

## RESEARCH ARTICLE



# Фінансова політика закладів вищої освіти

Наталія Шофолова<sup>1\*</sup> <sup>1</sup>Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна\* [n.shofolova@ihed.org.ua](mailto:n.shofolova@ihed.org.ua)

## Анотація

В умовах законодавчого регулювання та обмежень державного фінансування закладів вищої освіти, конкуренції у пошуку додаткових ресурсів надзвичайно важливими є ефективність використання коштів, відкритість та підзвітність витрат. Впровадження фінансової політики в університеті допоможе налагодити систему фінансового менеджменту, підвищити рівень фінансової автономії, сприятиме публічності та прозорості у прийнятті фінансових рішень та полегшить прийняття управлінських рішень на шляху до досягнення стратегічних цілей розвитку.

У статті розглянуті теоретичні основи фінансової політики закладів вищої освіти. Визначено, що фінансова політика університету — це цілеспрямована діяльність управлінської команди, що направлена на прийняття ефективних фінансових рішень з метою досягнення та збереження фінансової стійкості і сталого розвитку університету, досягнення його стратегічних цілей і виконання поточних завдань, заснована на розробленні альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності.

Обґрунтовано необхідність впровадження фінансової політики в університеті як механізму для розширення фінансової автономії закладів вищої освіти (ЗВО), підвищення конкурентоспроможності закладу, зменшення фінансових ризиків, гарантування доброчесності та соціальної відповідальності, підвищення рівня ефективності управління фінансами, спрощення процесів управління фінансами, та, відповідно, підвищення якості освітніх послуг.

Проаналізовано рекомендації проектів та посібників з фінансової політики і процедур та досвід університетів Великої Британії щодо змісту фінансової політики, а також запропоновано основні складові фінансової політики для українських університетів.

## Вступ

Ефективне управління закладом вищої освіти, як і будь-якою організацією, не може існувати без управління фінансами. Фінансовий менеджмент є складовою загальної системи управління, впливає на всі напрями діяльності та створює фундамент для досягнення цілей та стратегічного розвитку. Розглядаючи заклади вищої освіти, слід зазначити, що сьогодні університети є не просто надавачами освітніх послуг, а постають осередком формування цінностей та середовища громади і країни в цілому. Реформування системи вищої освіти, підвищення якості, соціальна спрямованість та відповідальність університетів зумовлює відповідні виклики для фінансових служб університетів, щоб створити умови для доступної освіти, соціальної спрямованості та оптимізувати управління витратами. Університети по всьому світу стикаються зі складною фінансовою ситуацією внаслідок скорочення частки державного фінансування, зміною традиційних способів фінансування, тому на перше місце постає ефективність та результативність управління наявними ресурсами. Система фінансового менеджменту університету повинна бути спрямована на ефективне

## Ключові слова:

аудит, заклади вищої освіти, міжнародні гранти, ендавмент, соціальна відповідальність, фандрайзинг, фінансова автономія університету, фінансова звітність, фінансова стійкість, фінансове планування, фінансова політика

## Мова статті:

українська

## Отримано:

22 січня 2022 р.

## Прийнято:

30 березня 2022 р.

## Опубліковано:

20 серпня 2022 р.

## Цитування:

Шофолова, Н. (2022). Фінансова політика закладів вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 13, 70-80. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-70-80>

управління ресурсами, залучення інвестицій для досягнення стратегічних цілей та майбутнього розвитку суспільства.

У Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки зазначається, що українські ЗВО мають низький рівень фінансової автономії, «через низький рівень спроможності закладу брати позики; вільно розпоряджатися залишками коштів; володіти будівлями; встановлений законодавством перелік позицій, на які можуть витратитися кошти закладу; обмежене внутрішнє переміщення коштів з ініціативи самого закладу тощо» (МОН України, 2020). Але насамперед причиною такого рівня фінансової автономії вважаємо насамперед низьку ефективність управління фінансовими ресурсами університетів та неготовність самостійно примати фінансові рішення. Для того, щоб бути успішними, університети повинні мати можливість та бути спроможними приймати власні рішення.

Досягнення довгострокової фінансової стійкості та розвитку неможлива без виконання поточних завдань. Тому надзвичайно актуальним для університетів є впровадження фінансової політики, як системного обґрунтування управління фінансами та керівництва для прийняття відповідальних та відкритих фінансових рішень.

**Мета статті** — є вивчення теоретичних основ фінансової політики закладів вищої освіти, обґрунтування необхідності запровадження фінансової політики університету, визначення основних складових фінансової політики українських університетів для налагодження системи фінансового менеджменту, підвищення рівня фінансової автономії та сприяння публічності та прозорості у прийнятті фінансових рішень..

#### **Методи дослідження**

У дослідженні використано метод аналізу стратегічних документів національного та інституційного рівнів, нормативно-правових актів, аналітичних документів та наукових публікацій.

#### **Результати дослідження**

##### **Сутність фінансової політики закладу вищої освіти**

Фінансова політика, як складова економічної політики є визначає принципи регулювання та контролю фінансової системи країни та її місце в міжнародній фінансовій системі, регламентується законами, постановами та іншими нормативно-правовими актами. Погоджуємось із авторами, які зазначають, що «об'єктивною основою фінансової політики як економічної категорії виступають, з одного боку, фінанси як система економічних відносин, з іншого — фінансовий менеджмент як система управління, в якій виявляється сутність категорії «політика» в зазначеному контексті, оскільки остання є інструментом його реалізації.» (Єрешко, Товмасян, 2020:65). Відповідно до цього, фінансова політика розглядається вітчизняними дослідниками з одного боку на рівні держави, як основного регулятора фінансових відносин, а з іншого — на рівні підприємств, як основної ланки фінансових відносин та класичного фінансового менеджменту.

На рівні держави фінансова політика у сфері вищої освіти не виділяється окремими законодавчими актами. Державні заклади як розпорядники бюджетних коштів керуються Бюджетним кодексом України, Законами України, Постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими документами для бюджетних установ. Основним нормативно-правовим документом у сфері вищої освіти є Закон України «Про вищу освіту», який встановлює окремі положення щодо врегулювання питань фінансово-економічних відносин. Тож в управлінні фінансами державні університети діють в межах бюджетного законодавства, що окреслює основні рамки прийняття фінансових рішень. На жаль, українські заклади вищої освіти не мають чітко окресленої та сформованої фінансової політики. У світлі розширення фінансової автономії університетів, важливим є

визначення внутрішніх положень, що чітко окреслюють повноваження, відповідальність та принципи управління фінансами.

На рівні фінансів підприємств вважаємо дуже влучним визначення: «Фінансова політика підприємства — цілеспрямована діяльність направлена на прийняття відповідальних рішень стосовно управління фінансами з метою досягнення та збереження фінансової стабільності, економічної безпеки і сталого розвитку підприємства; його стратегічних цілей і тактичних завдань, заснована на розробці альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності, що забезпечує вбудований контроль її імплементації. Вона є інструментом реалізації фінансового менеджменту підприємства і, виконуючи свої функції, не тільки втілює управлінську сутність останнього, а до того ж приводить у відповідність всі ланки і складові підприємства, виступаючи, тим самим, узгоджувальним елементом цієї складної багатоаспектної системи» (Єрешко, Товмасян, 2020: 67).

На основі аналізу визначень, вважаємо, що фінансова політика університету є цілеспрямованою діяльністю управлінської команди, що направлена на прийняття ефективних фінансових рішень з метою досягнення та збереження фінансової стійкості і сталого розвитку університету, досягнення його стратегічних цілей і виконання поточних завдань, заснована на розробленні альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності.

Фінансова політика реалізується через фінансову стратегію — довготривалий курс фінансової політики, і фінансову тактику, що передбачає вирішення завдань поточного періоду і відрізняється гнучкістю та рухливістю. Досліджуючи суть фінансової політики, маємо на увазі поточну політику, що визначає основні принципи та методи поточної фінансової роботи.

У доповненні сутності фінансової політики звернемось до досліджень фінансової політики в некомерційних організаціях. Проєкт Propel Nonprofits в своєму дослідженні щодо фінансової політики зазначає: «Фінансова політика уточнює роль, повноваження та відповідальність за основні заходи фінансового управління та прийняття рішень. За відсутності прийнятої політики співробітники та члени правління, ймовірно, працюватимуть за набором припущень, які можуть бути, а можуть і не бути точними чи результативними.» (Propel Nonprofits ).

«Фінансова політика — це офіційний опис того, як ваша рада вирішує такі питання, як погашення боргів, розподіл готівкових резервів, хто може обробляти гроші, а також як ви вносите та знімаєте кошти. Метою фінансової політики є захист коштів донорів, сприяння фінансовій стійкості та притягнення правління та керівників до відповідальності за фінансові втрати та нагляд. Фінансова політика - це «що робити» фінансового менеджменту, фінансові процедури - це «як діяти». Фінансові процедури — це сукупність звітів, які описують, як розпоряджатися коштами» (Eisenstein, 2019 ).

В Законі України «Про вищу освіту», ст. 71, визначено, що фінансування державних закладів вищої освіти повинне здійснюватися з дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень.

#### **Мета та необхідність запровадження фінансової політики в університеті**

Метою фінансової політики на будь-якому рівні є насамперед забезпечення фінансової стійкості.

International Monetary Fund в праці «Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies» надає визначення: «Фінансова політика відноситься до політики, пов'язаної з регулюванням, наглядом та наглядом за фінансовою та платіжною системами, включаючи ринки та установи, з метою сприяння фінансовій стійкості, ефективності ринку та захисту активів та споживачів клієнтів» (IMF, 2000).

Виділяють головні стратегічні цілі фінансової політики держави:

- 1) забезпечення фінансової стійкості як головної умови стабільності і перспективності функціонування окремих суб'єктів;

- 2) визначення стабільних і зрозумілих умов функціонування і взаємовідносин між окремими суб'єктами ринку, включаючи державу;
- 3) створення вільного конкурентного середовища з рівними правами і законодавчо визначеними правилами гри для всіх його суб'єктів;
- 4) фінансове забезпечення умов і створення сприятливого інвестиційного клімату (Лютий, 2005:4).

Фінансова стійкість є також важливою для університетів. В дослідженні експертів European University Association (EUA) наголошується, що : «фінансова стійкість буде одним із ключових викликів для університетів у наступному десятилітті: лише ті установи, які мають надійні фінансові структури і стабільні джерела надходжень, зможуть виконувати свої численні місії і вдало реагувати на сучасні виклики в умовах все складнішого і глобалізованішого середовища. Фінансова стійкість насправді не є самоціллю; вона спрямована на досягнення цілей університету, гарантуючи достатній обсяг надходження коштів установи для інвестування в її майбутню академічну та науково-дослідну діяльність» (Estermann, Bennetot Pruvot, 2011:16).

Відповідно у фінансових стратегіях університетів однією з ключових цілей є фінансова стійкість, а фінансова політика як набір положень та алгоритмів для роботи втілює її досягнення.

Визначаючи розуміння необхідності впровадження фінансової політики в ЗВО, наведемо наступне:

1. Фінансова політика є одним з механізмів розширення фінансової автономії ЗВО, що надає інструментарій для готовності керівників прийняти самостійність та відповідальність за фінансові рішення. В колективній монографії Ю. Вітренко та І. Власова надають визначення: «Фінансова автономія закладу вищої освіти — право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо фінансових питань, що провадиться в порядку та межах, визначених законом» (Вітренко, Власова, Ворона та ін., 2020:22). Фінансова політика сприяє фінансовій автономії, оскільки є основою прийняття управлінських рішень.
2. Фінансова політика є конкурентною перевагою для отримання грантів та чи інших додаткових фінансових ресурсів. Так, L. Eisenstein зазначає, що «наявність належної фінансової політики та процедур допомагає продемонструвати, що ваша некомерційна організація відповідально поводить з вашими фінансами. Це те, чого шукають ваші донори, коли вирішують підтримати вашу організацію - чи ні. Метою фінансової політики є захист донорських коштів, сприяння фінансовій стійкості та притягнення правління та керівників до відповідальності за фінансові втрати» (Eisenstein, 2019).
3. У відповідності до попереднього твердження, за наявності детальної фінансової політики та процедур університет зменшує ризики, пов'язані з фінансовим управлінням. Фінансова політика та процедури служать орієнтиром щодо того, як треба діяти при спірних ситуаціях, перевірках чи будь-яких зверненнях для гарантії доброчесності та соціальної відповідальності. Розміщення положень фінансової політики на сайті університету — один із найбільш ефективних показників, що показує рівень відповідальності університету у всіх сферах діяльності.
4. Запровадження відкритих та систематизованих положень фінансової політики також підвищує рівень ефективності управління фінансами університету. Так, J. Rottmann наголошує: «Некомерційні організації звільнені від оподаткування саме тому, що вони не розподіляють прибуток акціонерам чи власникам. Очікується, що їхня мета — приносити користь суспільному благу. Некомерційні організації покладаються на довіру суспільства, щоб зібрати кошти, необхідні для виконання їхньої роботи, а також залучити та утримати членів правління та волонтерів, які можуть посилити їхні зусилля. Такий рівень довіри громадськості означає, що — можливо, навіть більше, ніж їхні

комерційні колеги — неприбуткові організації дотримуються високих стандартів доброчесності, прозорості та підзвітності. Вони повинні бути особливо пильними, застерігаючи від будь-яких проявів неправомірності, незаконного привласнення коштів, марнотратства чи шахрайства. Крім того, некомерційні організації часто працюють із дуже вузькими фінансовими прибутками, маючи повноваження інвестувати якомога більше своїх ресурсів у надання послуг, пов'язаних із місією. Це робить ефективність їхньої діяльності та здатність приймати правильні та швидкі управлінські рішення головною метою. Нарешті, через свій особливий статус неприбуткові організації також повинні дотримуватися різних правил і положень, що регулюють їхню діяльність, багато з яких також стосуються прозорості та підзвітності перед громадськістю» (Rottmann, 2011:2).

5. Одна з тенденцій програм фінансування Європейського Союзу є «спрощення». «European University Association постійно виступає за більш ефективний підхід до спрощення, зосередженого на бенефіціарах та їхніх особливих потребах. Цей підхід враховує їх велике різноманіття та ґрунтується на високоякісних процесах та ефективному використанні ресурсів. У цьому контексті EUA виступає за ширше визнання національно визнаних інституційних методів управління та обліку бенефіціарів як ключового принципу впровадження та найбільш значущий спосіб підвищення ефективності...» (European University Association, 2018). Тому, вважаємо, що запровадження фінансової політики, її доступність та відкритість для основних стейкхолдерів (студентів, викладачів, громади) дозволить спростити розуміння щодо управління фінансами, та, відповідно, підвищити якість освітньої послуги в частині фінансового обслуговування, та конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

#### Основні складові фінансової політики університету

Виходячи з сутності визначень політики, виділяють наступні основні аспекти політики :

- 1) політика ґрунтується на повноваженнях; 2) політика передбачає наявність експертного знання; 3) політика пов'язана з порядком, адже вона передбачає наявність системи й узгодженості та встановлення обмежень на поведінку посадових осіб (Єрешко, Товмасян, 2020:66). Виходячи з цього, визначаються і основні складові частини, що містить фінансова політика.

L. Eisenstein виділяє наступні складові фінансової політики (Eisenstein, 2019):

1. Надання повноважень щодо фінансових дій та рішень.
2. Делегування повноважень щодо фінансових рішень та операцій керівникам персоналу та волонтерам.
3. Процедури конфлікту інтересів та інсайдерських операцій.
4. Процедури надання повноважень витратити кошти та виписувати чеки.
5. Процедури управління фондом оплати праці.
6. Передача повноважень на укладання договорів.
7. Як слід документувати фінансові записи.

Проект Propel Nonprofits виділяє типово 5 основних розділів, що містить фінансова політика некомерційної організації (Propel Nonprofits):

1. Визначення повноважень на здійснення необхідних та регулярних фінансових операцій та рішень, що може включати також делегування деяких повноважень керівному персоналу.
2. Політична заява щодо конфлікту інтересів або інсайдерських операцій.
3. Чіткі повноваження щодо витрачання коштів, включаючи схвалення, підписання платіжних документів.
4. Чітке призначення повноважень на укладення договорів.
5. Чітка відповідальність ведення обліку та фінансової звітності.

J. Rottmann рекомендує, що посібник з фінансової політики та процедур для некомерційних організацій може містити такі елементи (Rottmann, 2011:2):

1. Принципи, політика та процедури ділової поведінки — положення про етику, загальна відповідність урядових вимог, політика щодо конфлікту інтересів, політика щодо

викривачів, політика зберігання та знищення документів, обов'язкові відпустки для фінансового персоналу, політика прийому подарунків, непов'язана підприємницька діяльність.

2. Ролі та обов'язки правління та персоналу — повноваження ради та персоналу.
3. Бюджетування та резерви - процедури складання бюджету, резервна політика.
4. Фінансова звітність — фінансова звітність, аналіз фінансових коефіцієнтів.
5. Основні відомості про систему фінансового обліку — фінансовий рік, метод бухгалтерського обліку.
6. Дебіторська заборгованість та грошові надходження — отримання готівки, банківські депозити, обробка внесків кредитної картки, дебіторська заборгованість.
7. Кредиторська заборгованість та грошові виплати — кредиторська заборгованість, видача готівки, політика відшкодування витрат працівникам, дрібні виплати.
8. Заробітна плата — адміністрування та процес нарахування заробітної плати, зарплатна політика, виконавча політика компенсацій.
9. Закупівля — загальна політика закупівель, політика щодо кредитних карток.
10. Політика щодо підрядників та постачальників — перевірка постачальників, повноваження.
11. Політика та процедури щодо активів / майна та обладнання — політика капіталізації, інвентаризація основних засобів.
12. Заходи безпеки — зберігання файлів, безпека офісу, комп'ютерна безпека.
13. Аудит — залучення та вибір зовнішнього аудитора, аудиторська перевірка.
14. Управління ризиками — страхові настанови.
15. Зобов'язання — прийняття та санкціонування боргу.
16. Інвестиційна політика — основні правила вкладення коштів.

В цілому можемо підсумувати, що кількість складових може відрізнятись, але визначаючи структуру фінансової політики організації, всі автори сходяться на думці, що складові фінансової політики визначаються особливостями діяльності кожної установи та можуть бути деталізовані так, як це необхідно для ефективного управління фінансами.

#### **Досвід університетів Великої Британії**

Політика фінансового регулювання University of Huddersfield складається з трьох основних розділів (University of Huddersfield, 2019):

1. Загальні положення (включає загальну інформацію щодо цілей та статусу фінансової політики).
2. Корпоративне управління (включає положення щодо керівного органу, головного бухгалтера, структури комітету та менеджерів з фінансовою відповідальністю, ризик менеджменту, політики викриття та кодексу поведінки).
3. Фінансове управління та контроль (включає підрозділи: Фінансове планування, Фінансовий контроль, Умови бухгалтерського обліку, Вимоги до аудиту, Управління казначейством, Дохід, Дослідницькі гранти та контракти, Права власності та патенти, Витрати, Активи, Кошти трастових фондів та Інше, що містить: Страхування, Компанії, спільні підприємства та консорціуми, Безпека, Студентська спілка, Використання печатки).

Політика фінансового регулювання University of Oxford складається з низки ключових положень і політик, що лежать в основі фінансового адміністрування та прийняття рішень. Політика викладена на окремій сторінці фінансового департаменту Університету і включає наступні розділи (University of Oxford, 2021):

1. Виплати працівникам (положення щодо оплати праці, системи пенсійного забезпечення персоналу).
2. Доходи (інформація та рекомендації щодо управління доходами університету, що включає політику управління платежами, карткові та онлайн оплати, податки).
3. Витрати та закупівлі.
4. Системи (фінансові системи та програми, що забезпечують роботу Університету);

5. Політика обліку дослідницьких проєктів.
6. Фінансовий облік (облікова політика, план рахунків, активи, запаси, пожертви).
7. Фінансове планування (бюджетування і прогнозування, Прозорий підхід до калькуляції витрат).
8. Послуги спеціалістів фінансового відділу для підрозділів та персоналу (страхування, податки, казначейство, фінансове адміністрування).

Крім того, кожен підрозділ Оксфордського Університету (факультети, інші підрозділи) також мають свої фінансові політики, що регламентують їх роботу.

Так, розділ «Фінанси, гранти та фінансування» Radcliffe Department of Medicine, складається з наступних підрозділів (Radcliffe Department of Medicine, University of Oxford, 2021):

1. Витрати та виплати.
2. Закупівлі.
3. Страхування.
4. Процес подання заявок на фінансування.
5. Підтримка в пошуку фінансування.
6. Фінансові положення та ключові політики, що включає:
  - Внутрішні політики фінансового регулювання та підтримки фінансових процесів;
  - Заяви про політику та процедури щодо конфлікту інтересів;
  - Антикорупційну політику;
  - Політику щодо боротьби з шахрайством;
  - Подарунки та політика доброчесності;
  - Політика сприяння боротьбі з ухиленням від оподаткування;
  - Кодекс практики щодо розкриття інформації;
  - Інші ключові політики (політика інформаційної безпеки, політика управління ризиками).

Сторінка фінансового департаменту University College London також містить набір політик та корпоративної інформації для зацікавлених сторін, що стосується управління фінансами та фінансових процесів в Університеті. Його зміст включає наступні розділи: бухгалтерські форми, річні звіти, ліміти та кредитні картки, декларація про інтереси, витрати, фінансова політика та правила, політика шахрайства, страхові поліси, включаючи туристичне страхування, політика закупівель, кадрова політика, щорічна документація, інша корпоративна інформація (University College London, 2021).

Як правило частина положень фінансової політики відкрита для зовнішніх користувачів, а частина призначена для доступу лише персоналу університетів, для спрощення процесів обслуговування основної діяльності та допомоги працівникам.

Аналізуючи основні документи зазначених університетів прослідковуємо відображення їх цінностей в фінансовій стратегії та в політиці фінансового регулювання. Наприклад, тенденції соціальної та екологічної відповідальності, поставлені у цілях та показниках стратегії, корелюються з алгоритмами дій у фінансовій політиці.

Розглядаючи політику фінансового регулювання університетів Великої Британії хотіли б також відмітити мету роботи фінансового департаменту університету: «Відділ фінансів працює для того, щоб підтримати наукову, дослідницьку та адміністративну спільноту університету надійними фінансовими порадами та своєчасною інформацією, за допомогою ряду допоміжних послуг, включаючи фінансові операції, фінансову звітність, фінансову підтримку та професійні послуги» (University of Oxford, 2021).

Таке визначення наголошує, що фінансові служби працюють для супроводу та підтримки основних видів діяльності, відповідно фінансова політика також слугує для досягнення стратегічних цілей розвитку університету.

#### **Визначення складових фінансової політики українських ЗВО**

У кожного університету бачення щодо власної фінансової політики, так як і фінансової стратегії, індивідуальне. Ми пропонуємо структурувати фінансову політику за основними

напрямами фінансово-економічної роботи в університеті. Але наповнення та послідовність залежить від особливостей діяльності кожного окремого університету та визначається стратегічними цілями.

**Таблиця 1.** Основні складові фінансової політики для українських ЗВО

Складові/розділи фінансової політики університету	Документ, що регулює відповідні розділи	Основна цільова аудиторія
Повноваження щодо підписів та фінансової відповідальності	Наказ/положення про фінансову структуру університету	Інвестори, грантодавці, інші зовнішні користувачі, працівники, студенти
Облікова політика	Наказ про облікову політику	Інвестори, грантодавці, аудитори
Фінансова звітність	Порядок подання звітності, обов'язкові документи для оприлюднення	Інвестори, грантодавці, аудитори, громадськість
Фінансове планування	Наказ/положення щодо фінансового планування та бюджетування	Працівники
Закупівлі	Порядок/положення щодо здійснення закупівель	Працівники, грантодавці, аудитори
Виплати працівникам	Коллективний договір, положення про оплату праці, положення про преміювання	Працівники
Порядок оплати відряджень	Положення про відрядження	Працівники
Виплати, підтримка, гранти для студентів	Положення про стипендії, соціальні виплати, конкурси для студентів	Студенти, абітурієнти
Вартість та порядок оплата за навчання, політика знижок щодо оплати, розтермінування, управління платежами	Наказ про встановлення вартості навчання, порядок оплати, знижки і строки оплати та ін.	Студенти, абітурієнти
Міжнародні гранти та проекти	Положення щодо реалізації міжнародних проектів	Працівники, грантодавці
Обов'язковий та незалежний аудит	Наказ/положення щодо проведення аудиту	Інвестори, грантодавці
Програми страхування	Наказ/положення щодо програм страхування для працівників та студентів	Працівники, студенти
Пошук фінансування, фандрайзинг, ендавмент-фонд	Інформація щодо отримання грантів, стипендій, додаткового фінансування для освіти та досліджень	Працівники, студенти
Інвестиційна політика	Положення щодо інвестиційної політики	Інвестори, грантодавці, працівники
Ключові політики, що стосуються фінансового менеджменту	Політика щодо програмного забезпечення та підтримки фінансових процесів; Політика щодо конфлікту інтересів; Антикорупційна політика, політика щодо боротьби з шахрайством, кодекс етики працівників; Інші внутрішні політики (інформаційної безпеки, архів та ін.)	Всі категорії зовнішніх та внутрішніх користувачів

*Джерело:* складено автором.

Частина розділів фінансової політики обов'язково є у всіх українських університетів. Однак більшість з них не систематизує та не оприлюднює зазначені положення через низку внутрішніх причин.

Інші запропоновані політики, такі як аудит, страхування, інвестиційна політика, фандрайзинг, ендавмент-фонд та інші ключові політики не беруться до уваги керівництвом університетів. На нашу думку, причиною цього є нерозуміння фахівців та



керівництва як працювати з такими політиками та відсутності конкретного законодавства щодо використання таких фінансових інструментів саме для університетів. Запровадження таких внутрішніх політик, звичайно в межах національного законодавства, за рахунок спеціального фонду та інших додаткових джерел фінансування, може вирішити низку проблем закладів вищої освіти.

Важливо, щоб зазначені документи правильно відображали основні цілі стратегії університету і працювали на їх досягнення, а не просто були формальними. Документи мають бути системними, читабельними, простими.

### Висновки

Розроблення та прийняття фінансової політики є важливою складовою системи управління закладу вищої освіти, яка також показує готовність закладу до фінансової відповідальності та фінансової автономії, яка надається університетам законодавством.

Фінансова політика університету — це цілеспрямована діяльність управлінської команди, що направлена на прийняття ефективних фінансових рішень з метою досягнення та збереження фінансової стійкості і сталого розвитку університету, досягнення його стратегічних цілей і виконання поточних завдань, заснована на розробці альтернативних алгоритмів дій з чітким розподілом повноважень і відповідальності. Фінансова політика реалізується через фінансову стратегію — довготривалий курс фінансової політики, і фінансову тактику, що передбачає вирішення завдань поточного періоду. Як інструмент фінансового менеджменту фінансова політика є набором положень (політик), де визначені відповідальні особи, викладені функції, правила, принципи та положення в межах національного та міжнародного законодавства, на основі яких здійснюється управління фінансами в університеті.

Прийняття фінансової політики та процедур спрямоване в результаті на підтримку фінансової стійкості, підвищення ефективності роботи та цінності закладу для основних груп стейкхолдерів. Впровадження фінансової політики в університеті необхідне для розширення фінансової автономії ЗВО, підвищення конкурентоспроможності закладу, зменшення фінансових ризиків, гарантування доброчесності та соціальної відповідальності, підвищення рівня ефективності управління фінансами, спрощення процесів управління фінансами, та, відповідно, підвищення якості освітніх послуг.

Фінансова політика університету тісно пов'язана з стратегічними цілями університету та відображає його місію та цінності. Основні тенденції діяльності європейських університетів, такі як соціальна та екологічна відповідальність, відображаються у цілях та показниках фінансової політики. Складові фінансової політики визначаються особливостями діяльності кожної установи та можуть бути деталізовані так, як це необхідно для ефективного управління фінансами. Запропонована структура фінансової політики університету є типовою відповідно до напрямів фінансово-економічної роботи в університеті та має відображати основні цілі фінансової стратегії. Подальші дослідження фінансової політики будуть спрямовані на вивчення її змісту та механізмів підтримки для удосконалення освіти, досліджень та соціальної місії університету.

### Бібліографічні посилання

- Вітренко, Ю., Власова, І., Ворона, В., Жилаєв, І., Мельник, С., Ковтунець, В., & Базелюк, О. (2020). *Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України: колективна монографія*. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. <https://bit.ly/3C9mVm2>
- Єрешко, Ю., & Товмасян, В. (2020). Теорія фінансової політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (15-16), 63-68. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.63>
- Лютий, І.О. (2005). Концептуальні засади та суперечності реалізації фінансової політики держави. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (79), 4-6.
- Міністерство освіти і науки України. (2022). *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80>
- Eisenstein, L. (2019, July 22). *Nonprofit Policies and Procedures*. <https://www.boardeffect.com/blog/nonprofit-policies-procedures/>
- Estermann, T., & Bennetot Pruvot, E. (2011). *Financially sustainable universities II: European universities diversifying income streams*. European University Association. <https://bit.ly/3SINGUp>

- European University Association. (2018, February). *Taking simplification of EU Funding to the next level. The university perspective*. <https://bit.ly/3C51N0m>
- International Monetary Fund. (2000). *Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies. Part 1—Introduction*. <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm>
- Propel Nonprofits. (2021). *Financial Policy Guidelines and Example*. <https://www.propelnonprofits.org/resources/financial-policy-guidelines-example/>
- Rottmann, J. (2011). *Financial Policies and Procedures Manuals for Nonprofit Organizations: Applying Best Practices to the Environmental Health Strategy Center*. Muskie School Capstones and Dissertations. 50. [https://digitalcommons.usm.maine.edu/muskie\\_capstones/50](https://digitalcommons.usm.maine.edu/muskie_capstones/50)
- Radcliffe Department of Medicine. (2021). *University of Oxford. Finance, Grants and Funding*. <https://www.rdm.ox.ac.uk/intranet/finance-grants-and-funding>
- University College London. (2021). *Finance policies*. <https://bit.ly/3QmFvLQ>
- University of Oxford. (2021). *Finance Division*. <https://finance.admin.ox.ac.uk/>
- University of Huddersfield. (2019). *Financial Regulations Policy*. <https://bit.ly/3SNbLJG>

### References (Translated and Transliterated)

- Vitrenko, Y., Vlasova, I., Vorona, V., Zhyliayev, I., Melnyk, S., Kovtunets, V., & Bazeliuk, O. (2020). *Mehanizmy rozshirennia finansovoi avtonomii zakladiv vishchoi osvity Ukrainy: kolektyvna monografiia*. [Mechanisms for expanding the financial autonomy of higher education institutions in Ukraine: collective monograph] Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. <https://bit.ly/3C9mVm2> (in Ukrainian)
- Yereshko, Ju., & Tovmasian, V. (2020). Teoriia finansovoi polityky pidpriemstva [The theory of financial policy of the enterprise]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (15-16), 63-68. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.63> (in Ukrainian)
- Liutyi, I.O. (2005). Konceptualni zasady ta superechnosti realizatsii finansovoi polityky derzhavy [Conceptual principles and contradictions of the state financial policy implementation]. *Visnyk Kyivskogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, (79), 4-6 (in Ukrainian)
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Strategiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky* [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80> (in Ukrainian)
- Eisenstein, L. (2019, July 22). *Nonprofit Policies and Procedures*. <https://www.boardeffect.com/blog/nonprofit-policies-procedures/>
- Estermann, T., & Bennetot Pruvot, E. (2011). *Financially sustainable universities II: European universities diversifying income streams*. European University Association. <https://bit.ly/3SINGUp>
- European University Association. (2018, February). *Taking simplification of EU Funding to the next level. The university perspective*. <https://bit.ly/3C51N0m>
- International Monetary Fund. (2000). *Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies. Part 1—Introduction*. <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm>
- Propel Nonprofits. (2021). *Financial Policy Guidelines and Example*. <https://www.propelnonprofits.org/resources/financial-policy-guidelines-example/>
- Rottmann, J. (2011). *Financial Policies and Procedures Manuals for Nonprofit Organizations: Applying Best Practices to the Environmental Health Strategy Center*. Muskie School Capstones and Dissertations. 50. [https://digitalcommons.usm.maine.edu/muskie\\_capstones/50](https://digitalcommons.usm.maine.edu/muskie_capstones/50)
- Radcliffe Department of Medicine. (2021). *University of Oxford. Finance, Grants and Funding*. <https://www.rdm.ox.ac.uk/intranet/finance-grants-and-funding>
- University College London. (2021). *Finance policies*. <https://bit.ly/3QmFvLQ>
- University of Oxford. (2021). *Finance Division*. <https://finance.admin.ox.ac.uk/>
- University of Huddersfield. (2019). *Financial Regulations Policy*. <https://bit.ly/3SNbLJG>

### Відомості про автора

**Наталія Шофолова**, кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу взаємодії університетів і суспільства Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ Україна, [n.shofolova@ihed.org.ua](mailto:n.shofolova@ihed.org.ua)

### Інформація про наукове періодичне видання

Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership) внесено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» відповідно до наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409.

Науковий журнал представлено у таких базах даних, реєстрах і пошукових системах: Crossref, Наукова періодика України (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Educational Research Abstracts Online (ERA), European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), Library of Science (University of Warsaw), Index Copernicus International тощо.

## RESEARCH ARTICLE



# Financial Policies of Higher Educational Institutions

Nataliia Shofolova<sup>1\*</sup> <sup>1</sup>Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine\* [n.shofolova@ihed.org.ua](mailto:n.shofolova@ihed.org.ua)

## Abstract

In the context of legal regulation and restrictions on public funding of higher educational institutions and competition in the search for additional resources, the efficiency of the use of funds, openness and accountability of the expenditures are extremely important. The implementation of university financial policies will help to support a system of financial management, increase the level of financial autonomy, promote publicity and transparency in financial decision-making and facilitate management decisions towards achieving strategic goals.

The article considers the theoretical foundations of financial policies in higher education institutions. University financial policies is defined as a purposeful activity of the management team aimed at making effective financial decisions to achieve and maintain financial sustainability and stable development of the university, achieving its strategic goals and current tasks, based on developing alternative algorithms with clear distribution of the powers and responsibilities.

Arguments for the necessity to implement university financial policies as a mechanism to expand the financial autonomy, increase the competitiveness of the institution, reduce financial risks, ensure integrity and social responsibility, increase the efficiency of financial management, simplify of financial processes, and improve the quality of educational services are substantiated.

The recommendations of projects and guides on financial policies and procedures and the experience of British universities on the content of financial policies are analyzed, as well as the main components of financial policies for Ukrainian universities are proposed.

## Author details

Nataliia Shofolova, PhD in Finances, Associate Professor, Senior Researcher of the University-Community Engagement Unit, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, [n.shofolova@ihed.org.ua](mailto:n.shofolova@ihed.org.ua)

## Keywords:

audit, higher educational institutions, international grants, endowment, social responsibility, fundraising, financial autonomy, financial statements, financial planning, financial policies

## Language:

Ukrainian

## Citation:

Shofolova, N. (2022). University Financial Policies of Higher Educational Institutions. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 70-80 <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-70-80> (in Ukrainian)