

**Юрчишена Л. В.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи  
Донецького національного університету імені Василя Стуса, Вінниця, Україна,  
l.yurchishena@donnu.edu.ua  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

## ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РФ

**Анотація.** Метою статті є дослідження чинників та виявлення класифікаційних ознак фінансової стійкості університету шляхом їх систематизації й обґрунтування. Дослідження здійснювалося з використанням таких методів: діалектичного – для обґрунтування дискусійних підходів до визначення чинників фінансової стійкості закладів вищої освіти; аналізу – для ідентифікації впливу чинників відповідно до класифікаційних ознак; синтезу – для об'єднання виявлених ознак і чинників впливу на фінансову стійкість у цілісну класифікацію. Досліджено погляди наукової спільноти щодо визначення чинників фінансової стійкості ЗВО, запропоновано цілісну класифікацію чинників фінансової стійкості університету за такими ознаками: залежно від терміну дії, за характером впливу, за ступенем впливу на фінансовий результат, відносно компонентів економічної моделі, поведінкові, або опосередковані. Встановлено, що відносно компонентів економічної моделі університету, таких як ціннісна пропозиція, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, стейкхолдери, канали надання й просування, фінансова модель, чинники можуть мати прямий чи опосередкований вплив. Визначальний вплив на фінансову стійкість університету справляють поведінкові чинники, що включають такі групи: іміджеві, репутаційні; стимулюючі (маркетингові); інституційні; управлінські. Систематизація чинників відповідно до запропонованої класифікації є інструментом прийняття управлінських рішень щодо забезпечення поточної та стратегічної фінансової стійкості університету.

**Ключові слова:** університет, фінансова стійкість, чинники фінансової стійкості університетів, драйвери, класифікація чинників фінансової стійкості.

**JEL classification:** I22, I23, C38.

**DOI:** 10.32987/2617-8532-2022-2-23-34.

Світова криза, зумовлена пандемією COVID-19, не оминула вищу школу, призвівши до зростання фінансового тиску внаслідок обмеження бюджетних видатків, зміни форматів навчання, втрати додаткових доходів, неготовності до швидкої реакції на зміну моделей навчання й запити потенційних здобувачів освітніх послуг, інерції щодо здатності продукувати іннова-

ційні продукти, відчувати тенденції ринку освітніх послуг тощо. Скорочення бюджетного фінансування за рахунок зменшення здобувачів, що навчаються за бюджетні кошти, та зниження результативних показників, включених у формульне фінансування, негативно позначилося на основному джерелі доходів державних університетів, а отже, й на їхній спроможності забезпечувати фінан-

© Юрчишена Л. В., 2022

сування поточної діяльності і стратегічних напрямів розвитку.

Військова агресія РФ проти України призводить до повного або часткового руйнування матеріально-технічної бази ЗВО в регіонах, де ведуться активні бойові дії. Зниження фінансової стійкості університетів передбачає нові статті витрат на відновлення кампусів, що потребуватиме зовнішнього фінансування, у т. ч. міжнародних проектів для відновлення. Стане проблематичним зарахування на перший курс, забезпечення стійкості наявного контингенту, утримання кадрового ядра, здатного працювати в умовах невизначеності та при цьому надавати якісні освітні послуги й продукувати наукові проекти.

Університетський менеджмент стикається з безліччю труднощів, які пов'язані з війною, новою парадигмою і трансформаційними процесами в ЗВО, що потребує ідентифікації чинників забезпечення фінансової стійкості, під впливом яких формується сприятливий фінансовий простір за рахунок перевищення доходів над витратами університету. Питання забезпечення фінансової стійкості ЗВО стає дедалі актуальнішим, отже, є потреба в ідентифікації й систематизації її чинників.

Метою статті є дослідження чинників і виявлення класифікаційних ознак фінансової стійкості університету шляхом їх систематизації та обґрунтування. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання таких завдань: дослідити теоретичні підходи до визначення чинників фінансової стійкості ЗВО, розробити їх класифікацію, ідентифікувати вплив цих чинників за класифікаційними ознаками, напрямками дії, видами, підвидами.

Визначальним чинником фінансової стійкості європейських університетів є їх здатність до диверсифікації. Так, за результатами проекту EUDIST Т. Естерманн і Е. Беннетот Прувот серед чинників диверсифікації доходів виокремлюють економічний стан країни, глобалізацію й інтернаціоналізацію, управління ризиками, місію і стратегію університету, гнучкість, конкурентоспроможність ЗВО, партнерські взаємозв'язки з бізнесом, інформаційне поле та ін. [1].

Б. Коллінз, Дж. Фонтейн і К. Дотч досліджують фінансові проблеми вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 крізь призму доходів та витрат. Науковці визначають такі чинники величини доходів університету, як: чисельність зарахованих здобувачів, їх структура, скорочення бюджетних асигнувань на освіту, вартість навчання, зниження попиту й доходів від надання додаткових освітніх послуг, вплив дистанційного навчання на зарахування, інтернаціоналізація, зменшення доходів від плати за проживання в гуртожитках, харчування тощо. В умовах кризи інструментом забезпечення фінансової стійкості є впровадження стратегії скорочення витрат, що зумовлено фізичною відсутністю здобувачів в аудиторіях, переходом на онлайн-навчання, зменшенням витрат на енергоносії, опалення тощо [2].

Група італійських учених до чинників фінансової стійкості ЗВО відносять: стримування витрат, диверсифікацію доходів, достатнє й стале державне фінансування з визначеним механізмом одержання та підзвітності [3].

Стійкість італійських університетів забезпечується за рахунок: отримання стабільного доходу (завдяки не лише бюджетному фінансуванню, а й зміні структури доходів, за якої втрата одного джерела доходу компенсується іншим); позитивних тенденцій щодо зарахування здобувачів (здатність ЗВО відчувати регіональні й державні потреби, попит потенційних абітурієнтів); правильної фінансової поведінки (здатність формувати фінансові резерви для задоволення поточних і стратегічних потреб, резерви на технічне обслуговування); невеликого розміру боргу; функціонування в рамках бюджету (здатність витратити кошти відповідно до фінансових можливостей – затверджених річних бюджетів); виваженого фінансового менеджменту (професійний досвід керівників щодо прийняття фінансових рішень) тощо [4].

К. Патель і Ф. Ассаф поділяють чинники фінансової стійкості ЗВО на: економічні (недосконалість бюджетного фінансування, невідповідність очікувань ЗВО та студентів щодо фінансування, перехід до кредитного фінансування студентів та, як наслідок, накопичення боргів у довгостроковому періоді, неспроможність вчасно їх погашати); соціальні (тайм-менеджмент, тобто здатність студентів поєднувати навчання й роботу); демографічні (соціально-економічний статус студентів, етнічна приналежність, вік, стать) [5]. Через відмінності у фінансуванні й умовах здобуття освіти в різних країнах деякі із зазначених чинників не актуальні для українських ЗВО (надання кредитів, етнічна приналежність, вік, стать).

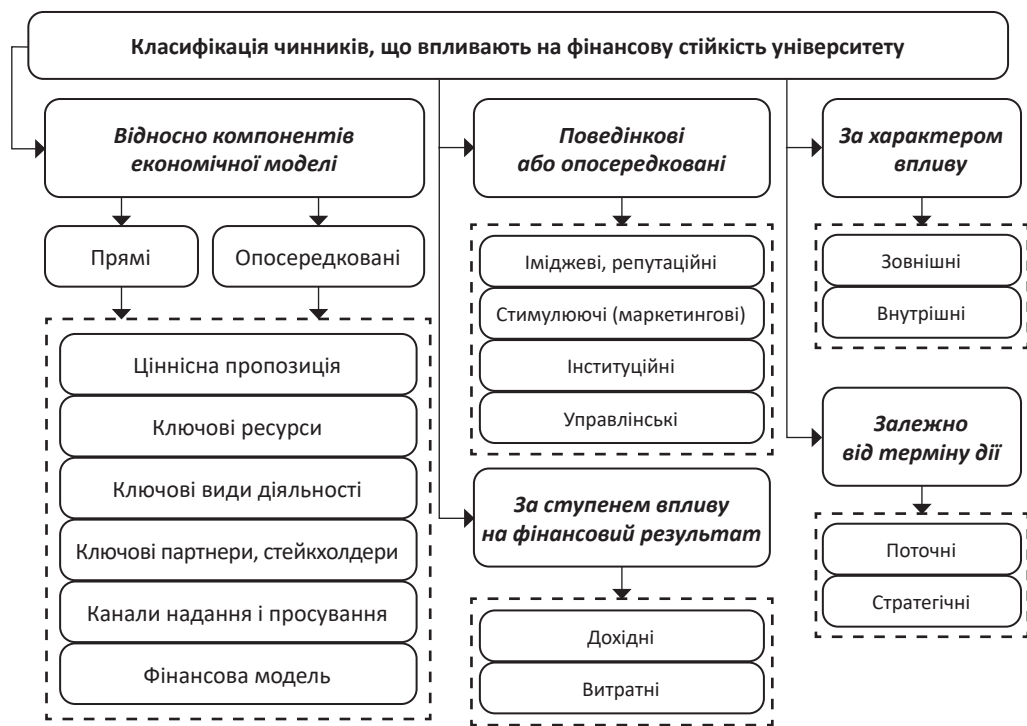
У свою чергу, І. Ндлову виокремлює три групи чинників фінансової стійкості приватного університету: 1) адаптивність, за рахунок відповідності інфраструктури запитам клієнтів, що збільшує конкурентні переваги університету та формує потенціал розширення чисельності студентів; 2) обслуговування клієнтів, у ролі яких виступають студенти, котрі забезпечують основне джерело доходів університету – плату за навчання (неякісне обслуговування й неефективне спілкування спричиняють резонанс, що може призвести до зменшення потенційних доходів як у поточному, так і в довгостроковому періоді); 3) потоки доходів, їх збільшення за рахунок фінансової моделі діяльності, упровадження альтернативних видів діяльності, у т. ч. шляхом інвестицій у природні ресурси [6]. Таким чином, дослідниця доводить, що досягти фінансової стійкості можливо за рахунок позитивного впливу зазначених чинників, при цьому пріоритетними є якісні показники, котрі впливають на кількісні показники університетів, зокрема їхню спроможність генерувати та диверсифікувати доходи.

Фінансова стійкість ЗВО є обов'язковою умовою реалізації стратегічних напрямків розвитку. А. Афіріє запропонував регресійну модель впливу п'яти факторів – організаційної культури, автентичного лідерства, зв'язків із громадськістю, інвестиційного портфеля та мережі – на стійкість ЗВО [7]. Згідно з результатами його досліджень, автентичне лідерство опосередковано впливає на стійкість, оскільки сприяє добробуту та стабільній роботі працівників, підвищуючи їхню продуктивність, демонструє

свідоме прагнення лідера забезпечити реалізацію стратегічних напрямків розвитку. Організаційна культура розглядається крізь призму командної роботи задля досягнення спільних результатів, визначається здатністю співпрацювати зі стейкхолдерами, перейти до бізнес-моделі. Одним із опосередкованих чинників є структура зв'язків із громадськістю, яка через розвиток балансу взаємодії ЗВО та громадськості, формування позитивного соціального простору сприяє фінансовій стійкості. Наявність інвестиційного портфеля в різних варіаціях із динамікою в часі формує дохідний потенціал установи, а мережа взаємозв'язків, партнерів сприяє формуванню й реалізації ціннісної пропозиції університету, а отже, його фінансовій стійкості.

Як бачимо, підходи вчених щодо чинників фінансової стійкості є неоднозначними, потребують виокремлення класифікаційних ознак та систематизації їх видів.

Фінансова стійкість університету досліджується крізь призму кількісних і якісних показників, що зумовлено новою парадигмою вищої освіти, драйверами трансформаційних процесів. Скорочення бюджетного фінансування є викликом для державних університетів та вимагає зміни підходів до управління, у т. ч. фінансами. Визначення чинників фінансової стійкості ґрунтується на ціннісному підході, який покладено в основу економічної моделі університету [8]. Ідентифікацію чинників відповідно до класифікаційних ознак відображено на рис. 1.



**Рис. 1. Класифікація чинників фінансової стійкості університету**

*Побудовано автором.*

Отже, залежно від терміну дії чинники поділяються на:

– поточні – такі, що впливають на здатність університету забезпечувати поточну фінансову стійкість за рахунок збалансованого або профіцитного бюджету, покривати поточні зобов'язання тощо;

– стратегічні, тобто пов'язані зі здатністю університету контролювати витрати на реалізацію освітніх програм, адміністративні й інші витрати, генерувати доходи в довгостроковій перспективі задля досягнення стратегічних напрямків розвитку.

За ступенем впливу на фінансовий результат розрізняємо такі чинники:

– дохідні – ті, які обумовлюють зміну обсягів і структури доходів у поточному й довгостроковому періодах;

– витратні – такі, що зумовлюють зміну обсягів і структури витрат у поточному та довгостроковому періодах.

Відносно компонентів економічної моделі (рис. 2) чинники поділяються на *прямі* (безпосередньо відображаються на фінансових показниках університету, отже, впливають на фінансову стійкість) та *опосередковані* (справляють опосередкований вплив на фінансову стійкість, переважно не можуть бути виміряні вартісно, проявляються в якісних показниках і здатності університету конкурувати на ринку освітніх послуг).

У цій групі чинників доцільно виокремити ті, що впливають на:

1. Ціннісну пропозицію (ЦП): *прямі* (здатність до диверсифікації освітніх програм (ОП), зокрема наявність у їх структурі масових, іміджевих, бізнес-програм тощо; відповідність змісту ОП запитам стейкхолдерів; комерціалізація наукових проєктів, досліджень) – зазначені чинники

позитивно впливають на здатність ЗВО генерувати основні й додаткові доходи, диверсифікувати їх структуру; *опосередковані* (попит на ОП; відчуття сучасних трендів щодо формування ЦП; наявний людський капітал задля реалізації іміджевих, бізнес-програм, тренінгів, курсів, проєктів, досліджень тощо) – це чинники, що визначають лідерські риси менеджерів університету, їхню здатність до стратегічного мислення, відчуття сучасних трендів і тенденцій розвитку ринку ОП, адже здатність створювати затребувані ціннісні пропозиції є умовою отримання основного й додаткового джерел доходу.

2. Ключові ресурси, до яких відносять людський капітал, матеріально-технічну базу (МТБ), фінансові ресурси, інформаційні ресурси й технології: *прямі* (фізичний і моральний знос МТБ – чим вищий ступінь зносу, тим витратнішим є обслуговування, ефективність використання МТБ знижується, що негативно позначається на фінансовій стійкості, й навпаки; структура та обсяги фінансування ЗВО (диверсифікація джерел фінансування забезпечує гнучкість в умовах кризи, оскільки скорочення якихось джерел фінансування компенсується іншими, що позитивно впливає на фінансову стійкість ЗВО, проте в більшості випадків бюджетне фінансування на одного здобувача вищої освіти переважає приватне, тому більша частка бюджетного фінансування наразі позитивно впливає на фінансову стійкість університетів); наявність власного кампусу, що, з одного боку, виключає потребу ЗВО в оренді та здійсненні додаткових витрат, а з другого – уможливорює надання вільних площ в оренду

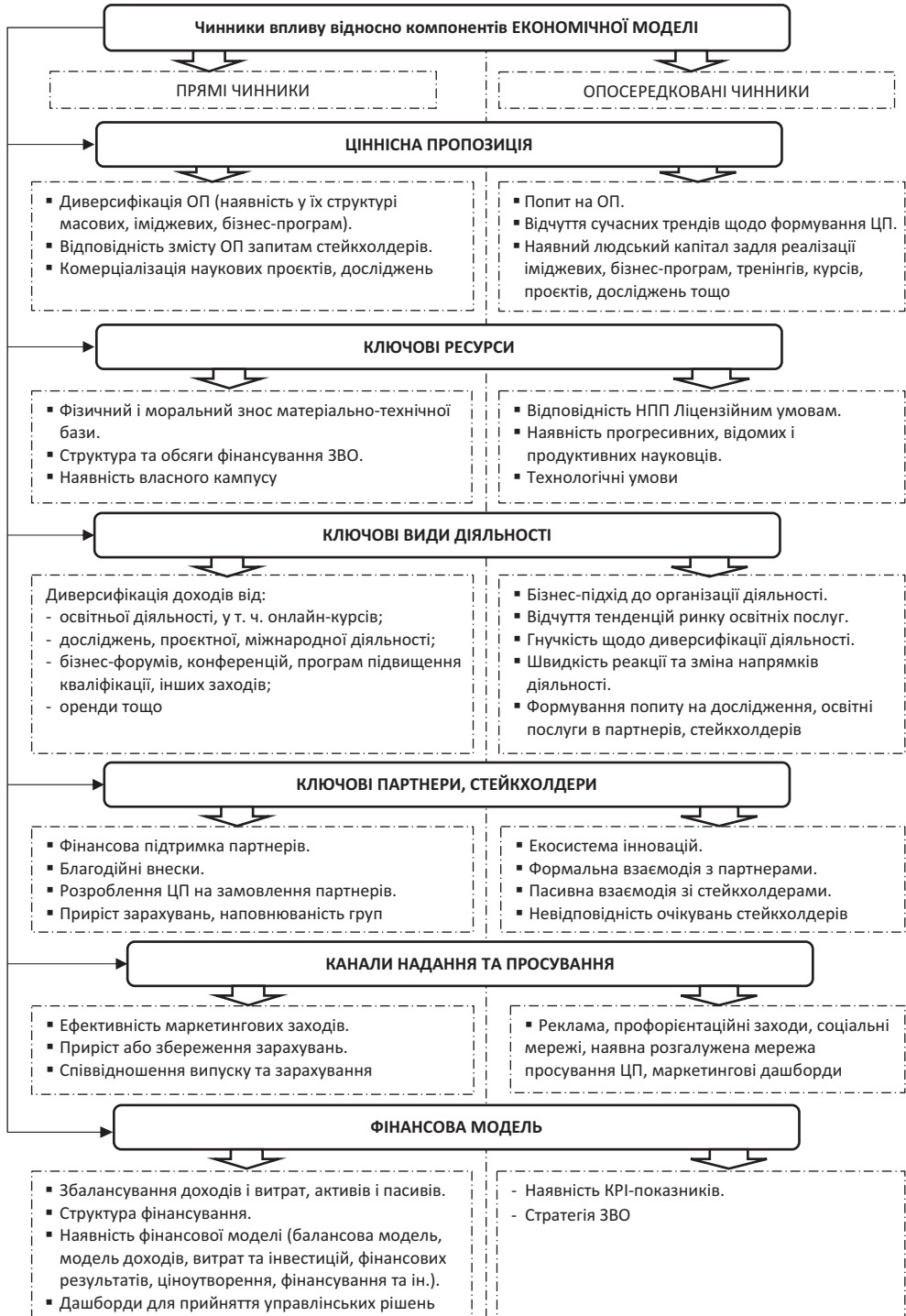


Рис. 2. Чинники фінансової стійкості університету відносно компонентів економічної моделі

Побудовано автором.



й отримання додаткових доходів, що позитивно впливає на фінансову стійкість); *опосередковані* (відповідність науково-педагогічних працівників (НПП) Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності (у разі невідповідності ЗВО не може диверсифікувати ЦП, а в критичних ситуаціях – набирати на існуючі ОП, отримати акредитацію, що негативно вплине на здатність ЗВО генерувати доходи, його репутацію, попит із боку абітурієнтів та, як наслідок, на фінансову стійкість); наявність прогресивних, відомих і продуктивних науковців (підвищує здатність формувати ЦП і генерувати додаткові доходи від ОП і досліджень); технологічні умови (наявність сучасних інформаційних ресурсів, потужної технологічної бази поліпшує конкурентоспроможність університету, якість надання послуг, а отже, позитивно відображається на фінансовій стійкості ЗВО)).

3. Ключові види діяльності: *прямі* (диверсифікація доходів від освітньої діяльності, у т. ч. онлайн-курсів, досліджень, проектної, міжнародної діяльності, бізнес-форумів, конференцій, програм підвищення кваліфікації, інших заходів, оренди тощо) – здатність ЗВО до диверсифікації доходів позитивно впливає не лише на їх обсяг, а й на формування сприятливого фінансового простору як у поточному, так і в довгостроковому періодах, що є невід’ємною умовою фінансової стійкості університету; *опосередковані* (бізнес-підхід до організації діяльності; відчуття тенденцій ринку освітніх послуг; гнучкість щодо диверсифікації діяльності; швидкість реакції та зміна напрямків діяльності; формування попиту на

дослідження, освітні послуги в партнерів, стейкхолдерів) – усі ці чинники характеризують якість і прогресивність рішень університетського менеджменту, зміну традиційних підходів до управління на бізнесові тощо, а це згодом підвищує фінансову стійкість ЗВО.

4. Ключові партнери, стейкхолдери: *прямі* (фінансова підтримка партнерів, благодійні внески, розроблення ЦП на замовлення партнерів, приріст зарахувань, наповнюваність груп) – ці чинники безпосередньо впливають на фінансову стійкість ЗВО, його можливість нарощувати й диверсифікувати доходи в поточному та довгостроковому періодах, формувати сприятливий фінансовий простір; *опосередковані* (екосистема інновацій, формальна взаємодія з партнерами, пасивна взаємодія зі стейкхолдерами, невідповідність очікувань стейкхолдерів та ін.) – хоча ці чинники безпосередньо не впливають на фінансову стійкість, їх відсутність чи неякісна реалізація негативно позначаються на здатності ЗВО генерувати доходи.

5. Канали надання та просування: *прямі* (ефективність маркетингових заходів проявляється в прирості зарахованих завдяки популяризації програм, формуванню попиту на ЦП, просуванню програм тощо, що призводить до зростання доходів ЗВО в поточному й довгостроковому періодах (залежно від терміну реалізації програм); приріст або збереження зарахувань (основним джерелом доходів університетів є здобувачі, тому максимальне наближення зарахованих до випуску сприяє фінансовій стійкості)); *опосередковані* (реклама, профорієнтаційні заходи, соціальні

мережі, наявна розгалужена мережа просування ЦП, маркетингові дашборди) – наявність каналів надання та просування ЦП у ЗВО свідчить про бізнес-підхід до організації діяльності, проте ефективність цих заходів не завжди є прийнятною, оскільки потребує додаткових джерел фінансування, які в більшості ЗВО наразі не надаються, а також професіоналів, здатних просувати ЦП на ринку освітніх послуг; проте, якщо такі заходи професійно реалізуються в університеті, це позитивно впливає на фінансову стійкість.

6. Фінансову модель: *прямі* (збалансування доходів і витрат, активів та пасивів, структура фінансування; наявність фінансової моделі (балансова, модель доходів, витрат та інвестицій, фінансових результатів, ціноутворення, фінансування та ін.); фінансові дашборди для прийняття управлінських рішень) – зазначені чинники є ознакою здійснення в уні-

верситеті професійного фінансового менеджменту, інструментами діагностики фінансової стійкості, прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку; *опосередковані* (наявність КРІ-показників, стратегія ЗВО).

Поведінкові, або опосередковані, чинники (рис. 3) безпосередньо не впливають на фінансову стійкість університету, зазвичай їх вплив на його діяльність неможливо оцінити фінансово, проте саме вони є інструментами досягнення поточної і стратегічної фінансової стійкості. Поведінкові чинники великою мірою визначають рішення стейкхолдерів і партнерів щодо вибору ЦП, взаємодії зі ЗВО, а також спроможність отримувати потенційні доходи.

Чинники цієї групи доцільно поділити на:

1) іміджеві, репутаційні: лідерство, місце ЗВО в міжнародних і національних рейтингах, якісний склад



Рис. 3. Поведінкові (опосередковані) чинники фінансової стійкості університету

Побудовано автором.



НПП, якість реалізації ЦП, академічна репутація, ірраціональність очікувань потенційних стейкхолдерів, перспективи працевлаштування здобувачів, здатність продукувати престижні, іміджеві, інноваційні, бізнес-програми;

2) стимулюючі (маркетингові): реклама, проведення профорієнтаційних заходів у школах, ЗВО, наявність партнерських взаємовідносин із ключовими партнерами та стейкхолдерами, популяризація ЦП, успішні проекти;

3) інституційні: наявність сучасного матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), місце розташування, ресурсне забезпечення, цінова політика, наявність кампусу, академічного містечка;

4) управлінські: практика стратегічного й тактичного планування, корпоративна модель управління, ефективність рішень управлінського менеджменту, здатність формувати

попит на ціннісні пропозиції на рівні як університету, так і його структурних підрозділів (інститутів, факультетів, кафедр тощо).

За характером впливу на фінансову стійкість чинники поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 4). Дія перших обумовлена зовнішнім середовищем, тож до них університети можуть лише адаптуватися, гнучко реагуючи на їх вплив. Такими чинниками є: законодавче регулювання діяльності ЗВО, наявне конкурентне середовище, динаміка народжуваності, зміна чисельності випускників, обсяг бюджетних асигнувань на освіту, підходи до розподілу фінансування між ЗВО, інтернаціоналізація освітніх послуг та ін.

Внутрішні чинники є керованими та визначаються ефективністю діяльності ЗВО, а їх вплив на фінансову стійкість – наявним ресурсним забезпеченням, професіоналізмом університетського менеджменту,

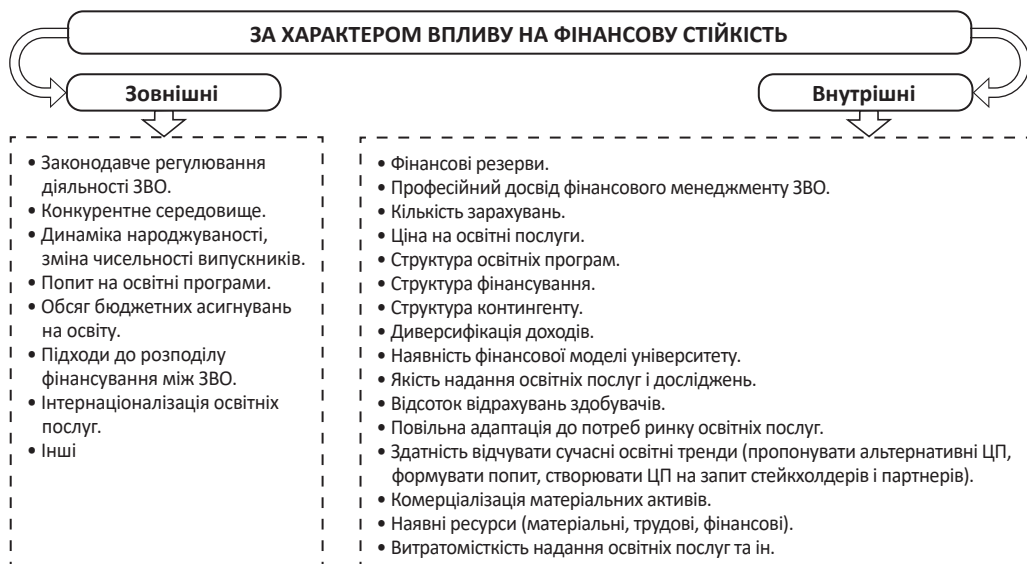


Рис. 4. Розподіл чинників за характером впливу на фінансову стійкість університету

Побудовано автором.

сукупністю поведінкових чинників. Серед них доцільно виокремити такі, як: наявність фінансових резервів, професійний досвід фінансового менеджменту ЗВО, тенденції зміни кількості зарахувань, ціни на освітні послуги, структура освітніх програм, структура фінансування, структура контингенту, диверсифікація доходів, наявність фінансової моделі університету, якість надання освітніх послуг і досліджень, відсоток відрахувань здобувачів, повільна адаптація до потреб ринку освітніх послуг, здатність відчувати сучасні освітні тренди (пропонувати альтернативні ціннісні пропозиції, формувати попит, створювати ЦП на запит стейкхолдерів і партнерів), комерціалізація матеріальних активів, наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові), витратомісткість надання освітніх послуг та ін.

Підставою для обґрунтування ознак і формування цілісної класифікації чинників якісного й кількісного впливу на фінансову стійкість ЗВО став аналіз поглядів наукової спільноти. Традиційно чинники поділяються: за характером впливу – на зовнішні та внутрішні; залежно від терміну дії – на поточні і стратегічні. Фінансова стійкість ЗВО розглядається здебільшого крізь призму його здатності отримувати позитивний фінансовий результат за рахунок диверсифікації доходів та оптимізації витрат. В умовах скорочення бюджетного фінансування визначення чинників за ступенем впливу на фінансовий результат є необхідним для їх поділу на дохідні

й витратні. Особливу групу становлять поведінкові, або опосередковані, чинники, що включають іміджеві, репутаційні, стимулюючі (маркетингові), інституційні, управлінські. Вплив цієї групи чинників неможливо безпосередньо оцінити в розрізі фінансової стійкості університетів, проте саме вони великою мірою визначають рішення стейкхолдерів, партнерів щодо вибору ціннісної пропозиції, встановлення та продовження партнерських відносин, що є підґрунтям для отримання доходів університетами.

Визначено чинники відносно компонентів економічної моделі університету, котрі загалом поділяються на прямі й опосередковані, справляють як кількісний, так і якісний вплив на діяльність ЗВО, забезпечуючи певну фінансову стійкість. Відносно таких компонентів економічної моделі, як ціннісна пропозиція, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, стейкхолдери, канали надання та просування, фінансова модель, визначено чинники прямого й опосередкованого впливу.

Запропонована класифікація чинників забезпечення фінансової стійкості університетів не є вичерпною та може доповнюватися залежно від індивідуальних особливостей ЗВО (типу, видів діяльності, місця розташування, переліку спеціальностей тощо), національних і глобальних викликів вищої освіти. Подальші дослідження будуть спрямовані на оцінювання чинників забезпечення фінансової стійкості університетів.

## Список використаних джерел

1. *Estermann T., Bennetot Pruvot E.* Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams. Brussels : EUA, 2011. URL: <https://www.eua.eu/resources/publications/405:financially-sustainable-universities-ii-european-universities-diversifying-income-streams.html>.
2. *Collins B., Fountain J. H., Dortch C.* The COVID-19 Pandemic and Institutions of Higher Education: Contemporary Issues. 2021. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46666>.
3. Changing the Accounting System to Foster Universities' Financial Sustainability: First Evidence from Italy / F. Di Carlo, G. Modugno, T. Agasisti, G. Catalano. *Sustainability*. 2019. No. 11 (21). P. 6151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11216151>.
4. 3.10.1 Financial Stability / Francis Marion University. URL: <https://www.fmarion.edu/sacscoc/compliancereport/3-10-1-financial-stability/>.
5. *Patel K., Assaf F.* Improving the Financial Stability of Community College Students. 2014. URL: [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Patel\\_FINAL.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Patel_FINAL.pdf).
6. *Ndlovu I.* Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences*. 2020. Vol. 1, Issue 2. P. 193-200. DOI: <https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i02.0034>.
7. *Afriyie A.* Sustainable Factor of Higher Education Institutions: Why Investment Portfolio Matters Most. *Journal of Business Management and Economics*. 2015. No. 3 (3). P. 16-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.15520/jbme.2015.vol3.iss3.4.pp16-22>.
8. *Юрчишена Л. В.* Формування нової парадигми вищої освіти: драйвери та економічна модель університетів. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 142–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14>.

**Liudmyla Yurchyshena**

Ph. D. (Economics), Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine, [lyurchishena@donnu.edu.ua](mailto:lyurchishena@donnu.edu.ua)  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

## FACTORS OF ENSURING FINANCIAL STABILITY OF UNIVERSITIES DURING THE PANDEMIC AND MILITARY AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Abstract.** *The issue of identification and systematization of factors to ensure the financial stability of universities is due to the transformations and a new paradigm of the higher education institutions' activities. Covid-19 crisis, reduction of budget funding, a decrease of the students' enrollment, change of the forms of the learning process, requests of potential applicants for educational services, lack of income by universities in a pandemic, ability to adapt and maintain educational and scientific activities during uncertainty are tools to ensure the financial stability of universities. The aim of the article is to study the impact factors and to determine the classification features of the financial stability of the university by systematizing and explaining them. The research was carried out using a dialectical method to substantiate discussion approaches to determining the factors of financial stability of the higher education institutions; a method of analysis to identify and determine the influence of factors in accordance with the classification features; synthesis method for*

combining certain features and factors influencing financial stability into a holistic classification. The main scientific result of the study is a holistic classification of factors to ensure the financial stability of universities according to certain features. Preliminary research in this direction and views of the scientific community are the scientific basis for identifying the factors of financial stability of the higher education institutions. The classification contains the distribution of factors based on the following: depending on the duration – current and strategic; regarding the nature of the impact – external and internal; by the degree of impact on the financial result – incomes and expenses; concerning the components of the economic model – factors of direct and indirect influence, distributed in relation to the value proposition – key resources, key activities, key partners, stakeholders, channels of supply and promotion, financial model. Significant influence on the financial stability of the university is exerted by behavioral or indirect factors, in particular: image, reputation; stimulating (marketing); institutional; managerial. Systematization of factors according to the proposed classification is a tool for making managerial decisions to ensure the current and strategic financial stability of the university.

**Keywords:** university, financial stability, factors of financial stability of universities, drivers, classification of factors of financial stability.

---

## References

1. Estermann, T., & Bennetot Pruvot, E. (2011). *Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams*. Brussels: EUA. Retrieved from <https://www.eua.eu/resources/publications/405:financially-sustainable-universities-ii-european-universities-diversifying-income-streams.html>.
2. Collins, B., Fountain, J. H., & Dortch, C. (2021). *The COVID-19 Pandemic and Institutions of Higher Education: Contemporary Issues*. Retrieved from <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46666>.
3. Di Carlo, F, Modugno, G., Agasisti, T., & Catalano, G. (2019). Changing the Accounting System to Foster Universities' Financial Sustainability: First Evidence from Italy. *Sustainability*, 11(21), 6151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11216151>.
4. Francis Marion University. (n. d.). 3.10.1 *Financial Stability*. Retrieved from <https://www.fmarion.edu/sacscoc/compliancereport/3-10-1-financial-stability/>.
5. Patel, K., & Assaf, F. (2014). *Improving the Financial Stability of Community College Students*. Retrieved from [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Patel\\_FINAL.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Patel_FINAL.pdf).
6. Ndlovu, I. (2020). Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1(2), 193-200. DOI: <https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i02.0034>.
7. Afriyie, A. (2015). Sustainable Factor of Higher Education Institutions: Why Investment Portfolio Matters Most. *Journal of Business Management and Economics*, 3(3), 16-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.15520/jbme.2015.vol3.iss3.4.pp16-22>.
8. Yurchyshena, L. V. (2021). Formation of a new paradigm of higher education: drivers and the economic model of universities. *Economics and organization of management*, 2(42), 142-152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14> [in Ukrainian].