькій, Харківській, Херсонській та Миколаївській областях. Загальні результати зображено на рис. 2.2. [20].



Рис.2.2. – Статистика руйнації закладів освіти України 2022-2023 [20]

Серед них пошкоджено 43 закладів вищої освіти:

- Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова;
- Чорноморський національний університет імені Петра Могили;
- Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
- Приазовський державний технічний університет;
- Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського;
- Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- Державний біотехнологічний університет та багато інших [21].

Питання відновлення можливе, але для нього потрібні додаткові кошти та час.

Також перешкодою до навчання для студентів та інших учасників освітнього процесу стали повітряні тривоги. Через повітряні тривоги не було можливості продовжувати за навчальним розкладом заняття. Але через деякий час росія змінила тактику та почала завдавати ракетних та авіаційних ударів по українській критичній інфраструктурі. Стратегія, яка має на меті підірвати моральний дух населення, а також послабити європейських партнерів Києва, яким Україна зобов'язалася експортувати свою електроенергію. Це зміна курсу після серії поразок російської армії на кількох фронтах в Україні. За допомогою крилатих ракет іранського виробництва або безпілотників-камікадзе, запущених по енергетичних об'єктах, вдалося вивести з ладу багато енергосистеми України. Це було додатковою перешкодою для продовження навчального процесу. Постійне перебування в укриттях, відключення електроенергії, агресивні атаки росії все це перешкоджало для засвоєння нової інформації та якості навчання.

Від початку повномасштабного вторгнення багато учасників освітнього процесу мужньо захищають Україну від російської армії. Можна побачити багато новин про те, як студенти молодого віку поєднують навчання та кровопролитну війну. Замість конспектів в руках студенти мужньо тримають в руках зброю. Вони здавали іспити, занотовували конспекти, відповідали на заняттях під час вибухів та ракетних ударів. Також багато викладачів воюють з російськими окупантами. На жаль, учасники освітнього процесу стали частиною агресивної війни.

2.3. Фінансування вищої освіти в Україні

Витрати на освіту можуть сприяти економічному зростанню, підвищити продуктивність, підтримати особистий і соціальний розвиток громадян і допомогти зменшити соціальну нерівність. Частка загальних фінансових ресурсів,

спрямованих на освіту, є одним із важливих рішень, які роблять уряди кожної країни світу. Студенти та їхні родини також приймають рішення щодо фінансових ресурсів, які вони можуть або бажають виділити на освіту. В Україні витрати на освіту надходять переважно з державних та місцевих джерел. На сьогодні взаємозв'язок між державою та освітою відбувається за допомогою кошторисного фінансування. Це фінансування вже довгий час використовують у бюджетній сфері. Але, на жаль, існують вади такого методу фінансування, а саме нейтралізація відношення між результатами наукової діяльності та грошового прибутку. Так як відбувається фінансування урахування проведених годин на робочому місці працівників освіти. Зовсім не враховується якість та результативність освітнього процесу. Виділяють також рівень освіти та стаж працівників, що вирівнюють працівників та зменшують мотивацію. Учасники освіти зовсім не мають зацікавленості та інтересу до роботи.

Навчання в Україні здійснюється на усіх рівнях вищої освіти та є доступним для всіх студентів, які прагнуть отримати більше ніж просто теоретичні навички. Рівні вищої освіти регулюються Законом України «Про вищу освіту» від 28 вересня 2017 року № 1556-18. Узагалі законодавство про вищу освіту в Україні опирається на Конституцію України та об'єднує закони України «Про освіту», «Про науково-технічну діяльність» та інші нормативно-правові акти. Отримати освіту можна на державній основі та на контрактній основі. Головною відмінністю є те, чи студент отримує вперше певний ступінь освіти чи повторно хоче здобути його. Обов'язковою умовою для всіх вступників є проходження зовнішнього незалежного оцінювання, єдиний вступний іспит, додаткові фахові випробування для вступу на різні рівні навчання. Фінансування закладів освіти, що надають вищу освіту, залежить великим чином від кількості вступників до даного закладу.

Кожен студент українського вищого навчального закладу при укладанні договору на контрактну форму навчання може побачити примітку, у якій вказано, що ціна за певний рівень навчання може бути збільшена із-за рівня інфляції.

Прийом студентів у перший рік відбувається за однією ціною, а через рік ціна за навчання на контрактні формі може бути змінена. А кількість студентів вступників залежить більшою мірою від рейтингу університету та якістю навчання. Оскільки ми живемо в епоху інновацій, університети, що розвиваються, намагаються залучити абітурієнтів і студентів через концентрацію абітурієнтів і популярність. Насправді багато університетів, що існують в Україні, мають проблеми з управлінням та інші проблеми через брак фінансування. Звичайно дана система не є прозорою, стабільною та достатньо контрольованою. Такий порядок не дає можливості самим закладам обирати та обґрунтовувати план бюджету на навчальний рік. Але у 2019 році була видана постанова про формульне фінансування закладів. Дана постанова запровадила значте та суспільно корисне новаторство у фінансуванні. А саме було враховано наукову діяльність закладів, величина університетів, зростання бюджету на вузькопрофесійними спеціальностями та допомога не тільки державним закладам освіти, а й для приватних закладів [22].

Таке впровадження не дає закладам освіти обраховувати власний бюджет із власними побажаннями. Але це є рішучий та переконливий крок до покращення системи фінансування загалом закладів освіти. По суті, реальні та дійсні показники для формулювання та виділення бюджету на заклади вищої освіти відсутні. Дана ситуація виникла через некоректне та збитковий, не вигідний, безприбутковий «оцінці» дослідників (студентів та викладачів). По-перше, оцінка дослідження – це не те, що може бути легко оцінено навіть працівниками галузі, а тим більше третьою стороною за межами сфери знань, і тим більше шляхом порівняння досліджень в інших галузях з точки зору статистики.

За таких обставин кількість робіт і кількість цитувань є ключовими для сучасних методів оцінки досліджень. Крім того, уряд говорить про «інновації», але насправді інноваційні дослідження часто не помічаються в короткостроковій перспективі. Насправді, щоб власний дохід національних університетів зріс, вони повинні активніше робити внесок у місцеву громаду. Однак у довгостроковій

перспективі «люди», які займаються дослідженнями та освітою, які є важливими в загальній системі освіти, страждають.

Це викликає занепокоєння та невизначеність серед майбутніх вступників. Держава стоїть перед вибором – збільшити бюджет на освіту чи зменшити кількість навчальних закладів. Тому що держава не має змоги фінансувати таку значну кількість навчальних закладів у повному обсязі, а заклади, у свою чергу, не дають високих результатів своєї діяльності. За останні роки ми спостерігали новини про планування закриття установ, закладів, університетів. З кожним роком з'являється все більше і більше планів про реалізацію задуму, але світові перешкоди залишають дане питання відкритим.

Варіант рішення даної ситуації може бути вирішена через поглинання деяких університетів, як певна форма злиття, або повного закриття через брак можливостей. Погіршення фінансування університетів спричиняє до виживання. І єдиний спосіб вижити – це придбати «силу бренду» або стати її частиною, звертаючись до індивідуальності університету, покращуючи зміст освіти та забезпечуючи робочі місця, як підтримка працевлаштування.

Звичайно не секрет, що дуже багато студентів кидаються до коридорів українських університетів без необхідного основного багажу знань, навіть після закінчення школи. Вступне випробування може дати можливість оцінити себе. Такий захід зменшить кількість відрахувань у перший рік навчання і, отже, витрати, які вони можуть спричинити для держави в цілому. Щоб спробувати себе у здачі вступного випробування, майбутнім студентам дається можливість скласти пробне зовнішнє незалежне оцінювання за окрему плату. На жаль, у 2022 році було скасоване традиційне ЗНО та пробне ЗНО. Учасники пробного ЗНО мали можливість повернути кошти згідно із наказом Міністерства освіти і науки України або перерахувати кошти на потреби Збройних Сил України.

Узагалі, надання коштів на фінансування бюджетних місць для майбутніх студентів затверджує Кабінет Міністрів України.

Звичайно існує різниця у витратах між рівнями освіти та існує різниця між навчанням учнів і студентів у сільських та міських закладах освіти. Відмінності у витратах між рівнями освіти значні: у 2021 році учень початкової школи коштував у середньому 20 500 грн (у міських школах), 35 000 грн (у сільських школах) на рік, а студент вищої освіти у 2020 році – 63 000 грн [23].

Відмінності в середніх витратах між рівнями освіти в основному пояснюються відмінностями в рівні контролю або статусі викладачів (винагорода та зобов'язання щодо регулятивних послуг). Вимоги до обладнання також пояснюють ці відмінності у вартості. Таким чином, хоча розміри класів менші в першому ступені, ніж у загальних потоках другого ступеня, учень середньої школи в цілому коштує дорожче, ніж учень початкової школи через статус їхніх вчителів і значні матеріальні потреби середніх професійно-технічних напрямків. Нарешті, вартість вищої освіти, як правило, вище, ніж в учня середньої освіти. Але існує сильна неоднорідність вартості напрямів вищої освіти, головним чином через різницю у співвідношенні студентів і викладачів.

Також до головної проблеми фінансування можна віднести величезна кількість біженців, що перебувають під тимчасовим захистом в інших країнах світу, та перманентна проблема - студентська міграція. Однією з причин студентської міграції є складність отримати студентської стипендії.

У цілому студенти – це потенційно добре поінформовані споживачі, які краще, ніж планові органи, здатні зробити вибір, відповідний як власним інтересам, і інтересам економіки. Незважаючи на тверезість цього припущення, існує один важливий виняток: вступники з більш бідних сімей можуть не мати повної можливості до оплачування навчання, що ще більше посилює необхідність фінансування стипендій державою.

Відповідно до ухваленого рішення 15 липня 2022 року, право на отримання соціальних стипендій Верховної Ради України мають студенти

(курсанти) закладів фахової передвищої та вищої освіти, які навчаються за державним замовленням за денною формою здобуття освіти, з числа:

- дітей-сиріт, позбавлених батьківського піклування дітей;
- осіб, які в період навчання у віці 18-23 років залишилися без батьків (батьки яких померли, оголошені померлими, загинули або зникли безвісти);
- студентів (курсантів) із сімей, які отримують допомогу відповідно до ЗУ «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям».

Для дітей-сиріт і позбавлених батьківського піклування дітей, які навчаються в закладах фахової передвищої та вищої освіти:

- віком до 18 років – 150 % розміру прожиткового мінімуму для дітей віком від 6 до 18 років, встановленого законом на 1 січня відповідного календарного року;
- віком 18-23 років – 150 % розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом на 1 січня відповідного календарного року.
- Студентам закладів фахової передвищої та вищої освіти з сімей, які отримують допомогу відповідно до ЗУ «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»:
- які навчаються у закладах фахової передвищої освіти – 1 335 грн;
- які навчаються у закладах вищої освіти – 1 770 грн [24].

Аналітичний центр CEDOS працює над аналітикою даних пов'язаних із українським студентством за кордоном. Розвиток міграції студентів з України без урахування росії зображено на рис. 2.3. за даними аналітичного центру CEDOS [25].



Рис.2.3. – Студентська міграція України [25]

Станом на 1 березня 2023 року за статистикою Європейського центрального банку демографічний склад біженців з України становить:

33% біженців – діти;

60,4% – особи віком від 18 до 64;

6,6% – люди, старші за 65 років.

Водночас серед працездатних біженців віком від 18 до 64 років 26,7% становлять чоловіки. Жінки – 73,3% [26].

Міністерство фінансів України оприлюднює щорічно інтерактивний аналітичний звіт про видатки на освіту. Бюджетні видатки на освіту направляються на фінансування:

- дошкільної освіти;
- загальної середньої освіти;
- професійно-технічної освіти;
- вищої освіти;

- післядипломної освіти;
- позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми;
- програм матеріального забезпечення навчальних закладів;
- фундаментальних та прикладних досліджень і розробок у сфері освіти;
- інших закладів та заходів у сфері освіти [27].

Кількість видатків на вищу освіту за даними Міністерства фінансів України на 2023 рік становить 156 мільярдів гривень, натомість станом на 2021 рік видатки становили 187 мільярдів гривень [23].

У багатьох державах світу тривають дебати про те, як збільшити або зберегти фінансування освіти, підвищити ефективність і сприяти справедливості, дедалі складніші завдання в контексті глобальної економічної та фінансової кризи і, зокрема, збільшення державного боргу. Обговорюється не лише рівень та джерела фінансування, а й пропозиції щодо реформування освітньої політики та систем, що ставить питання майбутнього розвитку кваліфікації робочої сили в інтересах громадян та суспільства.

Витрати на освіту можна компенсувати фінансовою підтримкою на основі потреб або заслуг: підтримка на основі заслуг визначається академічними досягненнями, тоді як підтримка на основі потреб включає стипендії, позики (або будь-яку іншу форму допомоги), надану на основі доходу. Поставлена мета полягає в тому, щоб збільшити рівень вступу до вищої освіти, особливо серед найменш сприятливих верств суспільства, щоб сприяти рівним можливостям, а також соціальній мобільності та включеності.

Хоча фінансовий тиск існував до пандемії COVID-19, ще до цього останні роки пришвидшили потребу у вирішенні фінансових проблем у багатьох закладах вищої освіти, змушуючи керівників цих закладів діяти швидко, без оптимального

часу та структур для більш стратегічного мислення та планування. Марнотратством таке фінансування не можна назвати, але покращення та ретельної економії фінансове планування потребує.

Висновки до 2 розділу

Питання фінансування вищої освіти сьогодні в центрі всіх дискусій. Збільшення реєстраційних внесків, участь компаній, повернення пожертвувачів шляхом створення фондів, відшкодування постфактум вартості навчання - так багато тем, які спонукають держави, поставити під сумнів майбутнє своєї вищої освіти, які бачать політичні партії, великих мислителів та експертів у вищій освіті, конференції та організації, що представляють університетську спільноту, посиляючись на їх ідеологію та аналіз, щоб спробувати захистити своє бачення вищої освіти.

Молодь та освіта як ніколи потребують довіри та підтримки з боку держави. Нам це потрібно, щоб масово інвестувати в молодь і освіту в цілому. Якщо очевидно, що ситуація несприятлива для збільшення державних видатків, останнім, тим не менше, слід віддати пріоритет, а вища освіта має бути на першому місці.

Російське вторгнення в Україну поступово переносить напругу на системи освіти та ринок праці. Зростаючий рівень безробіття серед молодих випускників змушує поставити під сумнів економічні та інституційні детермінанти їхньої низької працездатності.

Ці перешкоди можна усунути лише за наявності дуже сильної волі на рівні органів державної влади та достатнього суспільного консенсусу. Це свідчить про те, що можна оптимістично дивитися на можливості короткострокового розвитку, які, тим не менш, необхідні нашій державі для вступу до Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РОЗРОБКИ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

3.1 Застосування загального підходу до всіх закладів вищої освіти, як основа для процесу подолання фінансових труднощів

З розвитком економіки дохід університетів став більш диверсифікованим, в основному включаючи фінансові асигнування, дохід від наукових досліджень, дохід від соціальних пожертвувань, дохід від технічних послуг, інфраструктурні спеціальні проекти. Диверсифікація та невизначеність доходів ускладнили складання бюджету для закладів вищої освіти. Тому багато університетів досі застосовують екстенсивну модель управління, зосереджуючись на фінансовому бюджетуванні, що призводить до неточного бюджетування. Організаційна структура університетів складається з різних функціональних інститутів, факультетів, кафедр і також їхні робочі моделі є різними. Єдину модель бюджетування важко адаптувати до різних потреб будь-якої організації.

Протягом всього часу загальний бюджет університетів відчував феномен затримки у виданні бюджетних показників, затримки затвердження та повторного затвердження. Через велику кількість факультетів в університетах бракує комунікації між факультетами, а занадто багато рівнів схвалення призведе до втручання людини, чесної чи ні. У той же немає єдиних стандартів контролю, відсутність ефективного управління надходженнями та витратами капіталу, що призводить до неефективного використання коштів. Комплексна бюджетна система університетів, заснована на поєднанні декількох моделей фінансування, може побудувати комбіновану фінансову модель відповідно до розвитку навчального закладу та оптимізувати бюджетну систему та бюджетний процес. Крім того, відповідно до довгострокової стратегії розвитку університетів,

багаторівневі та всебічні персоналізовані послуги можуть бути сформульовані для задоволення різних потреб різних відділів університетів та різних учасників навчального процесу.

Результати за таким управлінням бюджетом університетів можна помітити та відчутти вже за перший навчальний рік. Взагалі комплексний процес управління бюджетом для університетів є системим, гуманним та стратегічно сучасним, що сприятиме довгостроковому стабільному розвитку університетів в незалежній та вільній Україні. Такий механізм бюджетування в університетах в основному має включати три базові модулі: підготовка бюджету, виконання бюджету та оцінка бюджету.

У світовій практиці існує 6 найрозповсюджених моделей бюджету університетів. Першою є модель інкрементального бюджету. Інкрементний бюджет стосується методу підготовки відповідних бюджетів шляхом аналізу змін у відповідних факторах і бізнес-змін у бюджетному році на основі доходів і видатків попереднього бюджетного року, а також шляхом коригування статей і сум. Звичайно ж дана модель має переваги. Поступове бюджетування раніше було поширеним методом бюджетування в коледжах та університетах, оскільки його легко запровадити, вона підтримує стабільність бюджету та дозволяє департаментам і коледжам планувати розвиток на наступні кілька років. На жаль, моделі поетапного бюджетування мають обмежену видимість, що ускладнює визначення того, де відбуваються витрати та як ці витрати сприяють створенню прибутку та вартості. У найпростішому розумінні університети мають право приймати рішення щодо власних видатків і нести за них відповідальність без реальних обмежень. Але додаткові бюджети, як правило, потрапляють у загальну хвилю витрат і їх нелегко помітити та вирізнити серед іншого бюджету.

Друге місце займає модель бюджетування на основі нуля. Бюджетування на основі нуля починається на початку кожного бюджетного циклу та обнулює бюджет кожного відділу за попередній рік. Незалежно від минулих звітів

бюджету та їх виконання, переглянути зміст і нормативи видатків різних видів доходів і видатків у бюджетному році за поданими звітами, поєднати фінансовий стан закладу та підготувати науковий бюджет для всієї установи на основі комплексного метод бюджетування з урахуванням різних факторів. На цей метод не впливають попередні бюджетні домовленості, не впливають необґрунтовані фактори господарської діяльності в історичні періоди, і все виходить з реальних потреб. Здатність гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню прозорості підготовки бюджету та полегшує бюджетний контроль. Бюджетування на нульовій основі – ефективний спосіб контролювати непотрібні витрати. Оскільки університети не отримують щороку автоматично певну суму бюджетних асигнувань, усі асигнування мають бути обґрунтованими, щоб зменшити марнотратство та зберегти дискреційні витрати на низькому рівні. Метод займає більше часу для підготовки та може бути занадто агресивним для вирішення поставлених завдань.

Наступна це модель бюджетування за діяльністю навального закладу. Бюджетування, засноване на діяльності, розподіляє обмежені ресурси на проекти або заходи, які принесуть найбільшу користь. Включаючи спілкування та координацію з керівниками університетів для розподілу бюджетів відповідно до проектів. Треба створити команду зі збору коштів і розробити детальний бюджетний процес, який дозволить деканам університетів планувати та розподіляти ресурси за допомогою таксономічної діяльності, яка відповідає стратегічним цілям закладу. Тобто запровадити процес розподілу бюджету на основі діяльності університету. Ця модель бюджетування може підвищити віддачу в довгостроковій перспективі, якщо заклади вищої освіти зможуть точно визначити джерела та обсяги доходів і пов'язати ці доходи з більшими стратегічними цілями. Впровадження моделі бюджетування на основі діяльності вимагає значних інвестицій часу та ресурсів, що може бути неможливим для деяких установ.

Створення та управління центром відповідальності має шанс для реалізації в українській закладах. Управління центром відповідальності делегує управлінські повноваження функціональним відділам й університетам, щоб вторинні підрозділи могли визначити пріоритети своїх навчальних завдань. Кожен заклад може отримувати незалежний дохід, включаючи плату за навчання своїх студентів, а також отримувати частину фінансової підтримки, щоб кожен коледж міг активно вступати в здорову конкуренцію. У той же час, кожен університет також повинен нести всі витрати, понесені самостійно, і ділитися частиною основних операційних витрат закладу. Деякі адміністратори університетів дивляться на цю модель як на вирішення бюджетних проблем, спричинених рецесією. В управлінні центром відповідальності кожен заклад повинен докладати великих зусиль для власного виживання та розвитку, щоб шукати нові джерела доходу. Але ця модель може призвести до неефективності. Кожен відділ зосереджується лише на власних вигодах, що ускладнює співпрацю та призводить до марнування ресурсів у всьому університеті.

Централізоване бюджетування вимагає, щоб усі повноваження щодо прийняття рішень були в руках вищого керівництва. Зазвичай університети приймають кілька форм загального планування в поєднанні з вторинним розподілом відділів централізованого управління. Централізоване управління бюджетом є розумним підходом до складних фінансових ситуацій. Це пояснюється тим, що такий підхід до складання бюджету вищими адміністраторами дозволяє взяти до уваги загалом у фінансово важкі часи та вибрати рішення, які найбільше відповідають поточній ситуації. Теоретична основа цього бюджетування визначає, які відділи слід вибрати для централізованого бюджетування в режимі управління, поєднаного з іншими бюджетними процесами. Наприклад, коли централізований бюджет поєднується з моделлю бюджетування на основі ефективності, заклад освіти може запровадити централізований бюджет для тих підрозділів, для яких неможливо визначити показники ефективності. Ще одна причина впровадження

централізованого бюджету полягає в тому, що деякі витрати для забезпечення базової роботи університету просто необхідні і їх потрібно координувати в межах усього закладу, щоб гарантувати, що витрати контролюються в розумному діапазоні. Наприклад, витрати на придбання технічних засобів, програмного забезпечення в процесі всебічного впровадження інновацій, оплата води, електроенергії та управління майном, які необхідно сплатити для управління закладом в цілому.

Бюджетування, засноване на результативності, спрямоване на підвищення ефективності фінансових витрат, інтегрує концепцію ефективності в увесь процес управління бюджетом і використовує низку методів управління ефективністю для здійснення управлінської діяльності. Управління бюджетною діяльністю університету означає справедливу та об'єктивну оцінку відділом підготовки бюджету економічності, ефективності та результативності фінансових витрат на основі встановлених цілей ефективності та наукових і обґрунтованих стандартів оцінки ефективності, використовуючи розумні та ефективні методи оцінки ефективності, і використовувати їх як модель управління бюджетом для підготовки бюджету та розподілу коштів. Бюджетування, засноване на ефективності, чітко показує, як інвестовані гроші перетворюються на результати, які відповідають стратегічним цілям закладу вищої освіти. Оскільки результативна бюджетна система органічно поєднує інвестовані бюджетні кошти з досягнутими результатами, підвищується прозорість витрат бюджету, а також підвищується ефективність виконання бюджету. Звичайно бюджетний процес повинен передбачати час для перегляду показників ефективності, що включає деякі попередні процеси збору та аналізу, а також час для обговорення ефективності та очікувань. Такий бюджет є динамічним процесом. Лише реальні цілі ефективності можуть бути встановлені, відстежені під час процесу реалізації ефективності, оцінені та надані відгуки після завершення проекту, а потім результати оцінки ефективності використовуються при розподілі бюджету наступного фінансового року. Комплексне сприяння Міністерству освіти і науки

України управління ефективністю бюджету є великою можливістю для сприяння бюджетуванню, спрямованому на ціль. Повне впровадження управління ефективністю потребує активного сприяння відповідним управлінським департаментам для створення та вдосконалення відповідних законів і систем. Усім керівникам необхідно налагодити мислення про ефективність, необхідно поступово створити стандартизовану, наукову та ефективну систему оцінки ефективності, а також необхідно розвивати професіоналів, пов'язаних з управлінням продуктивністю, а також вимагає розкриття інформації, прозорості і сучасні методи управління. Реалізація результативного бюджетування є довготривалим процесом.

Отже, при виборі методу управління бюджетом на практиці, українські університети повинні вибрати відповідну модель управління бюджетом у поєднанні з власними умовами та відповідними нормативними вимогами. Оскільки кожен метод управління бюджетом має свої власні обмеження, університети не повинні обмежуватися однією моделлю бюджету при розробці управління бюджетом, а повинні поєднувати кілька різних моделей бюджету та застосовувати їх у різних сценаріях. Коли фінансова ситуація в університетах складна, слід обирати децентралізовані бюджети, а керівники університетів повинні приймати загальні рішення та організовувати бюджети. Коли бізнес-модель є відносно зрілою та стабільною, можна вже буде обирати комбіновані додаткові бюджети. З бюджетами, заснованими на діяльності, щоб підтримувати стабільність розвитку закладу, можна було б реалізувати довгострокові плани різних факультетів. Бюджетування на нульовій основі можна обирати, коли університет зазнає серйозних змін. І бюджетування, засноване на діяльності, можна використовувати для проєктів вторинного розподілу, якими керує централізований відділ. Найважливішим є те, що концепція управління результативністю повинна бути інтегрована в процес підготовки бюджету, щоб бюджет ефективності міг проникати в кожную ланку управління бюджетом,

ефективно покращувати ефективність використання коштів, максимізувати роль обмежених коштів і покращувати ефективність університетів [28].

Щоб застосувати будь-яку модель варто спершу визначити питання, які вимагають негайного вирішення. На жаль, Україна страждала та страждає на проблему корупції. Індекс сприйняття корупції — це міжнародне порівняння того, наскільки корумпованими вважаються державні службовці та політики, і рейтингується за країнами. Цільовими країнами є 180 країн, а спеціальний комітет оцінює корупцію, нецільове використання державних коштів, приватне використання громадських об'єктів, кумівство в громадянському суспільстві тощо та присвоює бали зі 100 можливих балів. Тобто оцінка виставляється за шкалою до 100 максимальних балів. Якщо країна набирає 100 балів це означає, що корупція відсутня, якщо країна набирає 0 балів, означає що це негативне суспільство без контролю. На рис. 3.1. зображено оцінки України за період 2013-2022 роки за даними організації Transparency International [29].

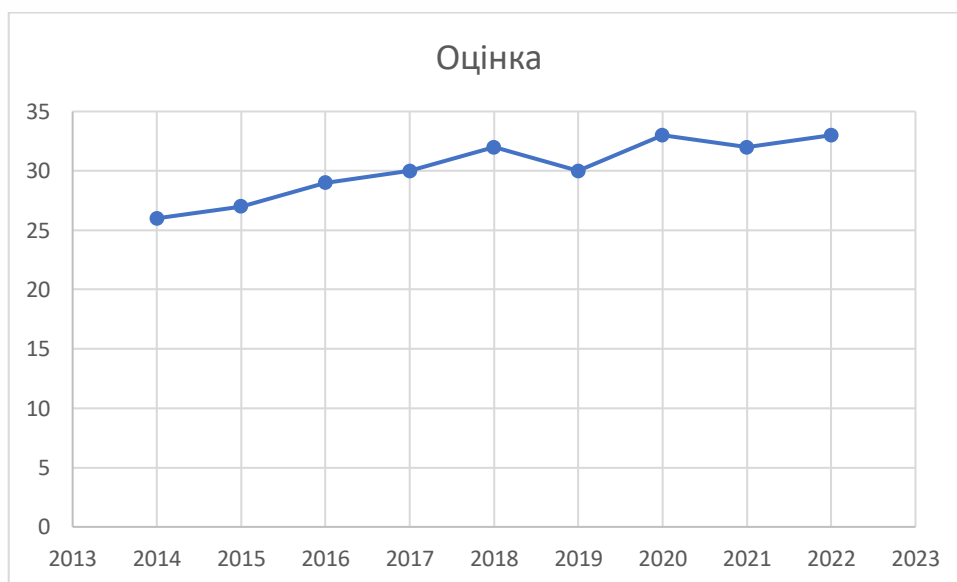


Рис.3.1. – Статистика корупції в Україні за період 2013 – 2022 [29]

Результати є невтішними та зажурливим для української фінансової системи. Це означає, що Україна є однією з країн з небажаною великою кількістю корупції серед державних службовців, політиків, підприємців, власників, працівників органів законодавчої та виконавчої влади, згідно з опитуваннями, проведеними по всьому світу. Ймовірно, є багато причин, чому Україна займає такі місця протягом декількох років поспіль. Але одна з головних причин такого результату полягає в тому, що українці поведуться нечесно.

Все ж таки попри такі показники, якщо все ж розглядати загалом заклади вищої освіти, то варто застосувати в Україні метод управління центрами відповідальності до розподілу бюджету, який надає більший контроль над рішеннями щодо розподілення ресурсів. Оскільки національні державні університети отримують малу державну підтримку, вони вважають за необхідне не лише розробити нові джерела фінансування, але й прийняти нові підходи до бюджету, які заохочують до більшого академічного планування університетами. Краще узгоджувати фінансові ресурси з пріоритетами і, що узгоджуються з творчою та науковою діяльністю, що відбувається в університетських містечках. Тобто можна застосувати цю модель у поєднанні з бюджетуванням, що ж засноване на результативності.

У таких децентралізованих моделях бюджетування прийняття рішень щодо академічних програм значною мірою мають бути відокремлені від фінансової відповідальності. Дозволяючи центрам відповідальності контролювати доходи, які вони генерують та особи, які приймають рішення, краще розуміють як академічні, так і фінансові наслідки своїх рішень. Академічне планування та рішення щодо ресурсів має бути більш прозорими в межах підрозділу, кафедри, спеціальності та в усьому закладі. Озброєні покращеною інформацією та потенціалом утримання збільшених фінансових ресурсів, особи, які приймають рішення на рівні університету, можуть більш ефективно використовувати навіть обмежені ресурси, покращуючи досягнення та результати університету.

Звичайно, реальність така, що традиційні джерела доходу більше не забезпечують достатньо коштів для виконання багатогранних місій сучасних державних університетів і, як наслідок, державним університетам необхідно активно визначати та створювати нові джерела доходу. Ці джерела доходу можуть бути пов'язані з результативністю діяльністю університету. На даний момент в Україні поширена практика публікації статей, доповідей та наукових думок. Але повністю відсутнє нормальне забезпечення лабораторій для проведення практичних дослідів, що мають провідні заклади освіти у світі. Авжеж, лабораторії університетів є важливою базою для навчання, наукових досліджень, науково-технічного обслуговування та виробничих експериментів. Лабораторні роботи є важливою частиною навчання та наукових досліджень. Лабораторний рівень є одним із важливих символів, що відображають рівень викладання, науково-технічний рівень та рівень менеджменту університетів. Професійна лабораторія є важливою частиною університетської спільноти, і це важливе місце для розвитку практичних здібностей студентів та інноваційної здатності та впровадження якісної освіти. Університети в основному зосереджені на розвитку прикладних талантів, а підготовка прикладних талантів зосереджена в основному на розвитку здібностей до інженерної практики та інноваційної здатності. З цієї причини університети повинні посилити управління професійними лабораторіями, а потім покращити якість підготовки прикладних талантів, щоб краще служити будівництву та розвитку місцевої економіки. Тим самим це буде спонукати до винайдення стартапів, що у майбутньому допоможуть підняти рівень наукової діяльності університетів та залучити додаткові кошти до загального фінансування університетів.

Жоден новий бюджетний підхід сам по собі не є відповіддю на складні фінансові проблеми, з якими стикається кожен український вищий навчальний заклад. Однак децентралізований підхід та бюджетування, що ж засноване на

результативності має потенціал для кращого вибору розподілу ресурсів і, у свою чергу, покращення виконання пріоритетів університету.

Децентралізований підхід у поєднанні з бюджетуванням, що є засноване на результативності це дуже розумний та контрольований підхід до фінансування закладу, який можна адаптувати до унікальних обставин або характеристик університету:

- сумісний із спільними цінностями управління;
- перевірка та контроль;
- ефективність і результативність.

Головною перевагою є те, що більша підзвітність супроводжується збільшенням відповідальності та повноважень щодо прийняття рішень у всьому університеті.

Також варто пам'ятати про місію будь-якого українського університету. Місія українського університету полягає у виявленні, створенні, застосуванні та обміні знаннями, а також у підтримці етичних і гуманітарних цінностей на світовій арені. Українська освіта має пропонувати широкий спектр академічних програм для залучення студентів до різноманітних навчальних середовищ, які навчають їх критично мислити та розширювати свій інтелектуальний кругозір, одночасно здобуваючи знання та навички, необхідні для відповідального громадянства та продуктивної кар'єри.

Для реалізації даної ідеї, варто визначити цілі закладів освіти:

1. просувати місію університету шляхом більшої відповідності між рішеннями щодо розподілу фінансових ресурсів і пріоритетами університету;
2. надавати перевагу якості програми та довгостроковим досягненням, а не короткостроковим фінансовим прибуткам;

3. сприяти фінансовій відповідальності та звітності;
4. сприяти інноваційній та фінансово життєздатній підприємницькій діяльності;
5. збереження високоякісних програм, які є центральними для місії університету, які можуть бути фінансово самодостатніми;
6. досягнення більшої прозорості у прийнятті фінансових рішень на кафедрах, підрозділах, факультетах, спеціальностях та університетах;
7. підтримувати та сприяти спільному управлінню, як це встановлено політикою університету та колективним договором з викладачами;
8. надати деканам та іншим особам, які приймають академічні рішення, більше контролю та впливу на рішення щодо фінансових ресурсів;
9. поліпшити розуміння фінансових питань серед викладачів і співробітників.

Для того, щоб запровадити даний підхід до українських закладів вищої освіти треба:

1. відповідні стимули для досягнення як академічної якості, так і ефективності, вірячи в те, що хороші стимули сприяють хорошим результатам;
2. підхід має бути максимально простим, щоб можна було легко реалізувати та зрозуміти будь-яким учасником освітнього процесу;
3. загальноуніверситетські правила повинні бути внутрішньо узгодженими, щоб забезпечити певну справедливість і передбачуваність у розподілі доходів і витрат між факультетами та кафедрами;
4. процес реалізації підходу не повинен призводити до серйозних перерозподілів у тому, як історично розподілялися бюджетні ресурси;
5. основний акцент має бути на тому, як збільшити майбутні ресурси.

Щоб започаткувати контроль використання фінансів, можна створити на державному рівні інституцію із достатньою кількістю аналітиків та професіоналів, що вміють приймати рішення у кризових ситуаціях. Дати шанс на існування так званих інститутів контролю освіти. Це може бути незалежний кампус основною діяльністю якого буде не тільки контроль, а й дотримання принципів:

- прозорість;
- безпека;
- орієнтація на майбутнє;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- мотивація;
- протидія корупції;
- академічна доброчесність;
- дотримання Конституції України та Законів України.

Дана організація може співпрацювати із міжнародними та всеукраїнськими організаціями, підприємствами, компаніями, асоціаціями та фондами. Така система підтримки розвитку університетів буде дуже доречною. Під тиском жорсткої реальності, можна створити нові комісії, що складаються із доброчесних та законослухняних членів громади, з повноваженнями нагляду та моніторингу основних проектів розвитку університетів України. Підхід до завдання майбутнього, не пропонує ідеальних форм управління з перших принципів, а радше дивиться на основне підґрунтя, які зможуть переосмислити і вивести на світовий рівень українські університети. Така організація буде здатна здійснювати законну діяльність у внутрішньому і зовнішньому середовищах університету країни:

- розвивання навичків роботи з інноваційними інструментами, фінансовими звітами;
- допомога з моделюванням бюджету;
- відстежування щомісячних витрат;
- прогнозування фактичної продуктивності факультету на ключові моменти року та порівнювання прогнозів з бюджетом;
- визначення сфер, де прогнозовані фактичні фінансові результати будуть відрізнятися від запланованих бюджетних фінансових результатів, дослідження джерел відхилень;
- керування процесом визначення альтернативних варіантів дій, щоб мінімізувати несприятливі відхилення;
- підкріплення до кожного факультету «комісара».

Тобто така комісія має право визначати стратегію університету та пріоритети бюджету. Вони забезпечуватимуть нагляд за факультетами і гарантуватимуть, що бюджети факультетів відображатимуть пріоритети, як описано в стратегічних планах університету. Кожен член комісії матиме обов'язки, до яких входить загальне управління бюджетом університету, контроль за керівництвом університету, процесом планування навчання та забезпечення якості навчання в усіх закладах освіти.

Кожен підрозділ такого центру відповідатиме за розробку стратегічних і фінансових планів, які вписуються в загальні академічні та університетські плани. Усі робочі рішення мають відповідати політиці та практиці університету.

Фінансове моделювання для факультетів університетів для нових та існуючих навчальних програм буде відповідальністю такого центру за підтримки групи планування. Підрозділи відповідатимуть за загальну фінансову ефективність свого факультету, включаючи всі кошти, призначені підрозділу. Вони матимуть гнучкість у впровадженні стимулів для покращення фінансової

ефективності за умови, що плани були надані та затверджені ректором університету та самим центром.

Така організація буде нести відповідальність за ефективне управління фінансовими ресурсами та буде зобов'язана періодично звітувати про стан свого підрозділу. До обов'язків цієї організації можна віднести:

- Періодично переглядати вплив застосованої моделі фінансування:
 - вплив на академічну якість;
 - вплив на продуктивність інноваційних інструментів;
 - процедури розподілу.
- Рекомендувати пріоритети фінансування відповідно до стратегічного плану університету.
- Розгляд поданих заявок на субвенцію чи інвестиційні кошти.
- Щорічно переглядати результати діяльності університету за встановленими показниками.
- Переглядати прогнози зарахування, які використовуються для моделювання бюджету.
- Розглянути остаточний проект поточного бюджету університету.
- Переглядати ефективність неакадемічних підрозділів обслуговування та підтримки.

Щоб задовольнити критичні потреби та враховуючи різноманітність академічних програм, буде створена система подвійного призначення для досягнення наступного:

- забезпечити цільові інвестиції для розвитку академічних ініціатив та інших пріоритетів університету. Таке фінансування, ймовірно, надаватиметься на певний період часу, після чого

ініціатива стане самоокупною або потреба в інвестиційному фінансуванні припиниться;

- звернути увагу на вплив різних витрат на одиницю в рамках академічних програм, для яких дохід менший за вартість. Такі обставини можуть бути невід’ємно пов’язані з характером академічної пропозиції або запланованою особливістю управління ресурсами. Як і нові інвестиційні ініціативи, такі програми будуть узгоджені з пріоритетами університету. Хоча в рідкісних випадках фінансування цих заходів може бути постійним, але зазвичай очікується, що таке фінансування є тимчасовим.

Нарешті, сучасні підходи до зростання підкреслюють роль вищої освіти та університетських досліджень серед важливих інститутів режиму зростання, заснованого на результативності.

3.2 Рекомендації з організації фінансової моделі для Національного університету «Києво-Могилянської академії»

Щоб почати удосконалення треба пройти 5 кроків до початку шляху.

1. Стратегія впливу та сприйняття. Щоб мати високу ефективність, фінансова функція має бути добре пов’язана з розробкою стратегії, щоб гарантувати, що рішення щодо стратегії обґрунтовуються надійним фінансовим аналізом. Це означає більше розуміння цифр.

2. Вирівняйте фінансову відповідальність для прийняття рішень. Коли університет розробляє свою стратегію, часто не враховується необхідність перегляду відповідальності за прийняття рішень і узгодження фінансових факторів і бар’єрів. Наприклад, фінансова модель, яка найкраще забезпечує

стратегію швидкого росту студентів, суттєво відрізняється від тієї, яка зосереджується на підвищенні якості студентів, зберігаючи обсяг. Хоча основні фінансові показники цих стратегій можуть виглядати схожими, фінансова модель надає повноваження щодо прийняття операційних рішень і те, як вона стимулює рішення, які відповідають стратегії, має відрізнитися. Зрештою, фінансова модель повинна узгоджувати дії осіб, які приймають оперативні рішення, що впливають на доходи та витрати (наприклад, розробка нового курсу, зміна моделі викладання, встановлення пріоритетів для інвестицій у дослідження), із ширшою стратегією. Ці рішення мають супроводжуватися підзвітністю щодо бюджету, а також щодо кількості студентів, доходів і планових показників використання площ.

3. Використовуйте стимули та засоби контролю, які підтримують конструктивну поведінку у прийнятті рішень. Щоб об'єднати людей для виконання стратегії, потрібні стимули та засоби контролю, які заохочують до конструктивного прийняття рішень і поведінки. Університети часто мають системи стимулів і контролю, які суперечать поведінці та рішенням, які вони хочуть заохочувати. Наприклад, погані системи контролю можуть створити стимули для факультетів конкурувати між собою або ускладнити студентам участь між факультетами.

4. Надавати своєчасну, надійну та актуальну інформацію. Те, що ми знаємо, впливає на якість рішень, які ми приймаємо. Ось чому надзвичайно важливо надавати правильний тип інформації в правильному форматі, який відповідає кожній окремій ролі. Університети можуть створювати різноманітну фінансову інформацію. Існує також широкий спектр доступних інструментів для підтримки прийняття фінансових рішень. Високоєфективна фінансова модель ефективно відображає типи доступної інформації та інструментів; канали, через які вони надаються; періодичність доставки; формат інформації, представленої різним ролям, на основі їхніх

обов'язків і потреб у прийнятті рішень. Незважаючи на те, що для цього завжди є компроміси (зокрема витрати на систему), визначення пріоритетності інформаційних потреб ролей, які мають найбільший вплив на ключові чинники доходів і витрат, може мати помітний вплив на загальну фінансову ефективність.

5. Позиціонуйте фінансову функцію, як проактивного та динамічного партнера

Високоефективна фінансова модель вимагає високоефективних фінансових функцій. Незалежно від того, як організована фінансові функції, її роль виходить далеко за межі обробки транзакцій і встановлення бюджету. Це стимулює зміни та забезпечує фінансову підзвітність в університеті. Фінансова команда повинна глибоко розуміти стратегію університету, як забезпечити ефективне прийняття рішень відповідно до стратегії та як активно співпрацювати з лідерами в університеті, щоб стимулювати зміни.

Високоефективна фінансова модель і фінансові функції можуть зробити більше, ніж покращити бюджет і стратегічний цикл. Він має силу змінити культуру прийняття рішень. Завдяки цьому установи, які використовують підхід до фінансового менеджменту з високою ефективністю, є більш динамічними, краще позиціонуються на ринку та краще контролюють свою стратегічну програму.

Оскільки фінансування є потужним мотиватором інституційної ефективності, модель, яка використовується для фінансування закладів вищої освіти, є важливим засобом забезпечення того, що система вищої освіти може забезпечити результати, яких прагне суспільство. Таким чином, розробка моделі фінансування повинна починатися з аналізу того, як фінансування може сприяти очікуванням країни щодо системи та закладів вищої освіти. Його необхідно

сформувати на основі оцінки людського капіталу та пріоритетів досліджень для суспільства та економіки.

Дані рекомендації покликані допомогти українським університетам, які хочуть розробити нову політику, яка спершу реалізується, принаймні частково, через бюджет загального фінансування. Якщо надані характеристики досягнуть своєї мети, це дозволить користувачеві достовірно прогнозувати фінансовий стан університетів. Перш ніж йти далі, буде корисно розрізняти бюджетні системи та бюджет моделі. Бюджетна модель, як вона розуміється,— це набір правил для організації елементів бюджету.

Бюджетна система є ширшою за бюджетну модель. Система включає всі дискреційні елементи (включно з повноваженнями та цінностями відповідних осіб, які приймають рішення), а також бюджетну модель, яку використовують політики, щоб допомогти їм у складанні бюджету. Можна було б уявити абсолютно механічний світ, в якому бюджетна система університету співпадала б з бюджетною моделлю університету. Звичайно, жодна бюджетна система не є настільки механічною. Тим не менш, можна уявити континуум, закріплений повністю механічною системою на одному кінці та повністю дискреційною системою на іншому. У такому континуумі система бюджетування Національного університету «Києво-Могилянської академії» дещо далека від обох країв. Фінансова модель управлінням університету має мати низку дуже важливих правил (правил, які, звичайно, може змінити керівництво), але вона також має бути розроблена, щоб залишити достатній простір для думки студентів та викладачів. Розсуд заради розсуду — не єдина причина, чому бюджетні моделі та бюджетні системи відрізняються. На практиці жоден набір правил не може охопити всі можливі випадки та політику реагування. Таким чином, навіть якби керівництво університету було схильне віддавати перевагу тому, щоб їхня бюджетна система якомога більше базувалася на бюджетній моделі, все одно були б випадки, коли результат такої моделі створював би непередбачені наслідки, що вимагали б втручання керівництва. Звичайно бюджетні моделі повинні якомога

менше заважати прийняттю правильних рішень, але завжди будуть випадки, коли модель генеруватиме стимули, які не відповідають найкращим практикам. Таким чином, будь-яка бюджетна система повинна включати принцип, згідно з яким, коли здається, що модель заважає прийняттю обґрунтованих рішень, підрозділи повинні мати простий шлях, щоб попередити відповідальні органи про проблему, а бюджетна система повинна бути достатньо гнучкою для перевизначення бюджетної моделі. Як і в будь-якій системі, важливо розглядати як ціле, так і частини, тому що, як правило, втручання в будь-який окремий аспект матиме наслідки в інших частинах системи. Може здатися, що окремі частини виконують окремі та різні функції, але їхні взаємозв'язки вимагають розуміння системи та її цілей, щоб повністю зрозуміти кожну частину.

У загальному плані запропонована система, є бюджетною системою, що базується на діяльності університету, оскільки збільшення певних видів діяльності призводить до автоматичних потоків ресурсів і витрат до підрозділів, які здійснюють цей процес й отримують дохід. Простіше кажучи, дохід слідує за діяльністю, що генерує дохід, і одиниці, які беруть участь у діяльності, що генерує дохід, отримують, принаймні, левову частку цих доходів. У той же час збільшення активності зазвичай створює збільшення витрат, як безпосередньо в цих підрозділах, так і опосередковано в інших адміністративних частинах університету, і тому пов'язані витрати, як правило, також зростають із збільшенням доходів. Основна логіка підтримки моделей бюджетування, заснованого на діяльності, полягає в тому, що витрати та вигоди від різних заходів можна найчіткіше побачити там, де вони здійснюються — у лабораторіях, дослідницьких підрозділах.

З технічної точки зору всі надходження від загального фінансування університетів надходять до адміністрації, і завданням ректора є визначення бюджетних асигнувань з метою найбільш ефективного використання наявних ресурсів для виконання місій університету. Пояснюючи дану модель, відбувається посилення на «автоматичні» потоки доходів і витрат. Важливо

зазначити, що фактично рішення щодо розподілу та атрибуції, прийняті в моделі та діючих сьогодні «правилах», не створюють назавжди права на ці конкретні методи розподілу. Ректор використовує модель як допоміжний засіб у розробці бюджетів загального фонду як для академічних підрозділів, так і для обслуговуючих підрозділів – для підрозділів, які мають значний дохід від діяльності, і для підрозділів, які цього не мають. До речі, система, на відміну від моделі, представляє насичений і детальний обмін як якісною, так і кількісною інформацією між президентом університету, факультетами, викладачами та студентами. Протягом усього річного бюджетного циклу кожен факультет отримує інформацію про якість викладачів, тиск на зарплату, національні тенденції в різних галузях факультету, законодавчі вимоги тощо. Авжеж уся ця інформація впливає на бюджетну систему та прийняття рішень. Коли в бюджетну модель будуть вноситися технічні зміни, компоненти коригуються таким чином, щоб чисте фінансування підрозділу залишалось незмінним. Приклади цих типів змін включають зміни в частках плати за навчання, зміни ставок податків, переміщення категорії витрат з розрахунку податку та скасування плати за оренду приміщення. Це коригування робиться так, що жодна одиниця не отримує вигоди чи штрафів у момент зміни, але починає бачити вплив на маржу в майбутньому. Таким чином, усі зміни можна перевірити в світлі майбутніх впливів і зосередити увагу на відповідному наборі стимулів, не турбуючись про миттєві несподіванки. Спосіб бюджетування одиниць залежить від їх позиції в кожному з двох вимірів. Усі підрозділи університету можна класифікувати за функціями — безпосередні постачальники академічних послуг (навчальні відділи, дослідницькі підрозділи, бібліотеки) проти інших підрозділів, включаючи обслуговуючі підрозділи та допоміжні підрозділи (фінансові операції, вступна кампанія, охорона, гуртожитки). Одиниці також можна класифікувати залежно від того, генерують вони доходи на основі діяльності чи ні. Отримана матриця 2 на 2 дає записи в усіх чотирьох клітинках (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Отримана матриця на основі діяльності університету

	Академічні	Неакадемічні
На основі діяльності	Дослідницькі підрозділи	Служба охорони здоров'я
Централізований бюджет	Бібліотеки	Громадська безпека

З точки зору бюджетної моделі, одиниці варто поділити відповідно до того, базуються їхні бюджети на діяльності чи ні. Підрозділи, що базуються на діяльності, отримують значну частину свого доходу залежно від того, що вони роблять — зарахування студентів. Як наслідок, бюджетна модель стосується університетської бібліотеки рівноправно. Обидві мають свої бюджети, визначені централізовано, оскільки жодна безпосередньо не генерує достатніх доходів для покриття значної частини своїх операцій. Але набагато більш важливий поділ заснований на тому, чи один підрозділ робить безпосередній внесок у виконання основних завдань Університету, і тому бюджетна система розглядає ці два підрозділи дуже по-різному. Бібліотека є академічною одиницею, і як така її діяльність розглядається як цінна сама по собі. Безпека є важливим підрозділом, але його цінність повністю походить від підтримки, яку він надає академічним місіям університету. На цьому тлі варто розглядати спочатку три типи академічних одиниць, а потім ті, які не є академічними, починаючи з підрозділів на основі діяльності в кожній категорії.

Бюджет, заснований на діяльності, розробляється з використанням набору правил для розподілу набору доходів і витрат. Незважаючи на те, що компоненти послідовно включені в усі бюджети, засновані на діяльності, ті які стосуються студентів, не впливають на бюджети науково-допоміжних підрозділів. Майже будь-яка бюджетна система може дати розумні результати за умови розширення

бази ресурсів, але справжнє випробування структури відбувається тоді, коли ресурси стискаються. Протягом цього періоду важливо поставити фінансування академічних підрозділів як найвищий інституційний пріоритет і забезпечити диференційовані зміни у фінансуванні академічних підрозділів, водночас забезпечуючи фінансування нових ініціатив і напрямків. Гнучкість бюджетної моделі є критично важливим елементом у здатності продовжувати досягати високих успіхів.

Роль держави спочатку полягала в урахуванні нового середовища університетів, яке характеризується, зокрема, міжнародною конкуренцією та видимістю. Неявно, у примусовому ізоморфізмі, це додає до місії університетів пошук критичного розміру бюджету та потребу добре відображатися в міжнародних рейтингах.

Персоналізований зворотний зв'язок, створений за допомогою цифрових звітів про бали, є важливим у вищій освіті через важливу роль зворотного зв'язку у викладанні та навчанні, а також у покращенні успішності та мотивації студентів у навчальних закладах. Зворотний зв'язок є одним із найважливіших каталізаторів навчання студентів у вищій освіті.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» активно практикує діяльність приймання відгуків від студентів. Могилянці мають безпосередній досвід роботи у житті університету, тож студенти можуть бути джерелом розуміння під час його керування. Отримання відгуків студентів, як позитивних, так і негативних, може допомогти підвищити рейтинг університету. Таким чином можна визначити будь-які поточні проблеми та належним чином вирішити їх, щоб покращити роботу університету. Але це лише маленький правильний крок до заможного майбутнього.

У сфері професійного навчання не потрібно більше думати лише про дипломи, а радше про блоки навичок, що передбачає значний виклик, повний

перегляд навчальної пропозиції в університетах. Тимчасовість – це вже не тривалість (диплом наприкінці року), а миттєвість (навички, націлені за короткий час). З кожним днем зростає попит на більш короткі, більш гнучкі курси, які більше підходять для кожної людини. Реєстрація навчання в блоках навичок у репозиторіях компетенцій є важливою передумовою для того, щоб вони мали право на фінансування з персонального рахунку навчання університету. Існує нагальна потреба адаптувати пропозицію навчання для різних вікових категорій.

Університети повинні адаптувати свої послуги безперервної освіти до цих нових вимог, особливо тому, що їм доводиться мати справу з споживачами, єдиною чи основною діяльністю яких є професійне навчання. Служба безперервної освіти в університетах має право існувати та бути модернізованою та спеціалізованою.

Створення та підтримка різноманітного студентського контингенту на міжнародному рівні має право бути в Національному університеті «Києво-Могилянська академія». Одним із способів конкурувати на міжнародному рівні є пропозиція та просування глобальної міжкультурної навчальної програми. Треба подумати про внесення змін, які додадуть цінності навчальним програмам на додаток до того, щоб іноземні студенти почувалися як вдома. Варто додати міжнародний колориту до програм університету. Міжнародні студенти це додатковий прибуток для університету.

Також можна поекспериментувати з ваучерними інституційними механізмами фінансування, коли державні кошти спрямовуються індивідуально на факультет. При ваучерному фінансуванні кошти закріплюються за факультетом, можливо навіть за окремою групою студентів, які навчаються у даному університеті. Студенти отримують ваучери від державного органу та обмінюють їх на освітні послуги у вищому навчальному закладі за своїм вибором. Для установи ваучери становлять певну цінність і можуть бути переведені в готівку у відповідальній державній установі.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» може розробити ефективні онлайн курси для дистанційних студентів. На сьогодні студенти нашої країни й інших країн зацікавлені в цьому. По-перше, університет зацікавлений в розширенні доступу до великої кількості студентів і розширенні їх меж за допомогою технологій дистанційного навчання. За своєю природою Національний університет «Києво-Могилянська академія» схильний залишати багато предметів вибірково для студентів. По-друге, університет має справжню потребу та бажання замінювати загальне навчання інноваційне та доступне. Однією з головних сфер, у якій університети з дистанційним навчання мають успіх, є розробка високоякісних навчальних матеріалів. Добре сформульовані матеріали замінили звичайні підручники та заочні курси низького рівня. Вони активно використовуються не лише студентами дистанційних університетів, але й багатьма студентами звичайних університетів.

На жаль, сьогодні університети знаходяться на великому роздоріжжі – роздоріжжі фінансової стійкості. Якщо не вжити заходів, кризи фінансування, які ми спостерігаємо можуть стати нормою. Але в нас вже не має права на помилку. Ми повинні робити інноваційне наукове суспільство для себе. Звичайно, ми не отримаємо відразу всі позитивні результати. Але шанс є.

Зрозуміло лише те, що нам потрібно буде думати за межі обмежень поточної системи, якщо ми хочемо забезпечити довгострокове, стійке та доступне рішення щодо фінансування вищої освіти.

Висновки до 3 розділу

Традиційний спосіб фінансування державної університетської освіти в Україні є нежиттєздатним протягом тривалого періоду. Цей спосіб

фінансування вимагає, щоб центральний уряд відповідав за витрати та видатки на вищу освіту.

Звичайно, зміна в абсолютній протилежності моделей та методів фінансування вищої освіти вимагатиме від держави та новоствореного центру у майбутньому проведення конференцій з відповідними зацікавленими сторонами для вивчення нових джерел фінансування.

Насправді нові плани фінансування вищих навчальних закладів не можна просто нав'язати їм. Це може призвести до серії страйків співробітників і студентів, до хаосу в системі вищої освіти. Заклади вищої освіти та інші зацікавлені сторони повинні вносити свій внесок у плани, а для внесення змін до них та їх реалізації слід виділяти розумний час.

Ми повинні творчо думати про те, як вирішити серйозні виклики, з якими стикається система: зростання витрат і боргів, застійні результати та застаріла політична система, яка погано підходить для сприяння підзвітності та обслуговування студентського колективу, що розвивається. Лише шляхом аргументованих дебатів, аналізу та компромісу ми можемо здійснити позитивні зміни та покращити систему вищої освіти для студентів та їхніх сімей, створюючи економіку вільної України для успіху в наступні десятиліття.

ВИСНОВКИ

На жаль, фінансовий тиск на заклади вищої освіти вже існував до пандемії COVID-19, ще до цього останні роки пришвидшили потребу у вирішенні фінансових проблем у багатьох закладах вищої освіти, змушуючи керівників цих закладів діяти швидко, без оптимального часу та структур для більш стратегічного мислення та планування. Російське вторгнення в Україну миттєво збільшило напругу на системи освіти та ринок праці. Університети змушені шукати альтернативні методи фінансування та змінювати кардинально модель фінансування.

Незважаючи на всі виклики, створення нової моделі фінансування університетів розвиватиметься в майбутньому. Модель базуватиметься на більш реалістичних очікуваннях і уроках, отриманих із успіхів і невдач у цій сфері за останні кілька років провідних країн світу та України. Запровадження нової фінансової моделі в управлінні університетів вплине на всі сфери академічної діяльності — дослідження, викладання та навчання, організацію, фінанси та уряд.

Створення інституційного управління, контролюючої організації, підкреслює важливість чуйного управління та раціонального контролю діяльності університетів, щоб підвищити довіру українського суспільства до системи вищої освіти. Зобов'язання вищих навчальних закладів, що фінансуються державою, створити механізми управління, які дозволять їм стратегічно, ефективно та підзвітно використовувати державні ресурси.

Відповідальність за навчання буде розподілена між кількома учасниками. Очікується, що науковці стануть більше фасилітаторами та посередниками між базами знань і студентами, а не основним засобом передачі сукупності знань.

Зміни в управлінні мають ретельно збалансувати більшу відкритість до зовнішнього середовища та посилений управлінський потенціал із необхідністю збереження та посилення наукової діяльності вищих навчальних закладів, у вигляді лабораторій.

Один важливий урок, який можна винести з минулого досвіду, полягає в тому, що якщо університети хочуть отримати максимальну вигоду від своєї діяльності, навчальним закладам можна порадити використовувати свої сильні сторони, а не намагатися створювати ресурси з кожної дисципліни та пропонувати всі послуги одночасно. Також важливо обмінюватися ресурсами та змінювати підхід «не винайдено тут, треба винайти для себе». Добре спланована співпраця між світовими вищими навчальними закладами може принести користь усім учасникам кооперації.

Також онлайн навчання значною мірою сприятиме зростанню гнучкості в моделях академічного навчання. Гнучке та доступне навчання пропонуватиме міжнародним студентам багато можливостей, щоб адаптувати свої потреби та стилі навчання до різноманітних налаштувань навчання.

Нові можливості можуть допомогти вищим навчальним закладам реагувати на нові вимоги – від урядів, з обмеженими бюджетами, які вимагають більшого співвідношення ціни та якості, від студентів, які мають доступ до більшого спектру варіантів навчання і від роботодавців, які потребують нових типів і комбінацій сучасних навичків, які розраховують на те, щоб системи вищої освіти допомагають розвинути ці навички.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. La gouvernance des universités dans l'Union européenne - Touteurope.eu. Touteurope.eu. URL: <https://www.touteurope.eu/economie-et-social/la-gouvernance-des-universites-dans-l-union-europeenne/> (дата звернення: 01.05.2023).
2. Funding of universities. Home - Universiteiten van Nederland. URL: https://www.universiteitenvannederland.nl/en_GB/funding-of-universities.html (дата звернення: 01.05.2023).
3. Aziz Mouline. Après dix ans d'autonomie, quel nouveau modèle économique pour les universités françaises ?. *Érudit*. 2020. Vol. 24, Number 1. P. 154–164. URL: <https://id.erudit.org/iderudit/1069101ar>.
4. Il Fondo per il finanziamento ordinario delle università. Italiano : Parlamento Italiano, 2021. URL: https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_per_il_finanziamento_ordinario_delle_universita_.html (дата звернення: 01.05.2023).
5. Dalla Normale al resto d'Italia: "Bilancio di genere in tutti gli atenei". *La nazione*. 2017. 20 січня.
6. Section 1: Current Revenue Sources for Public Research Universities. *Public Research Universities: Understanding the Financial Model*. 2012. Vol. 1. P. 23–46.
7. Amy Y. Li. *Lessons Learned: A Case Study of Performance Funding in Higher Education*. Colorado : Policy, & Development at the University of Northern Colorado, 2018. URL: <https://www.thirdway.org/report/lessons-learned-a-case-study-of-performance-funding-in-higher-education> (дата звернення: 03.05.2023).

8. William B. Rouse, John V. Lombardi, Diane D. Craig. Modeling research universities: Predicting probable futures of public vs. private and large vs. small research universities. *ECONOMIC SCIENCES*. 2018. Vol. 115, no. 50. P. 112–114.

9. Kysie Miao. Performance-Based Funding of Higher Education. CAP, 2012. URL: <https://www.americanprogress.org/article/performance-based-funding-of-higher-education/>.

10. Dr Harrison Rommel. NMHED Funding Recommendation. New Mexico Higher Education Department. URL: <https://hed.nm.gov/resources-for-schools/institutional-finance/nmhed-funding-recommendation> (дата звернення: 04.05.2023).

11. Yonezawa A. Japan's Higher Education Policies under Global Challenges. *Asian Economic Policy Review*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/aepr.12421>

12. Masateru Baba. Dans Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. Origine du financement public des universités privées au Japon. 14th ed. 2002. P. 89–101.

13. Japan - Administration, Finance, Educational Research. Education - Free Encyclopedia Search Engine - StateUniversity.com. URL: <https://education.stateuniversity.com/pages/742/Japan-ADMINISTRATION-FINANCE-EDUCATIONAL-RESEARCH.html> (дата звернення: 05.05.2023).

14. Fumihiko Maruyama. Financing Universities in Japan. 2nd ed. 2009. 17 p.

15. National Institute for Educational Policy Research. URL: <https://www.nier.go.jp/English/educationjapan/pdf/201109H>

16. Оприлюднили новий рейтинг університетів: які українські виші потрапили в топ-10. 24 Канал. URL: https://24tv.ua/education/reyting-universitetiv-ukrayini-yaki-vishi-potrapili-top-10_n2259672 (дата звернення: 05.05.2023).

17. Ukraine HDI 2021 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/877624/human-development-index-of-ukraine/>

18. Міністерство освіти і науки України - Сергій Шкарлет: Всім закладам освіти рекомендовано припинити освітній процес та оголосити канікули на два тижні. Головна | Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/sergij-shkarlet-vsim-zakladam-osviti-rekomendovano-pripiniti-osvitnij-proces-ta-ogolositi-kanikuli-na-dva-tizhni>

19. JNNE. JNNE -2022. URL: <https://jnne.org/報告書『攻撃される教育2022』/>

20. 440 закладів освіти повністю зруйновано внаслідок дій росії, – результати дослідження. URL: <https://www.irf.ua/440-zakladiv-osvity-povnistyu-zrujnovano-vnaslidok-dij-rosiyi-rezultaty-doslidzhennya/> (дата звернення: 05.05.2023).

21. Вікіпедія. Навчальні заклади, пошкоджені чи знищені в ході російського вторгнення в Україну (2022). Україна. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8,_%D0%BF%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D1%87%D0%B8_%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D0%B2_%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96_%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2_%D0% (дата звернення: 06.05.2023).

22. Євген Ніколаєв. Що означає нова формула фінансування університетів?. Вища освіта. 2020. С. 1–3.

23. Міністерство Фінансів України. Бюджет. Україна, 2022. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 06.05.2023).

24. Міністерство освіти і науки України. ЗАТВЕРДЖЕНО ПОРЯДОК ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИПЛАТИ СОЦІАЛЬНИХ СТИПЕНДІЙ ВРУ. Україна, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-poryadok-priznachennya-ta-viplati-socialnih-stipendij-vru> (дата звернення: 06.05.2023).

25. Єгор Стадний. Українське студентство за кордоном: дані до 2017/18. Київ, 2019. 10 с.

26. Кількість українських біженців у країнах ЄС перевищила 5 мільйонів | ZMINA. ZMINA. URL: <https://zmina.info/news/kilkist-ukrayinskyh-bizhencziv-u-krayinah-yes-perevyshhyla-5-miljoniv/#:~:text=Загалом демографічний склад біженців має,люди, старші за 65 років>

27. Міністерство Фінансів України. Державний бюджет. Україна, 2023. URL: <https://mof.gov.ua/uk/current-year-budget-information> (дата звернення: 07.05.2023).

28. Insights Blog. 6 Alternative Budget Models for Colleges and Universities. Hanover Research. 2013. P. 6–8. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/6-alternative-budget-models-for-colleges-and-universities/?org=higher-education#:~:text=Below is an overview of,, and Performance-Based Budgeting.> (дата звернення: 07.05.2023).

29. Ukraine. Transparency.org. URL: <https://www.transparency.org/en/countries/ukraine> (дата звернення: 07.05.2023).