

УДК 336.65:378.14

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-18>**Пшенична М.В.**кандидат економічних наук, доцент,
Інститут економіки та менеджменту
Закладу вищої освіти

«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИБУТКОВОСТІ ПРИВАТНИХ ЗВО: ДІАГНОСТИЧНИЙ АСПЕКТ

У статті узагальнено результати аналізу новітніх підходів до управління фінансовими ресурсами в системі фінансового менеджменту сучасних приватних закладів освіти. На основі моніторингу кон'юнктури ринку вищої освіти, аналізу досвіду фінансового менеджменту Університету «Україна», його порівняння з європейськими практиками, виокремлено перспективні напрями управління фінансовими ресурсами. Запропоновано практичні інструменти для впровадження ефективної системи управління фондом цільового капіталу в українських приватних ЗВО, включаючи розробку інвестиційної політики, використання міжнародних стандартів звітності, впровадження CRM-систем для фандрейзingu та створення дорадчих рад. Результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій з посилення фінансової стабільності та рентабельності приватних ЗВО в умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління прибутком, приватний університет, фінансові ресурси, ендаумент-фонди, фандрейзинг.

Pshenychna MariiaInstitute of Economics and Management
Higher Education Institution

“Open International University of Human Development “Ukraine”

IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL MANAGEMENT AND PROFITABILITY OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A DIAGNOSTIC ASPECT

The article discusses the tools for improving the diagnostics of the financial condition and profit management in private educational institutions on the example of the University of Ukraine. The monitoring of the situation in the field of higher education in the country is carried out to assess competitive trends between the subjects of state and private ownership. The importance of ensuring a systematic approach to the management of financial resources of educational institutions to ensure the stability and efficiency of their functioning in the context of modern economic challenges is proved. The financial indicators of a comprehensive assessment of the financial condition of a private higher education institution are structured. Based on the analysis of the practical experience of the University of 'Ukraine', the main directions of financial management used to manage the financial resources and profit of a private educational institution are allocated. The content of the following processes is detailed: management of formation of financial resources, management of internal turnover of financial resources, management of distribution of financial resources in the financial management system. Particular attention is paid to the analysis of the European practice of financial management in private higher education institutions, in particular, to the diversification of funding sources through the development of fundraising and the creation of endowment funds. Practical tools for implementing an effective endowment fund management system in Ukrainian private higher education institutions are proposed, including the development of an investment policy, the use of international reporting standards, the introduction of CRM systems for fundraising and the creation of advisory boards for the fund. The importance of combining financial diagnostics, profit controlling and innovative fundraising tools to ensure financial sustainability and increase the competitiveness of private higher education institutions in Ukraine is emphasised. The results of the study can be used to develop practical recommendations for strengthening the financial stability and profitability of private higher education institutions in the context of global competition in the market of educational services.

Keywords: financial management, profit management, private university, financial resources, endowment funds, fundraising.

Постановка проблеми. Діагностика фінансового стану є ключовим аналітичним інструментом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку приватних закладів освіти. В умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг, зростаючих вимог до якості навчання, необхідності модернізації матеріально-технічної бази та відсутності державного фінансування, управління фінансовими ресурсами набуває критичного значення. Ситуація ускладнюється як внутрішніми факторами (ефективність іміджевої політики, якість профорієнта-

ційної діяльності, рівень наповнюваності контингенту студентів), так і зовнішніми (демографічні зміни, соціально-економічна турбулентність, коливання платоспроможності населення, наслідки фінансової кризи воєнного періоду, зниження престижу вищої освіти серед молоді). Відсутність дієвих механізмів фінансового планування та контролю може призвести до ризику втрати фінансової стабільності, зниження конкурентних позицій, а в перспективі – до кризових явищ у діяльності приватних освітніх установ. Таким чином, розробка та впровадження сучасних методів

фінансової діагностики є необхідною умовою їхнього сталого розвитку та адаптації до динамічних викликів ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Попри наявність загальних напрацювань вітчизняних науковців у царині теоретичних основ діагностики фінансового стану підприємства та управління його прибутком, основний фокус уваги дослідників зосереджено довкола питань ролі фінансових ресурсів в діяльності виробничих підприємств народного господарства. Зокрема, дослідники Адамів М.Є. і Ганас В.С. наводять класифікацію аспектів управління фінансовими ресурсами великих підприємств на основі процесно-структурованого підходу із градацією кадрової спроможності [1], тоді як Мавлєва Д.Е, Лиса О.В. зосереджені на специфіці управління прибутком промислових акціонерних товариств з орієнтацією на його розподіл за конкуруючими напрямками витрат [2]. Пропозиція використання комплексного підходу до аналізу фінансового стану деталізовано наведена в роботі групи вчених у складі з Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. [3]. Разом з тим, лишається не до кінця опрацьованим механізм імплементації новітніх підходів до управління фінансами саме в освітній галузі, зокрема приватних закладах вищої освіти, що підкреслює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення результатів аналізу новітніх підходів до управління фінансовими ресурсами в системі фінансового менеджменту сучасних приватних закладів освіти, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення діагностики фінансового стану та управління прибутком в Університеті «Україна».

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід’ємною складовою пріоритетних задач в царині фінансового менеджменту будь-якого комерційного підприємства є діагностика його фінансового стану та оцінка ефективності управління прибутком. Особливої актуальності ці процедури набувають в умовах

жорсткої конкурентної боротьби, що є притаманною для сучасної галузі освіти.

Відповідно до статистичних даних Інституту освітньої аналітики, станом на 2023–2024 навчальний рік в Україні функціонували 332 заклади вищої освіти, з яких 116 – приватної форми власності. Це становить 35% від їхньої загальної кількості та є майже тототним числу державних закладів, підпорядкованих Міністерству освіти й науки України (рис. 1).

При цьому загальна кількість здобувачів освіти у ЗВО та їх відокремлених структурних підрозділах становить 1 112 965 осіб, з них 869 365 осіб – у закладах МОН. Таким чином, стає зрозумілим, що конкуренція за абітурієнтів точиться не лише між закладами приватної форми власності, але й між приватними та державними установами, що робить процес діагностики фінансового стану фундаментальним для забезпечення стійкості, стабільності та стратегічної ефективності діяльності.

Якщо фінансовий стан підприємства можна визначити як складне економічне явище, що є результатом взаємодії та взаємного впливу всіх елементів системи фінансових відносин підприємства [2], то діагностика фінансового стану освітніх установ є аналітичною процедурою, що спрямована на комплексне оцінювання їхньої платоспроможності, фінансової стійкості, ефективності управління ресурсами та прогнозування потенційних ризиків для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного освітнього середовища.

Відтак, комплексний аналіз фінансового стану ЗВО як суб’єкта господарювання має включати оцінку фінансових показників, зокрема ліквідності, платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності господарювання (рис. 2).

Таким чином, представлені на рис. 2 показники оцінки фінансового стану дозволяють: оцінити спроможність закладу освіти погасити короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів; відобра-

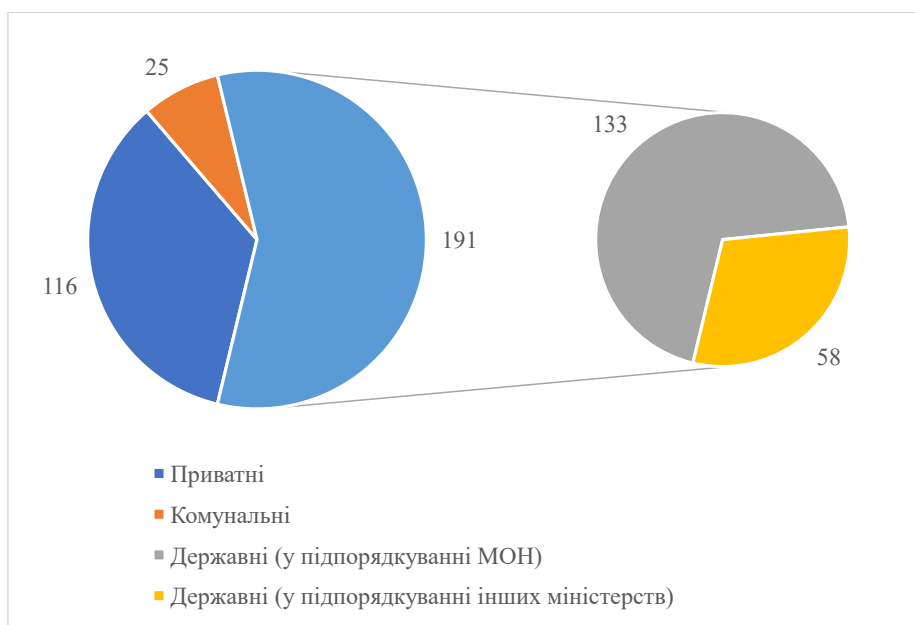


Рис. 1. Кількісний аналіз ніші вищої освіти в Україні у 2023–2024 н.р.

Джерело: складено автором на основі [4]



Рис. 2. Фінансові індикатори комплексної оцінки фінансового стану закладу вищої освіти приватної форми власності

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 6]

жають частку власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів навчального закладу; сукупність усіх надходжень ЗВО від освітньої діяльності, грантів, інвестицій та інших джерел фінансування; швидкість погашення боргів студентами та партнерами; рентабельність освітніх послуг; обсяг інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та освітніх програм; здатність університету залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси тощо.

Однак, варто зауважити, що концепція діагностики фінансового стану приватних університетів в Україні зорієнтована здебільшого на вирішенні двох задач:

- 1) дотримання принципів контролінгу, які сприяють ефективному управлінню ресурсами;
- 2) здійснення антикризового управління, що дозволяє виявляти та усувати потенційні загрози для стабільності закладу.

Тоді як європейська практика системи фінансового менеджменту в приватних ЗВО зорієнтована в значній мірі на диверсифікації джерел фінансування (побудові системного фандрайзингу, розвитку endowment-фондів, управлінні інвестиційними стратегіями та формуванні інвестиційного портфеля як додаткового джерела оборотних коштів), забезпеченні прозорості та підзвітності перед зацікавленими сторонами (випускниками, жертводавцями, бізнес-структурами, філантропічними організаціями тощо) [3].

Тому можна зробити висновок, що проведення якісної діагностики фінансового стану закладу освіти, що враховував би релевантний аналіз внутрішніх (інвестиційних, фінансових, організаційних) і зовнішніх факторів робочого середовища установи (взаємодія з випускниками, партнерами, спонсорами), сприяло б забезпеченню більш точного розуміння та якісного публічного представлення його фінансової стабільності й можливостей для подальшого розвитку.

Важливою частиною цього процесу є управління прибутком. Воно передбачає не лише контроль доходів і витрат, але й активний менеджмент фінансових ресурсів для максимізації прибутковості. Системний підхід до управління фінансовими ресурсами в освітніх закладах, зокрема в Університеті «Україна» як одному з найбільших ЗВО приватної форми власності, передбачає використання різноманітних інструментів, які впливають на ефективність діагностики фінансового стану й управління прибутком (табл. 1).

Варто зауважити, що в контексті діяльності університету «Україна» управління фінансовими ресурсами потребує особливої уваги до специфіки закладу як інституції, орієнтованої на інклюзивну освіту. З огляду на провідну роль університету «Україна» в розбудові безбар'єрного освітнього середовища в країні, масштабній роботі з молоддю з інвалідністю, а також з огляду на принципову відданість ідеям інклюзивності [6], перспективним напрямом є впровадження кращих світових практик зі створення фонду цільового капіталу (ендаумент) для залучення фінансових ресурсів від випускників, бізнес-середовища та філантропічних організацій, що поділяють цінності закладу. Системна підтримка інклюзивного освітнього руху може стати важливим чинником активізації інвестиційної діяльності, включаючи розвиток фандрейзингу, краудфандингу, а також пошук грантів від міжнародних донорів і громадських ініціатив.

Для забезпечення системності й прозорості роботи з фондом цільового капіталу, в рамках фінансового менеджменту приватного ЗВО доцільно впроваджувати такі інструменти, як:

- політика інвестування ендаументу (IPS), що визначає допустимий рівень ризику, диверсифікацію активів, цілі прибутковості та принципи етичного інвестування;

Таблиця 1

Напрями фінансового менеджменту в університеті «Україна»

Управління формуванням фінансових ресурсів	Управління внутрішнім оборотом фінансових ресурсів	Управління розподілом фінансових ресурсів
1. Диверсифікація та оптимізація джерел формування фінансових ресурсів (плата за навчання, програми підвищення кваліфікації, залучення грантової підтримки наукових досліджень та освітніх ініціатив, спонсорська та благодійна допомога, видавнича діяльність)	1. Планування та контроль грошових потоків: – складання фінансового плану з урахуванням очікуваних доходів і витрат; – моніторинг грошових потоків для уникнення касових розривів; – використання бюджетування для різних структурних підрозділів	1. Пріоритезація фінансування (освітня діяльність, науково-дослідна діяльність, розвиток інфраструктури, соціальна підтримка, маркетинг і промоція)
2. Розробка стратегій фінансового залучення: – мінімізація ризиків через диверсифікацію джерел фінансування; – активний пошук інвесторів та партнерських програм; – розвиток фандрейзингу; – оптимізація цінової політики на освітні послуги	1. Оптимізація фінансових операцій: – автоматизація фінансових процесів; – впровадження ефективних методів розрахунків (диференційована система оплати за навчання, розтермінування платежів); – управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	2. Імплементация методів ефективного розподілу: – принцип ефективності (інвестування в найбільш рентабельні напрями); – гнучке бюджетування (адаптація фінансових планів до змін на ринку освітніх послуг); – аналіз витрат і вигід (оцінка ефективності кожного напрямку фінансування).
3. Міжнародне співробітництво та грантове фінансування (реалізація програм подвійних дипломів та академічної мобільності для залучення додаткових фінансових ресурсів)	1. Фінансовий контроль та аудит: – внутрішній аудит для оцінки фінансової дисципліни; – аналіз фінансових показників та ефективності використання коштів; – зменшення непередбачених витрат і фінансових втрат	3. Управління прибутком в межах виконання Стратегії розвитку Університету «Україна» на 2021–2031 рр.

Джерело: складено автором

– формування фінансової звітності за стандартами GAAP або IPSAS, що підвищує довіру європейських та світових донорів;

– імплементация CRM-системи для фандрейзингу, що дозволить відстежувати історію комунікацій із донорами, сегментувати цільові аудиторії, аналізувати ефективність кампаній й здійснювати стратифікацію джерел фінансування;

– створення дорадчих рад ендаумент-фондів з участю представників бізнесу, випускників і благодійників, що забезпечує більшу легітимність у прийнятті стратегічних рішень.

Крім того, доцільним є впровадження механізмів діагностики та контролінгу ефективності фандрейзингової діяльності, зокрема: аналіз коефіцієнта залучених коштів до витрачених на кампанію, оцінку вартості залучення одного донора (CAC), довгострокової вартості донора (LTV) та рівня утримання донорів.

Таким чином, інституційний розвиток приватного ЗВО неможливо уявити без інтеграції діагностичних інструментів управління та стратегічного використання потенціалу ендаумент-фондів і фандрейзингу, які здатні не лише диверсифікувати джерела доходу, а й закріпити фінансову автономію університету в довгостроковій перспективі. Крім того, напрацьовані результати можуть стати підґрунтям для розробки рекомендацій щодо посилення фінансової стійкості та рентабельності не лише для Університету «Україна», а й для решти закладів освіти приватної форми, що є край важливим в умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг.

Висновки. Сучасні виклики у фінансовому управлінні освітніх установ, особливо приватних, підкреслюють важливість комплексного діагностування їхнього фінансового стану. Такий підхід має враховувати не лише стандартні фінансові індикатори, але й особливості освітньої діяльності, конкуренцію та соціальну роль закладу. На прикладі Університету «Україна» аргументовано, що ефективне управління фінансовими ресурсами вимагає гнучкої, прозорої та диверсифікованої системи фінансового планування, здатної до адаптації в умовах нестабільного ринку освітніх послуг. Одним із ключових напрямів забезпечення фінансової сталості є стратегічне впровадження сучасних механізмів фандрейзингу та створення ендаумент-фондів як довгострокового джерела фінансування. Зокрема, використання таких інструментів, як інвестиційна політика ендаументу, звітність за міжнародними стандартами, CRM-системи для управління взаємодією з донорами та дорадчі ради фонду, дозволять зміцнити фінансову автономію закладу, активізувати взаємодію з зовнішніми партнерами та сформувати довіру серед зацікавлених сторін.

Таким чином, системне поєднання фінансової діагностики, контролінгу прибутку та інноваційних інструментів залучення ресурсів формує нову парадигму фінансового управління для приватних ЗВО, яка може стати основою для підвищення конкурентоспроможності, інституційної стійкості та стратегічного розвитку вітчизняної вищої освіти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамів М. Є., Ганас В. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства: процесно-структурований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14>
2. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
3. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
4. Основні освітні статистичні дані (2023/2024 навчальний рік). Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/news/data/93396/> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Біляк Ю. В., Старюк В. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.19>
6. Офіційний сайт Університету «Україна». URL: <https://uu.edu.ua/> (дата звернення: 20.04.2025).

REFERENCES

1. Adamiv, M. Ye., & Hanas, V. S. (2024). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva: protsesno-strukturovaniy pidkhid [Management of financial resources of an enterprise: process-structured approach]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14>
2. Mavlieva, D., & Lysa, O. (2023). Udoshkonalennia upravlinnia finansovymy resursamy z metoiu pidvyshchennia rezul'tatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Improvement of financial resource management to enhance enterprise performance]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
3. Gotra, V. V., Ripych, V. V., & Dyachok, A. V. (2017). Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia [Diagnosis of the financial condition of an enterprise and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 8, pp. 219–223. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf (accessed April 20, 2025).
4. Osvita.UA. Osnovni osvitni statystychni dani (2023/2024 navchalnyi rik) [Basic educational statistical data (2023/2024 academic year)]. Available at: <https://osvita.ua/news/data/93396/> (accessed April 20, 2025).
5. Bilyak, Yu. V., & Saryuk, V. V. (2022). Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu [Diagnosis of the financial condition of an enterprise in the controlling system]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.19> (accessed April 20, 2025).
6. University “Ukraine”. Ofitsiyni sait Universytetu “Ukraina” [Official website of University “Ukraine”]. Available at: <https://uu.edu.ua/> (accessed April 20, 2025).