

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

ЛИТОВЧЕНКО РУСЛАН ІВАНОВИЧ

УДК [336.71:378.4]:005.591.6(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ПІДГОТОВКИ
КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ФАХІВЦІВ**

Спеціальність 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Р. І. Литовченко

Науковий керівник:

Кришталь Галина Олександрівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Литовченко Р. І. Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

У дисертації розв’язано важливу наукову проблему теоретичного обґрунтування і розробки методичного інструментарію фінансового забезпечення інноваційної освіти як вагомого чинника розвитку людського капіталу в умовах економіки знань. Проведено систематизацію теоретичних засад та зроблено аналіз світових моделей фінансування, здійснено оцінку ефективності використання ресурсів. Розроблено моделі механізмів фінансування з врахуванням ризик-орієнтованого підходу, диверсифікацію джерел, КРІ-моніторингу та стратегічної орієнтації на підготовку конкурентоздатних фахівців.

Удосконалено теоретичні засади фінансового забезпечення інноваційної освіти, зокрема: уточнено його функції (стимулюючу, розподільчу, контролюючу, інтеграційну), структуру (акумуляція, розподіл і контроль ресурсів) та класифікацію механізмів за джерелами (державні, приватні, міжнародні), рівнями (макро-, мезо-, мікро-) та інструментами (RBF, ISA, ваучери, ДПП, ендаументи); запропоновано авторське визначення «інноваційної освіти» як динамічної синергетичної системи, спрямованої на формування конкурентоздатної особистості через інтеграцію технологій, методів навчання та компетентнісних підходів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та інтеграції в глобальний ринок.

Зроблено аналіз світових моделей фінансового забезпечення інноваційної освіти (США, ЄС, Фінляндія, Південна Корея), виявлено глобальні тенденції, зокрема диверсифікацію джерел фінансування, розвиток ендаументів, державно-

приватне партнерство, орієнтацію на результат, а також окреслено проблеми та бар'єри, характерні для України, зокрема недофінансування, обмежену фінансову автономію закладів та слабку правову базу. Проведена оцінка ефективності використання ресурсів за інтегральним підходом із врахуванням диспропорцій між поточними і капітальними видатками, а також фінансових, операційних та зовнішніх ризиків. Досліджено сучасний стан фінансування в Україні: система залишається бюджетно орієнтованою з недостатньою диверсифікацією джерел, принцип «гроші ходять за студентом» стимулює конкуренцію між закладами, проте створює регіональні та галузеві диспропорції; позабюджетні ресурси, такі як гранти й ендаументи, застосовуються фрагментарно та несистемно.

Розроблено інтегровану багаторівневу модель механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка поєднує державну політику (макрорівень), регіональні партнерства (мезорівень), внутрішні фонди ЗВО (мікрорівень) із контурами зворотного зв'язку, KPI-панеллю й інструментами контролю (Prozorro, аудит, EMIS). Запропоновано методичні підходи до оцінювання ефективності фінансування через шість аналітичних блоків - правовий, фінансовий, інституційний, ринковий, цифровий й інфраструктурний - із розрахунком інтегрального показника. Запроваджено ризик-орієнтований підхід до управління ресурсами з ідентифікацією, оцінкою і мінімізацією фінансових (дефіцит, інфляція), операційних (бюрократія), зовнішніх (геополітичні) загроз.

Запропоновано рекомендації щодо імплементації, зокрема розроблено дорожню карту реформ із визначенням пріоритетів: оновлення формули фінансування з KPI, розвиток центрів трансферу технологій та створення правових механізмів для залучення інвестицій. Обґрунтовано перехід від утримувальної до інвестиційної парадигми з акцентом на гранти, ендаументи і моніторинг, що забезпечує підвищення стійкості системи, стратегічного планування та соціального впливу програм.

Запропонована цілісна концепція реформування, у рамках якої вперше запропоновано динамічну модель із мезорівнем як адаптаційним хабом та ризик-

орієнтований підхід, GAP-аналіз для діагностики. Удосконалено комплексну систему оцінювання за аналітичними блоками, розвинуто теоретичні засади, класифікацію механізмів та методичний інструментарій моніторингу, включно з індикаторами ROI і соціального ефекту.

Практична цінність даного наукового доробку полягає у вдосконаленні механізмів фінансового забезпечення освітніх інституцій, наукової сфери та системи державного управління. Запропоновано до впровадження аналітичну рамку «діагностика - імплементація», модель фінансування з KPI та дорожню карту реформ, що спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і підготовку конкурентоздатних фахівців.

Ключові слова: фінансове забезпечення, інноваційна освіта, механізми фінансування, конкурентоздатність фахівців, людський капітал, джерела фінансування, бюджетне фінансування, освітні інституції.

SUMMARY

Lithovchenko, R. I. Mechanisms of Financial Support for the Development of Innovative Education in the Context of Training Competitive Specialists. – Qualification manuscript.

Doctoral Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 072 – «Finance, Banking, Insurance, and the Stock Market». – PJSC «Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management», Kyiv, 2025.

The dissertation solves the key scientific problem of theoretical substantiation and development of methodological tools for financial support of innovative education as a factor in the development of human capital in the knowledge economy. The theoretical foundations and analysis of world financing models have been systematized, and the efficiency of resource use has been assessed. Models of financing mechanisms have been developed, which are based on a risk-oriented approach, diversification of sources, KPI-monitoring and strategic orientation towards the training of competitive specialists.

The theoretical principles of financial support of innovative education have been improved, in particular: its functions (stimulating, distributing, controlling, integrating), structure (accumulation, distribution and control of resources) and classification of mechanisms by sources (state, private, international), levels (macro-, meso-, micro-) and instruments (RBF, ISA, vouchers, PPP, endowments) have been clarified; The author's definition of "innovative education" is proposed as a dynamic synergistic system aimed at forming a competitive personality through the integration of technologies, teaching methods and competency-based approaches, which contributes to increasing labor productivity and integration into the global market.

The paper analyzes global models of financing innovative education (USA, EU, Finland, South Korea), identifies global trends, in particular, diversification of funding sources, development of endowments, public-private partnership and result orientation, and also outlines barriers characteristic of Ukraine, in particular, underfunding, limited financial autonomy of institutions and a weak legal framework. The efficiency of resource use is assessed using an integrated approach, taking into account the imbalances between current and capital expenditures, as well as financial, operational and external risks. The current state of financing in Ukraine is studied: the system remains budget-oriented with insufficient diversification of sources, the principle of “money follows the student” stimulates competition between institutions, but creates regional and sectoral disparities; extrabudgetary resources, such as grants and endowments, are applied fragmentarily and unsystematically. An integrated multi-level model of the mechanism for financial support for innovative education is proposed, which combines state policy (macro level), regional partnerships (meso level) and internal funds of higher education institutions (micro level) with feedback loops, a KPI panel and control tools (Prozorro, audit, EMIS). Methodological approaches to assessing the effectiveness of financing through six analytical blocks – legal, fiscal, institutional, market, digital and infrastructure – with the calculation of an integral indicator are developed. A risk-based approach to resource management has been introduced with the identification, assessment and minimization of financial (deficit, inflation), operational (bureaucracy) and external (geopolitical) threats.

Recommendations for implementation have been formulated, in particular, a reform roadmap has been developed with the definition of priorities: updating the funding formula with KPI, developing technology transfer centers and creating legal mechanisms for attracting investments. The transition from a holding to an investment paradigm with an emphasis on grants, endowments and monitoring has been justified, which ensures increased system sustainability, strategic planning and social impact of programs.

The scientific novelty of the dissertation lies in the development of a holistic concept of reform, within which a dynamic model with the mesolevel as an adaptation hub has been proposed for the first time and a risk-based approach and GAP analysis for diagnostics have been improved. A comprehensive evaluation system based on analytical blocks has been improved, theoretical foundations, classification of mechanisms and methodological tools for monitoring have been developed, including ROI and social effect indicators.

The practical significance of the dissertation lies in improving the mechanisms for financial support of educational institutions, the scientific sphere and the public administration system. An analytical framework “diagnostics - implementation”, a financing model with KPIs and a roadmap for reforms aimed at increasing the efficiency of resource use and training competitive specialists have been proposed for implementation.

Keywords: financial support, innovative education, financing mechanisms, competitiveness of specialists, human capital, sources of financing, budget financing, educational institutions.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Литовченко Р. І. Теоретико-методологічний аспект конкурентоздатних закладів середньої освіти та її випускників. Вчені записки Університету КРОК. 4(76). 2024. С. 65-71. – DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76>.
2. Литовченко Р. І. Фінансове забезпечення інноваційної освіти: сутність, функції та механізми реалізації [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2025. № 8. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7371/7494>. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.109>
3. Литовченко, Р. (2025). Аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*, №4 (55), 607-612. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-82>
4. Литовченко Р. І. Механізми фінансування інноваційної освіти в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Бізнес навігатор*. Випуск 5 (82). 2025. С. 395-399. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-61>.

Матеріали і тези наукових доповідей наукових конференцій:

5. Литовченко Р. І., Дмитренко Г. А. Використання цифрових технологій в процесі підготовки конкурентоспроможних випускників закладів вищої освіти. Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 10 жовтня 2023 р.) /ред. кол. : І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ. МАУП. 2023. С. 182-185. [URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya.pdf](https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya.pdf)
6. Литовченко Р. І. Індекси професійної конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти: методологічні підходи. II Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в

умовах цифровізації бізнесу»: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 314-317. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf>

7. Литовченко Р. І. Інноваційний підхід до системного управління підготовкою конкурентоздатних випускників у закладах середньої освіти. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згала-Лозинської. Київ: КНУБА, 2024. С. 132-135. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Theses%20of%20inter%20conference%20KNUBA%205-6_11_2024.pdf

8. Литовченко Р. І. Адаптація світових моделей фінансування інноваційної освіти до українських умов. Перспективи розвитку сучасної науки та освіти: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 19-20 вересня 2025 року. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 18-20. <http://lviv-forum.inf.ua/save/2025/19-20.09/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	11
ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ	24
1.1. Сутність інноваційної освіти та її роль у формуванні конкурентоздатного людського капіталу	24
1.2. Фінансове забезпечення інноваційної освіти: сутність, функції, класифікація механізмів	47
1.3. Аналіз світових моделей та стратегій фінансування інноваційної освіти: глобальні тренди для України	64
Висновки до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	83
2.1. Аналіз джерел і обсягів фінансування інноваційної освіти	83
2.2. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій	103
2.3. Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовими ресурсами у сфері освітніх інновацій	124
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ.....	138
3.1. Імплементация стратегій фінансового забезпечення інноваційної освіти економічно розвинених країн в Україні: оцінка можливостей, бар'єрів та рекомендацій	138
3.2. Розробка та обґрунтування моделі інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти на макро-, мезо- та мікрорівнях	155
3.3. Методичні підходи застосування фінансово-економічного інструментарію оцінки ефективності та моніторингу фінансування інноваційної освіти	172
Висновки до розділу 3	185

ВИСНОВКИ.....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ	216

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ДПП – державно-приватне партнерство, PPP – Public–Private Partnership (англ.)
- ДКСУ – Державна казначейська служба України
- ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти
- ЄС – Європейський Союз
- ЗВО – заклад вищої освіти
- ІВ – інтелектуальна власність (Intellectual Property)
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- ІТ – інформаційні технології
- КСВ – корпоративна соціальна відповідальність
- МОН – Міністерство освіти і науки України
- МФО – міжнародні фінансові організації
- НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти
- НДДКР (R&D) – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
- НДІ – науково-дослідна установа / інститут
- НДУ – науково-дослідні установи
- НФДУ – Національний фонд досліджень України
- П(ПТ)О – професійна (професійно-технічна) освіта
- ЦТТ – центр(и) трансферу технологій
- AI – штучний інтелект (Artificial Intelligence)
- API – програмний інтерфейс взаємодії систем (Application Programming Interface)
- CAPEX – капітальні видатки; програма капітальних інвестицій (Capital Expenditures)
- CSI – індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index)
- EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
- EMIS – система управління освітніми даними (Education Management Information System)
- EMIS HR – модуль EMIS для управління персоналом

ESD – освіта для сталого розвитку (Education for Sustainable Development)

ESG – екологічні, соціальні та управлінські критерії (Environmental, Social, Governance)

EUA – Європейська асоціація університетів (European University Association)

GAP – гар-аналіз (аналіз розривів між поточним і цільовим станом)

GBARD – урядові бюджетні асигнування на НДДКР (Government Budget Allocations for R&D)

GERD – сукупні внутрішні витрати на НДДКР (Gross Domestic Expenditure on R&D)

HR – кадрові ресурси (Human Resources)

LMS – система управління навчанням (Learning Management System)

KPI (KPI) – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

NPV – чиста приведена вартість (Net Present Value)

OECD/OECP – Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)

OPEX – операційні видатки (Operating Expenditures)

OSF (RSQYM) – платформа Open Science Framework (RSQYM – ідентифікатор у URL)

PBF – фінансування, прив'язане до результатів (Performance-Based Funding)

Prozorro – державна електронна система публічних закупівель

RBF – результатоорієнтоване фінансування (Results-Based Financing)

ROI – рентабельність інвестицій (Return on Investment)

SOP – стандартна операційна процедура (Standard Operating Procedure)

STEAM – STEM із додаванням мистецтв

STEM – природничі науки, технології, інженерія, математика

SWOT – аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз

UNESCO – Організація ООН з питань освіти, науки і культури (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічної цифрової трансформації національного та глобального економічного простору інноваційна освіта виступає провідним чинником формування якісного людського капіталу, здатного забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність економіки. Високий рівень освітніх послуг, орієнтованих на інноваційність, неможливий без ефективного фінансового забезпечення, яке визначає темпи модернізації освітнього середовища, упровадження цифрових технологій і розвиток науково-освітніх кластерів.

Ефективність функціонування системи інноваційної освіти безпосередньо залежить від розробки і застосування сучасних фінансових механізмів, здатних забезпечити стабільне та результативне використання ресурсів. До таких механізмів належать бюджетні асигнування, грантове фінансування, державно-приватне партнерство, ендаумент-фонди, інвестиційні платформи, які формують нову архітектуру фінансових відносин у сфері освіти. Їх впровадження сприяє трансформації традиційних моделей фінансування, активізації впровадження цифрових інструментів, програмного забезпечення, онлайн-платформ, інноваційних підходів для покращення та організації навчального процесу, розвитку дуальної освіти, інноваційних освітніх програм.

Особливої значущості дослідження механізмів фінансового забезпечення інноваційної освіти набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України. У цей період надзвичайно важливо забезпечити збалансований розвиток освітньої системи, який передбачає одночасну підтримку закладів освіти, стимулювання приватних інвестицій і орієнтацію фінансових потоків на підготовку конкурентоздатних фахівців, затребуваних сучасним ринком праці. Гнучкі фінансові механізми створюють передумови для модернізації матеріально-технічної бази освітніх установ, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів і розвитку компетентностей студентів, необхідних для ефективної діяльності в умовах цифрової економіки.

У цих умовах особливої ваги набуває стратегічне планування фінансової політики в освітній сфері. Довгострокова стійкість інноваційних проєктів потребує не разових фінансових вливань, а системного підходу до диверсифікації джерел фінансування, оптимізації розподілу ресурсів і підвищення економічної віддачі від їх використання. В умовах конкуренції за грантові та інвестиційні ресурси заклади вищої освіти повинні вміти аргументовано обґрунтовувати економічну ефективність своїх ініціатив, демонструючи їх мультиплікаційний ефект – від активізації інноваційної діяльності в регіонах до зростання національного ВВП.

Таким чином, вивчення механізмів фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців є вкрай актуальним науковим завданням, вирішення якого має стратегічне значення для сталого розвитку освітньої системи та економіки України загалом.

Останні дослідження та публікації. Останні дослідження та публікації відзначають актуальність проблеми механізмів фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти в контексті підготовки конкурентоздатних фахівців. Постановка даного питання є об'єктом досліджень як іноземних, так і вітчизняних вчених. У дослідженнях значна увага приділяється ролі фінансування в стимулюванні інновацій, підвищенні якості освітнього процесу та формуванні людського капіталу для економіки знань. Серед авторів, які досліджували ці аспекти, можна відзначити вітчизняних вчених, таких як Т. Боголіб, В. Горин, Г. Дмитренко, Н. Головач, С. Коваль, Г. Кришталь, З. Лободіна, В. Булавинець, Х. Данильців, С. Лондар, В. Федосов, Л. Юрчишена, П. Юхименко, Л. Гольцяєва, І. Кичко, Л. Шевченко, І. Гращенко, Н. Волкова, О. Левченко, Г. Гайдур, О. Григораш, О. Жук, А. Квилінський, М. Шкода, І. Вахович, а також іноземних учених, таких як K. N. A. Arthur, Y. Entezari, M. M. Abdeldayem, A. Heshmati, W. Ha, D. Gozman, A. Katmada, A. A. Kredina. Актуальними є дослідження механізмів диверсифікації джерел фінансування освіти, таких як державні інвестиції, гранти, державно-приватне партнерство,

інноваційні інструменти, а також питань розвитку нормативно-правової бази, що сприяє посиленню фінансової автономії освітніх установ.

На особливу увагу заслуговують питання впливу фінансових механізмів на ефективність інноваційної освіти, зокрема їхню конкурентоспроможність, цифрову трансформацію і залучення інвестицій. Дана тематика, що сприяє розумінню зв'язку між фінансуванням та економічними результатами досліджується у працях таких вчених, як І. Брюховецька, Л. Гольцяєва, І. Кичко, Ю. Перегуда, Л. Яременко, Л. Шевченко. Зокрема, Л. Гольцяєва зосереджується на статистичному аналізі тенденцій розвитку та структури фінансування вищої освіти, вивчаючи зміни у джерелах фінансування та їх вплив на освітній процес. Тоді як І. Кичко розглядає фінансування освіти в умовах формування соціально орієнтованої економіки, акцентуючи увагу на необхідності збільшення державних інвестицій у освітній сектор. Л. Шевченко досліджує питання диверсифікації джерел фінансування вищої освіти, зокрема через залучення коштів від науково-дослідної діяльності і міжнародних грантів. У працях І. Гращенко зосереджена увага на аналізі ринку освітніх послуг в Україні, вивчаючи попит на різні спеціальності та їх відповідність потребам економіки. Н. Волкова досліджує ефективність використання коштів у вищих закладах освіти, акцентуючи увагу на необхідності підвищення прозорості фінансових потоків і запобігання корупційним ризикам у сфері освіти. О. Левченко аналізує теорію та практику фінансового регулювання для інноваційного розвитку вищої школи. О. Hryhorash вивчає механізми фінансування вищої освіти в Україні на національному і місцевому рівнях.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері теорії людського капіталу та загальних підходів до фінансування освіти, у контексті українського післявоєнного відновлення системне дослідження механізмів фінансового забезпечення інноваційної освіти та їх стратегічного планування залишається недостатньо розробленим. Відсутні комплексні моделі, адаптовані до особливостей національної економіки, що поєднували б бюджетні, приватні й

міжнародні інструменти фінансування з урахуванням потреб конкурентоспроможності випускників.

Отже, обрана тема **«Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців»** є досить актуальною та обґрунтованою, оскільки поєднує потребу в інноваційному розвитку людського капіталу з необхідністю відбудови економіки України та стратегічним плануванням фінансових потоків в освітню сферу, створює підґрунтя для формування нових науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації та диверсифікації джерел фінансування освітніх інновацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано згідно з планом науково-дослідних робіт ПрАТ «ЗВО «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Модернізація механізмів формування фінансових ресурсів державними структурами, суб'єктами господарювання і населенням України як умова економічного та соціального розвитку суспільства» (номер державної реєстрації – 0121U108233, в межах якої автором обґрунтовано комплексний підхід до реформування системи фінансового забезпечення інноваційної освіти. Зокрема, в рамках дослідження: *обґрунтовано цілісну аналітичну рамку «діагностика – імплементація»*, яка поєднує формалізований GAP-аналіз із пріоритезацією виявлених розривів, що дозволяє перетворювати результати діагностики на практичну дорожню карту реформ; *розроблено інтегровану багаторівневу модель (макро-, мезо-, мікро-) фінансового забезпечення інноваційної освіти*, що систематизує традиційні та інноваційні інструменти (формульне фінансування з КРІ, ДПП, ендаументи) та вводить контури зворотного зв'язку для динамічного управління системою; *сформовано панель ключових показників ефективності і модель оцінювання*, що надає органам управління освітою операційні інструменти для моніторингу реформ, бюджетування і запуску пілотних проєктів на основі даних.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та вдосконалення

механізмів фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців.

Для досягнення зазначеної мети роботи сформульовані та вирішувались наступні **завдання дослідження**:

- розкрити сутність інноваційної освіти як чинника розвитку людського капіталу та визначити її роль у формуванні конкурентоспроможних фахівців в умовах економіки знань;

- узагальнити теоретико-методологічні засади фінансового забезпечення інноваційної освіти, уточнити його функції, структуру та визначити класифікаційні ознаки механізмів фінансування;

- провести аналіз світових моделей і стратегій фінансування інноваційної освіти, виявити глобальні тенденції і можливості їх адаптації до українських умов;

- дослідити сучасний стан фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні, проаналізувати динаміку, структуру і джерела формування фінансових потоків у освітній сфері;

- оцінити ефективність використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій, виявити основні проблеми, диспропорції і фактори, що знижують ефективність фінансування;

- обґрунтувати доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами інноваційної освіти, визначити ключові ризики у процесі їх залучення та використання;

- оцінити можливості імплементації світових стратегій фінансування інноваційної освіти в Україні, визначити бар'єри та розробити пропозиції щодо їх подолання;

- розробити інтегровану модель механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти на макро-, мезо- та мікрорівнях, що поєднує державні, корпоративні та індивідуальні джерела фінансування;

- запропонувати методичні підходи до оцінювання ефективності та моніторингу фінансування інноваційної освіти, сформувати систему індикаторів

результативності та напрямів підвищення прозорості управління фінансовими ресурсами.

Об'єктом дослідження є система управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку освіти.

Предметом дослідження є механізми та інструменти фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження становили загальнонаукові методи та підходи. Для обґрунтування теоретичних положень роботи застосовувалися методи: аналізу і синтезу, узагальнення та системний підхід – для обґрунтування теоретичних засад фінансового забезпечення інноваційної освіти, визначення його сутності, функцій та структури; термінологічний аналіз – для уточнення понятійного апарату, зокрема авторського визначення поняття «інноваційна освіта»; порівняльний аналіз та метод аналогій – при дослідженні світових моделей та стратегій фінансування інноваційної освіти (США, ЄС, Фінляндія) та визначенні можливостей їх адаптації в Україні; статистичний аналіз та групування – для аналізу динаміки бюджетних видатків на освіту та структури мережі освітніх установ (інституцій інноваційної освіти та науки); контент-аналіз – при опрацюванні нормативно-правових документів МОН України та НАЗЯВО з метою виявлення опосередкованих фінансових проблем; метод зважених інтегральних балів – для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій та виявлення структурних диспропорцій; метод GAP-аналізу – для проведення комплексної діагностики готовності національної системи до імплементації зарубіжних практик, виявлення, пріоритезації розривів та обґрунтування рекомендацій; структурно-логічне моделювання та графічний метод – при розробці авторської інтегрованої моделі фінансового забезпечення на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також моделі оцінювання її ефективності; індексний метод – для обґрунтування системи ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу реформ; програмно-цільовий метод – при

формуванні пріоритетної дорожньої карти реформ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці цілісної концепції та практичного інструментарію реформування системи фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні, що базується на інтегрованому багаторівневому підході. Основні положення наукової новизни, що виносяться на захист:

вперше:

- *розроблено інтегровану багаторівневу модель механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти (макро-, мезо-, мікро-), яка (на відміну від існуючих фрагментарних підходів) системно поєднує державні, регіональні й інституційні фінансові потоки в єдиний керований контур. Новизна розробленої моделі полягає у її динамічній архітектурі з вбудованими контурами зворотного зв'язку (на основі KPI-панелей та систем EMIS), що забезпечує циклічну корекцію політики на основі даних та у визначенні мезорівня як ключового адаптаційного хаба, що узгоджує державні пріоритети з практикою освітніх установ.*

удосконалено:

- *системний підхід до управління фінансовими ресурсами у сфері освітніх інновацій з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, що поєднує прогнози ймовірності ризиків, їх фінансову оцінку й аналіз інституційного середовища, який на відміну від існуючих підходів дозволяє не лише виявляти потенційні загрози, а й розробляти конкретні управлінські й фінансові рішення для стабільного розвитку інституцій інноваційної освіти та науки, модернізації матеріально-технічної бази і підтримки інноваційних навчальних програм;*

- *методологічний підхід до діагностики системи фінансування через формалізацію аналітичної рамки «діагностика - імплементація», який поєднує GAP-аналіз із методом пріоритезації виявлених розривів за критеріями впливу і здійсненності, що дозволяє науково обґрунтовано перетворювати результати аналізу на пріоритетну дорожню карту реформ;*

- *комплексну систему оцінювання ефективності фінансових механізмів,*

яка, на відміну від традиційних фінансових підходів, базується на розрахунку інтегрального показника за аналітичними блоками (*правовим, фінансовим, інституційним, ринковим, цифровим, інфраструктурним*) забезпечує цілісну, багатовимірну діагностику стану освітньої екосистеми;

- *механізм результатотоорієнтованого розподілу ресурсів на мікрорівні, що деталізує внутрішній фінансовий цикл закладу вищої освіти та науково-дослідної установи, передбачає удосконалення формульного фінансування шляхом інтеграції інноваційних показників ефективності (KPI), систем внутрішніх грантових конкурсів і програм капітальних інвестицій (CAPEX).*

набули подальшого розвитку:

- *теоретичні засади фінансового забезпечення інноваційної освіти, зокрема: уточнено його функції (стимулюючу, розподільчу, контролюючу, інтеграційну) та структуру; запропоновано авторське визначення поняття «інноваційна освіта» як динамічної синергетичної системи, спрямованої на формування конкурентоздатної особистості;*

- *комплексний підхід до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій, який на відміну від існуючих, включає в себе фінансово-економічні, інноваційні, технологічні та соціальні показники, шляхом застосування методу зважених інтегральних балів (враховує різну стратегічну вагу значущості кожного блоку показників, що дозволяє визначити комплексну конкурентоздатність випускників закладів освіти), вагових коефіцієнтів (підкреслює значення інноваційного розвитку та впливу індексу інфляції) та інтегрованого рейтингу;*

- *класифікацію механізмів фінансування за джерелами (державні, приватні, міжнародні), за рівнями управління (макро-, мезо-, мікро-) й інструментами (бюджетні, грантові, партнерські), що систематизує інноваційні підходи (RBF, ISA, ваучери, ДПП) в єдиній логічній структурі, визначає їх місце в національній моделі;*

- *методичний підхід фінансово-економічного інструментарію для оцінки ефективності і моніторингу фінансування інноваційної освіти, який*

побудований з застосуванням інтегрованого, комплексного і системного підходів, включає в себе не лише аналіз окремих фінансових показників, а поєднує оцінку правових, фінансових, інституційних, ринкових, цифрових та інфраструктурних аспектів (які передбачають блокову структуру оцінювання, агрегацію даних із застосуванням вагових коефіцієнтів, цифрову аналітику та оцінку ризиків), що дозволяє простежити вплив фінансування на конкурентоздатність випускників, забезпечуючи практичну орієнтацію освіти на потреби ринку праці та розвиток професійних компетенцій здобувачів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні положень і висновків дисертаційного дослідження для вдосконалення механізмів фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти в контексті підготовки конкурентоспроможних фахівців. Результати дослідження *прийнято до впровадження* у діяльність таких закладів та установ: 1) Національна академія аграрних наук України, Київський аграрний університет (м. Київ) – *довідка № 208 від 30 вересня 2025 року* – концепцію багаторівневого фінансування інноваційної освіти (на макро-, мезо- та мікрорівнях) і аналітичну структуру для прозорого моніторингу та оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів у процесі підготовки конкурентоспроможних фахівців; 2) Приватний вищий навчальний заклад «Університет новітніх технологій» (м. Київ) – *довідка № 269/1 від 02 жовтня 2025 року* – системний підхід до управління фінансовими ресурсами в освітніх інноваціях, заснований на ризик-орієнтованому прогнозуванні та аналізі інституційного середовища. Запропонована методика забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на стабільний розвиток закладу, модернізацію матеріально-технічної бази та підтримку інноваційних програм; 3) ПрАТ «ВНЗ “Міжрегіональна академія управління персоналом” (м. Київ) – *довідка 4072 від 02 жовтня 2025 року* – інтегровану модель фінансового забезпечення інноваційної освіти, що базується на поєднанні програмно-цільового та формульного фінансування з використанням інструментів регіональної адаптації (співфінансування, гранти, державно-приватне партнерство) та внутрішніх фінансових циклів. Завдяки КРІ-

панелі та системі зворотного зв'язку модель сприяє підвищенню прозорості, ефективності управління ресурсами та орієнтації на досягнення конкретних результатів навчальної й наукової діяльності; 4) Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса) – *довідка № 04-10/50 від 09 жовтня 2025 року* – розроблену цілісну аналітичну рамку «діагностика – імплементація» та концептуальну модель інтегрованого фінансування інноваційної освіти, яка поєднує динамічні KPI, механізми Pay-for-Results, ваучери, державно-приватне партнерство та ендаументи. У межах зазначеної моделі реалізовано пріоритетну дорожню карту реформ, що забезпечує поетапне підвищення прозорості управління, ефективності використання фінансових ресурсів і підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних до практичної інноваційної діяльності

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій викладені авторські розробки з теоретичного обґрунтування та розроблення методичного інструментарію фінансового забезпечення інноваційної освіти як чинника розвитку людського капіталу в умовах економіки знань. Наукові положення, узагальнення, висновки та рекомендації отримані самостійно. Особистий внесок автора у працях, які опубліковано, наведено у списку опублікованих робіт за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи були висвітлені у доповідях на міжнародних науково-практичних конференціях «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (м. Київ, 10 жовтня 2023 р.), «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.), «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року), «Перспективи розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 19-20 вересня 2025 р.).

Публікації. Основні положення і висновки опубліковано у 4 у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України та 4 публікаціях у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків. Загальний обсяг роботи 229 сторінок. Матеріали дисертації містять 40 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 202 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність інноваційної освіти та її роль у формуванні конкурентоздатного людського капіталу

В умовах глобалізаційних процесів фундаментально змінюється структура факторів національної конкурентоспроможності. Ключовим активом, що визначає здатність держави до сталого розвитку і забезпечення високого рівня добробуту громадян визначено якість її людського капіталу. Здатність генерувати, засвоювати й ефективно застосовувати нові знання перетворюється на головний стратегічний ресурс, що висуває принципово нові, більш жорсткі вимоги до національних систем освіти.

Інтеграція України до світового економічного простору, що характеризується надзвичайно високим рівнем конкуренції, обумовлює нагальну необхідність переходу від екстенсивної моделі господарювання до інноваційної. Про важливість цього переходу свідчить той факт, що в розвинених країнах питома вага нових знань, втілених у технологіях, товарах, освіті та організації виробництва, становить до 90% їхнього валового внутрішнього продукту [1].

У цьому контексті традиційна освітня модель, що історично була орієнтована переважно на ретрансляцію та відтворення накопиченого людством знання, виявляється недостатньо ефективною. Вона нездатна повною мірою забезпечити підготовку фахівців, які володіють навичками інноваційної діяльності, критичного мислення, креативності та швидкої адаптації до динамічних змін у технологіях та на ринку праці. Зв'язок між людським капіталом та економічним зростанням є прямим і беззаперечним: розширення знань і навичок населення безпосередньо стимулює розвиток економіки, оскільки кваліфікована робоча сила підвищує загальну продуктивність [2].

Поняття «традиційне (нормативне) навчання» та «інноваційне навчання» увійшли в науковий обіг завдяки групі дослідників, які у звіті Римського клубу (1978) акцентували увагу на невідповідності традиційних підходів до навчання потребам сучасного суспільства щодо розвитку особистості та її когнітивних можливостей. Інноваційне навчання має на меті підготовку особистості до життя в умовах постійних соціальних трансформацій шляхом розвитку креативного мислення, здатності до нестандартного розв'язання проблем, а також умінь ефективної взаємодії з іншими людьми.

У процесі аналізу впровадження інноваційної освіти було здійснено опрацювання наукового доробку низки дослідників. Зокрема, для уточнення змісту поняття «інноваційна освіта» було використано результати наукових досліджень таких учених, як М. І. Скрипник [3], Д. Барабась, Д. Джафаров, І. Шпак [4], І. М. Дичківська [5], А. О. Дегтяр, Я. В. Календжян [6], З. Дробінська [7], О. В. Мельникова [8], К. Б. Авраменко [9], Л. І. Даниленко [10] та ін. Окрему увагу в дослідженні М. В. Артюшиної приділено вивченню інноваційних якостей особистості, що стало предметом наукового інтересу [11].

Для глибокого розуміння трансформаційного потенціалу інноваційної освіти необхідно вийти за межі спрощених визначень і розглянути її як складне, багатовимірне явище. І це не просто впровадження нових технологій у навчальний процес, а фундаментальний зсув у самій філософії, цілях та результатах освітньої діяльності. Аналіз наукових праць дозволяє синтезувати комплексне визначення: інноваційна освіта – це цілеспрямований процес і результат навчально-виховної діяльності, що базується на впровадженні та реалізації освітніх інновацій (нових цілей, змісту, технологій, методів, форм організації навчання, тощо), спрямованих на формування особистості з високим рівнем креативності, проєктно-конструктивними навичками та готовністю до інноваційної діяльності в професійній сфері [12]

Такий підхід суттєво розширює бачення, запропоноване О. І. Шапраном, який визначав інноваційну освіту як суму знань, умінь і навичок, отриманих у процесі інноваційного навчання. Натомість, більш сучасне трактування

акцентує увагу на процесуальному та результативному аспектах. Інноваційна освіта є «цілеспрямованим процесом змін», що веде до модифікації всіх компонентів освітньої системи та її адаптації до нових вимог, перетворюючи саму освіту на «ефективний важіль економіки знань» [13, с.127]. Вона спрямована на підготовку всебічно розвинених компетентних фахівців, здатних до саморозвитку відповідно до вимог часу [14].

Інноваційне навчання трактується як цілісна освітня діяльність, що базується на стимулюванні розвитку мислення, творчості, соціальної адаптивності й комунікативної компетентності. Як зазначав І. Зязюн, освітня система має формуватися та функціонувати в інтересах особистості, сприяти її всебічному розвитку та, в ідеалі, бути інструментом досягнення людського щастя [15, с. 82].

З огляду на вищенаведене, інноваційна освіта є не лише механізмом передачі знань, а й стратегічним інструментом формування конкурентоспроможної особистості, здатної до самореалізації в умовах швидкоплинних змін. Вона створює передумови для розвитку економіки знань, у якій головною цінністю стає не обсяг інформації, а здатність ефективно її застосовувати. Саме тому модернізація системи освіти в Україні розглядається як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку держави та її інтеграції у глобальний науково-освітній простір.

У Таблиці 1.1 систематизовано різні наукові підходи до визначення сутності інноваційної освіти, що дає змогу виокремити її ключові характеристики і спільні риси, а також ідентифікувати теоретичні засади та практичні аспекти, важливі для розвитку конкурентоспроможного людського капіталу. Узагальнене представлення матеріалу забезпечує зручність порівняння поглядів українських і зарубіжних дослідників, сприяючи формуванню цілісного і комплексного розуміння цього явища.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності інноваційної освіти та її роль у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу

Автор / Джерело	Визначення сутності «інноваційної освіти»
Автори “Енциклопедії освіти” (2012)	Інновації спрямовані на модернізацію всієї складової системи освіти – змісту, підготовки кадрів, управління, фінансування і т. ін [16].
Ващенко Л. М. (2011)	Інновація – це комплексний, цілеспрямований процес створення, розповсюдження і використання новації є загальним і застосовується в багатьох сферах, включаючи освіту. У контексті освіти воно адаптується до специфіки навчально-виховного процесу, де новація (нововведення) стає інструментом для покращення якості навчання, адаптації до сучасних викликів та розвитку системи освіти в цілому [17].
Даниленко, Л. І. (2006)	«Побудова інноваційної освіти – це стратегічна мета держави, що розраховує на конкурентне майбутнє... інноваційна політика ЗВО має бути науково обґрунтованою, селективною, помірною у освітніх технологіях і ризиковою в науці» [18].
Дубасенюк О.А. (2014)	Інновації в освіті – це постійне оновлення, а не лише кінцевий продукт застосування новизни; предмет педагогічної інноватики – сукупність системних відносин в освітньому процесі [19].
Дмитренко Г. А., Головач Н. В. (2020)	«Інноваційний зміст освіти – це цілеспрямований процес оновлення та модернізації освітньої системи, який забезпечує формування ключових компетентностей здобувачів освіти, зокрема здатності «навчитися вчитися» та «жити разом у мультикультурному суспільстві», а також підготовку конкурентоздатних і конкурентоспроможних фахівців» [20].
Ігнатович О. М. (2009)	«Інноваційна освіта як підготовка до інноваційної діяльності – це засвоєння педагогом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для створення, сприйняття, реалізації і використання педагогічних інновацій» [21].
Кіяшко О. О. (2001)	«Інноваційна освіта має три цілі: 1) забезпечити високий рівень інтелектуально-особистісного та духовного розвитку студента; 2) створити умови для оволодіння навичками наукових досліджень; 3) забезпечити оволодіння методологією нововведень...» [22].
Огнев'юк В. О. (2003)	«Інноваційна освіта – це освіта, яка розвиває і сама розвивається, тобто перебуває у постійному пошуку нових знань, нових способів і нових засобів для вирішення освітніх проблем...» [23]
Попова О. В.	«Інновація – цілеспрямований і керований процес внесення змін в освітню практику через створення, розповсюдження та освоєння нововведень» [24].
Радкевич В. О. (2021)	Інноваційна освіта – це цілеспрямований процес освіти та інноваційної підготовки особистості, що сприяє розвитку її творчих здібностей, навичок самонавчання й самовдосконалення... інноваційна діяльність у професійній освіті – це інтегративний зміст технічних, технологічних, педагогічних, організаційно-управлінських і соціально-економічних інновацій [25].

Продовження Таблиці 1.1

Автор / Джерело	Визначення сутності «інноваційної освіти»
Савченко О. Я.	«Інновація – це процес створення, поширення й використання засобів (нововведень) для розв’язання педагогічних проблем, які досі вирішували інакше» [26].
Шапран О. І. (2019)	«Інноваційна освіта – сума систематизованих знань, умінь і навичок, поглядів та переконань, які отримані в процесі інноваційного навчання в навчальному закладі або шляхом самоосвіти.» [13]
Rachmad, Y. E. (2022)	Теорія інноваційної освіти підкреслює, що інновація – це застосування нових ідей, методів і технологій, покликаних покращити процес викладання й навчання; не обмежується лише технологіями, а включає створення більш ефективних, інклюзивних і залучених навчальних середовищ [27].
Inside Higher Ed (Mintz, 2021)	«Освітня інновація» здебільшого означає способи зробити освіту швидшою, дешевшою, гнучкішою, ефективнішою, часто за рахунок вартості та економії, а не насамперед для збагачення освітнього досвіду [28].
Global College (2023)	Інновація в освіті – це зміна вже встановленого шляхом додавання чогось нового; ключовою є готовність шукати свіжий погляд на проблему й експериментувати з методами [29].

Джерело: Складено автором

Деякі автори акцентують увагу на технологічних питаннях інновацій [16; 21; 24], інші – на економічних, управлінських чи педагогічних складових, що свідчить про багатокomпонентність явища [17; 26]. Водночас, визначення Л. І. Даниленко [18], В. О. Радкевич [25], О. В. Попова [24] підкреслюють соціальну та економічну складову інноваційної освіти, однак цей аспект недостатньо представлений у загальному контексті. Г. Дмитренка та Н. Головач пропонують розглядати інноваційну освіту в контексті ідеології еколюдиноцентризму, що передбачає глибокі демократичні перетворення і якісні зміни в освіті як складовій модернізації держави. Інноваційність освіти реалізується через системні експерименти та удосконалення методологічного інструментарію, що забезпечує адаптацію навчальних процесів до сучасних суспільних викликів [20]. Таким чином, інноваційність виступає основою підвищення якості людського потенціалу й стійкого розвитку національної системи освіти в контексті модернізації країни. Важливо зауважити, що більшість джерел відображають інноваційну освіту як процес, а не лише як

результат, що відповідає сучасним підходам до безперервного навчання. Частина джерел, наведених у Таблиці 1.1 має переважно теоретичний характер, що зумовлює потребу у прикладних дослідженнях для верифікації запропонованих концепцій.

Сучасна освіта визначає наступні чотири основні напрями: *вміти вчитися, працювати, співіснувати та жити разом у мультикультурному суспільстві*. Перший передбачає здатність ефективно засвоювати, аналізувати й використовувати різноманітну інформацію. Другий напрям пов'язаний з формуванням професійних навичок, уміння працювати в команді та приймати рішення у складних ситуаціях. Третій орієнтує на розвиток соціальних зв'язків, уміння жити в гармонії з іншими. Четвертий - це становлення цілісного світогляду, духовної зрілості, особистої відповідальності й усвідомлення глобальної соціальної відповідальності.

Аналіз наукового тезаурусу, пов'язаного з цим поняттям, виявляє цілу низку взаємопов'язаних категорій, що разом формують цілісне уявлення про це явище. До таких категорій належать «освітня інновація», «педагогічна інновація», «інноваційний процес», «інноваційне навчання», «інноваційна технологія», «інноваційне мислення» та «інноваційна культура». Кожне з цих понять розкриває окремі питання загальної системи. Наприклад, «педагогічна інновація» стосується нововведень на рівні методів і прийомів, що поліпшують результати навчально-виховного процесу [12]. «Інноваційний процес» описує динаміку розробки, апробації та поширення нововведень. «Інноваційна культура», у свою чергу, характеризує ціннісні орієнтації та норми поведінки всіх учасників освітнього процесу, що сприяють генерації та впровадженню змін.

Отже, враховуючи вище викладене, *інноваційна освіта є не просто сумою її складових, а синергетичною системою, в якій взаємодіють сучасні освітні технології, управлінські підходи, наукові знання і соціокультурні цінності, що спільно спрямовані на формування творчої, компетентної і конкурентоздатної особистості. Така система забезпечує постійне оновлення змісту, форм і*

методів навчання, створює умови для ефективного розвитку ключових компетентностей, адаптації до викликів сучасності і сталого розвитку суспільства. Взаємозв'язок і взаємозалежність цих елементів формують цілісне освітнє середовище, яке здатне реалізувати інноваційний потенціал кожного учасника освітнього процесу. Саме завдяки цій цілісності інноваційна освіта є ключовим фактором формування якісного людського капіталу і базою модернізації суспільства, що вимагає належного державного фінансування. Крім того, інвестиції, закладені у розвиток інноваційної освіти повинні розглядатися не як витрати, а як стратегічне вкладення у майбутнє країни. Забезпечення стабільного і цільового фінансування інноваційних освітніх програм дозволить модернізувати матеріально-технічну базу закладів освіти, впроваджувати цифрові платформи, підтримувати підготовку педагогів нового покоління, а також стимулювати дослідження і розробки у сфері освітніх технологій, що створює передумови для формування інтелектуального і професійного потенціалу нації, підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку праці, забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

Фундаментальні складові інноваційної освіти взаємодіють для створення ефективної освітньої системи, а саме:

1. Створення на рівні держави та окремих закладів сприятливих умов для експериментів, апробації та впровадження нових ідей, теорій і технологій.
2. Розробка та застосування новаторських способів, прийомів та засобів педагогічної взаємодії, що охоплюють увесь навчальний процес від мети до результатів.
3. Активне залучення студентів до процесів пошуку, дослідження та створення нового знання, що є невід'ємною частиною інноваційної освітньої діяльності.
4. Формування в освітніх закладах атмосфери, де здобувачі набувають навичок самостійного оволодіння знаннями протягом життя та їх практичного застосування [30].

У науково-методичній літературі інновації в освіті розглядаються як нові способи організації освітнього процесу, управління, нові технології, що охоплюють не лише окремі установи, а й різні освітні рівні [12]. Інноваційні процеси в освіті передбачають розробку, впровадження та поширення нових педагогічних, управлінських рішень і технологій, які забезпечують підвищення ефективності функціонування освітньої системи, її перехід до якісно нового стану.

Інновація в освіті – це цілеспрямована зміна, яка модифікує цілі, зміст, методи, форми навчально-виховної діяльності з урахуванням нових соціальних викликів. У сучасних умовах важливим чинником ефективного навчання є використання принципу наочності, зокрема завдяки застосуванню комп'ютерних технологій, що дозволяє підвищити мотивацію студентів, індивідуалізувати навчальний процес, формувати навички співпраці, критичного мислення, а також сприяє розвитку діалогічної свідомості та культурної рефлексії [7, с. 111].

Впровадження інновацій у закладах вищої освіти охоплює [31, с. 17]:

1. Організацію наукових та методичних досліджень у сфері професійної освіти;
2. Узагальнення та впровадження передового вітчизняного й зарубіжного досвіду;
3. Проведення конференцій, семінарів, круглих столів і тренінгів із сучасних методик викладання, особливо гуманітарних дисциплін у непрофільних закладах.

Інновації в освіті тісно пов'язані з загальними трансформаціями в суспільстві. Їх розуміють як оновлення, що покращують хід і результат освітнього процесу. Сучасна освіта базується на інноваційності, відкритості до змін та гнучкості до нових умов. Нововведення – це введення нових ідей, концепцій, технологій, підходів в освітню діяльність, що спрямовані на підвищення її якості та ефективності [16, с. 191].

Основними вадами традиційної освітньої моделі є неспроможність сформувати в здобувачів бажання й навички до самостійного навчання, а також

відсутність цілісного розуміння цінності освіти для особистісного розвитку. Подолати ці недоліки можливо лише шляхом створення нової системи загальної освіти, що ґрунтується на поєднанні традиційних і інноваційних освітніх стратегій [32, с. 122].

Ключові напрямки інноваційного розвитку системи освіти включають оновлення педагогічної теорії, змісту освіти, методів, форм, технологій, цілей, управлінських структур, діяльності викладачів та студентів. Глибина змін у цих елементах визначає сутність, якість і доцільність інноваційного процесу.

Отже, інноваційна освіта є не лише технологічним оновленням існуючої освітньої системи, а і її докорінна трансформація. Вона розглядається як провідний механізм цілеспрямованого розвитку людського капіталу, здатного забезпечити конкурентоспроможність інноваційно орієнтованих підприємств, що виступають ключовою ланкою інноваційної діяльності держави. Натомість традиційна освітня модель, яка ґрунтується переважно на відтворенні і передачі вже накопичених знань, демонструє обмеженість у контексті сучасних суспільних і технологічних трансформацій., що виявляється недостатнім для формування у здобувачів освіти комплексу компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності в умовах глобальної конкуренції. Йдеться про вміння здійснювати інноваційну діяльність, критично осмислювати інформацію, ухвалювати нестандартні рішення і швидко адаптуватися до динамічних змін соціально-економічного середовища. У зв'язку з цим виникає потреба в новій освітній парадигмі, яка отримала назву інноваційної освіти, відповідає сучасним викликам і орієнтована на розвиток людського капіталу нового покоління.

Інноваційна освіта визначається як цілеспрямований процес і результат навчальної та виховної діяльності, що базується на впровадженні та реалізації освітніх інновацій (нових цілей, змісту, технологій, методів, форм організації навчання), спрямованих на формування особистості з високим рівнем креативності, проєктно-конструктивними навичками та готовністю до інноваційної діяльності в професійній сфері [33, с. 61]. На відміну від простого використання нових технологій, інноваційна освіта передбачає

фундаментальний зсув від «парадигми знань» до «парадигми компетенцій», де головним результатом є не обсяг засвоєної інформації, а здатність застосовувати її для вирішення нестандартних завдань. Українська дослідниця С. О. Сисоєва наголошує на тому, що інноваційна освіта є «ціннісно-орієнтованим, відкритим, варіативним процесом і результатом навчально-виховної діяльності, що відображає тенденції суспільних та освітніх змін і спрямований на формування інноваційної особистості» [34, с. 133].

Ключовими характеристиками інноваційної освіти, що детермінують її сутнісні відмінності від традиційної, є [35, с. 138]:

1. *Студентоцентризований підхід* – це навчальний процес, який будується навколо потреб, інтересів та індивідуальних можливостей здобувача освіти. Роль викладача трансформується від транслятора готових знань до модератора, фасилітора і наставника, який допомагає студентові конструювати власні знання та розвивати навички.

2. *Компетентнісна орієнтація* полягає у формуванні не лише суми знань (hard skills), але й набору ключових компетенцій, зокрема «м'яких навичок» (soft skills), що забезпечують здатність до ефективної комунікації, критичного мислення, креативності, командної взаємодії і гнучкої адаптації до нових умов.

У рамках міжнародного проєкту «Освіта-2030», започаткованого Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), особливу увагу приділено трьом трансформативним компетенціям, без яких сучасна освіта втрачає актуальність: 1) створення нової цінності (здатність до інноваційного мислення і підприємницької діяльності); 2) примирення напруженостей і дилем (уміння знаходити баланс між суперечливими інтересами, цінностями і соціальними запитами); 3) прийняття відповідальності (готовність діяти етично, враховуючи наслідки прийнятих рішень для суспільства і довкілля).

Зазначені компетенції формують основу для інтеграції знань у практичну діяльність, розвитку соціальної зрілості та глобальної громадянської свідомості. Саме вони визнані пріоритетними для підготовки фахівців, здатних ефективно діяти в умовах швидких технологічних і соціально-економічних трансформацій.

1. *Проектно-орієнтоване та проблемне навчання.* Значна частина освітнього процесу організовується у форматі реалізації індивідуальних і командних проєктів, вирішення кейсів та практичних завдань, що мають міждисциплінарний характер і максимально наближені до реальних професійних викликів.

2. *Інтеграція цифрових технологій* – використання інформаційно-комунікаційних технологій не як самоцілі, а як інструменту для персоналізації навчання, доступу до глобальних інформаційних ресурсів, організації спільної діяльності та формування цифрової грамотності фахівця.

3. *Гнучкість та відкритість освітнього середовища* – інноваційна освіта виходить за межі традиційної аудиторії, активно використовуючи формати змішаного (blended learning), а також онлайн-навчання, залучаючи до освітнього процесу представників бізнесу, науки і громадського сектору.

Для глибокого розуміння трансформаційного потенціалу інноваційної освіти необхідно вийти за межі спрощених визначень та розглянути її як складне багатовимірне явище. Це не просто впровадження нових технологій у навчальний процес, а фундаментальний зсув у самій філософії, цілях та результатах освітньої діяльності. Аналіз наукових праць дозволяє синтезувати комплексне визначення: інноваційна освіта – це цілеспрямований процес і результат навчально-виховної діяльності, що базується на впровадженні та реалізації освітніх інновацій (нових цілей, змісту, технологій, методів, форм організації навчання), спрямованих на формування особистості з високим рівнем креативності, проєктно-конструктивними навичками та готовністю до інноваційної діяльності в професійній сфері [36, с. 198; 37, с. 81]. На нашу думку, інноваційну освіту слід розглядати як фактор, що забезпечує не лише передачу знань, але й розвиток гнучких умінь, цифрової грамотності та здатності до навчання впродовж життя, що в сумі підвищує індивідуальні та колективні показники людського капіталу.

Теоретико-методичні засади дослідження передбачають системний аналіз наявних практик фінансування інноваційної освіти, їхніх переваг та обмежень із орієнтацією на кінцевий результат – підвищення конкурентоспроможності випускників. У контексті інноваційної освіти учасниками освітнього процесу

виступають не лише здобувачі та викладачі, а й представники бізнесу та державних інституцій, що забезпечує багатовекторний підхід до формування людського капіталу. Отже, сутність інноваційної освіти полягає у розбудові цілісної освітньо-економічної екосистеми, у межах якої фінансові інструменти спрямовані на сталий розвиток компетентностей, необхідних для підвищення конкурентоспроможності фахівців як на національному, так і на глобальному рівнях. Формування такої системи можливе лише за умови узгодженості дій держави, закладів освіти, бізнесу та громадськості, що забезпечує сталість і результативність інноваційних змін.

Фундаментальні відмінності між традиційною та інноваційною освітніми моделями можна систематизувати у вигляді порівняльної таблиці (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної моделей освіти

Параметр порівняння	Традиційна модель освіти	Інноваційна модель освіти
Провідна мета	Передача та засвоєння готових знань, умінь і навичок (ЗУН) для виконання стандартних завдань.	Формування ключових компетенцій, розвиток креативності, критичного мислення та здатності до інноваційної діяльності в умовах економіки знань.
Роль здобувача освіти	Пасивний об'єкт навчання, реципієнт інформації, який відтворює отримані знання.	Активний суб'єкт пізнання, партнер у навчальному процесі, який конструює власні знання, бере відповідальність за свій розвиток.
Роль викладача	Транслятор знань, основне джерело інформації, контролер виконання завдань.	Фасилітатор, модератор, консультант, наставник, який створює умови для самостійного навчання та розвитку.
Провідні методи	Репродуктивні методи: лекції, пояснення, розповідь, відтворення за зразком, спрямовані на запам'ятовування.	Продуктивні та інтерактивні методи: проєктна діяльність, кейс-стаді, мозковий штурм, дебати, проблемно-орієнтоване навчання, дослідження.
Форма організації	Класно-урочна система, фронтальна робота, жорсткий розклад, обмежена взаємодія між учасниками.	Гнучкі форми: індивідуальна та групова робота, проєктна діяльність, змішане навчання (blended learning), онлайн-курси, модульні програми.

Продовження Таблиці 1.2

Параметр порівняння	Традиційна модель освіти	Інноваційна модель освіти
Система оцінювання	Оцінка обсягу засвоєних знань через стандартизовані тести, іспити, контрольні роботи, орієнтовані на відтворення.	Комплексне оцінювання компетенцій: портфоліо, захист проєктів, оцінка практичних результатів, самооцінка та рефлексія.
Освітній результат	Знання, уміння, навички (ЗУН), орієнтовані на виконання стандартних професійних завдань.	Ключові компетенції: здатність вирішувати нестандартні завдання, готовність до саморозвитку, підприємницьке мислення, цифрова грамотність.
Використання технологій	Обмежене використання технологій, переважно дошки, підручники, рідше комп'ютери.	Інтеграція цифрових технологій: штучний інтелект, віртуальна реальність, великі дані, онлайн-платформи для персоналізованого навчання.
Орієнтація на ринок праці	Підготовка до виконання чітко визначених професійних функцій із фокусом на локальний ринок.	Адаптація до потреб глобального ринку праці, формування універсальних і трансферних навичок (soft skills).
Фінансування	Переважно державне фінансування, обмежене залучення бізнесу чи грантів.	Диверсифіковане фінансування: державні бюджети, гранти міжнародних організацій, інвестиції бізнесу, ендаумент-фонди, ДПП.
Міждисциплінарність	Предметно-орієнтований підхід, чіткий поділ на дисципліни, обмежена інтеграція.	Міждисциплінарний підхід, інтеграція знань із різних галузей для вирішення комплексних завдань.
Ступінь персоналізації	Стандартизований підхід, однакові програми для всіх студентів.	Персоналізовані освітні траєкторії, адаптовані до індивідуальних потреб і можливостей здобувачів

Джерело: Узагальнено на основі [34; 38-41].

Інноваційна освіта відрізняється низкою характеристик, які роблять її якісно іншою порівняно з традиційною [42, с. 137; 43]: персоніфікована парадигма навчання; модульні мікрокваліфікації (micro-credentials); проєктно-орієнтована та STEM/STEAM-методика; екосистема безперервної освіти, у межах якої університети, роботодавці та відкрите освітнє середовище формують спільну вартісну пропозицію для здобування.

Таким чином, інноваційна освіта безпосередньо впливає на конкурентоздатність фахівців, формуючи у них не лише професійні знання, а й універсальні навички, необхідні для успішної діяльності в умовах мінливої економіки, а саме: *здатність до навчання впродовж життя, системне та*

критичне мислення, підприємливість та вміння працювати в команді.

У працях Г. Дмитренка та Н. Головач підкреслюється необхідність модернізації освіти в Україні через системний підхід та впровадження інноваційних моделей, що відповідає сучасним світовим тенденціям [20]. Автори пропонують ідеологію "екологічного центризму", яка поєднує людиноцентричні цінності, екологічну свідомість та демократію, як основу для реформування освіти. Науковці пропонують перспективний напрям для розвитку освіти в Україні, що потребує детальнішого плану впровадження, враховуючи локальні реалії сьогодення. Загалом, поєднання "екологічного центризму" з інноваційними моделями може стати основою для створення унікальної, ефективної та сучасної освітньої системи в Україні.

У сучасних умовах стрімких соціально-економічних та технологічних змін інноваційна освіта постає як стратегічно важливий інструмент формування фахівців, здатних до ефективної діяльності в умовах конкурентного ринку праці. Її значущість обумовлена низкою ключових переваг, зокрема це [43]:

1. *Формування критичного мислення та творчих здібностей.* Інноваційна освіта переорієнтовує освітній процес із репродуктивного засвоєння знань на розвиток аналітичного мислення, здатності до нестандартного вирішення проблем, генерування нових ідей, що забезпечує фахівцям переваги в умовах швидкозмінного середовища, де високо цінуються креативність і гнучкість мислення.

2. *Інтеграція сучасних технологій у освітній процес.* Залучення цифрових інструментів, включаючи елементи штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, сприяє наближенню освітнього середовища до реалій сучасного виробництва та бізнесу.

3. *Компетентнісний підхід у підготовці фахівців.* Інноваційна модель освіти зосереджується на розвитку ключових компетентностей: комунікативних, проєктних, лідерських, міжособистісних. На відміну від традиційного підходу, де переважає акцент на теоретичних знаннях,

компетентнісний підхід забезпечує здатність застосовувати знання в практичній діяльності.

4. *Спроможність до адаптації та навчання впродовж життя.* Однією з фундаментальних цілей інноваційної освіти є формування установки на безперервне професійне зростання та саморозвиток, що відповідає потребам ринку.

5. *Відповідність глобальним освітнім і професійним тенденціям.* Інноваційна освіта інтегрує міжнародні стандарти, принципи сталого розвитку, міждисциплінарність і цифрову трансформацію, що робить випускників конкурентоспроможними не лише на національному, а й на глобальному ринку праці.

У сучасному науковому дискурсі інноваційна освіта розглядається як один із ключових чинників сталого розвитку суспільства. Зокрема, Г.Дмитренко, В.Олійник, Л. Згалат-Лозинська, Н. Головач, підкреслюють, що вона забезпечує *формування нового типу особистості – креативної, гнучкої, здатної до адаптації в умовах глобальних викликів та невизначеності* [34, с. 149]. Такий підхід ґрунтується на системному баченні змін, що відбуваються у світі, та необхідності оновлення освітньої парадигми на основі цінностей гуманізму, технологічної обізнаності й соціальної відповідальності.

У науковій літературі терміни «конкурентоздатний» і «конкурентоспроможний» уже мають усталені тлумачення. Зокрема Г. Дмитренко та Н. Головач під конкурентоздатним випускником розуміють *особу, яка володіє розвиненим аналітичним мисленням, глибокими фундаментальними знаннями з різних дисциплін, здатністю до постійного розвитку, а також усвідомленням власної індивідуальності.* Такі характеристики дають змогу постійно оновлювати знання та навички впродовж усього життя, зберігаючи професійну актуальність. Натомість конкурентоспроможний випускник – *це фахівець, який має актуальні знання на високому рівні та здатен ефективно застосовувати їх у професійній, соціальній та особистісній діяльності в умовах сучасного ринку праці.* На

відміну від конкурентоздатності, його переваги є більш ситуативними, оскільки набуті знання з часом втрачають свою актуальність [20].

Таким чином, для задоволення потреб ринку праці ключове значення має підготовка конкурентоспроможних фахівців, здатних результативно функціонувати в умовах європейського соціального та економічного простору. У свою чергу, для самого випускника надзвичайно важливо бути конкурентоздатним, адже це забезпечує можливість подальшої самореалізації у професійній діяльності та в інших сферах життя шляхом підтримання й розвитку власної конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між випускником і суспільством опосередковується якістю професійної освіти, яка визначає рівень його підготовки на виході з освітнього закладу. Якість освітньої системи доцільно розглядати через призму трьох взаємопов'язаних складових: *особистість здобувача освіти, суспільство та держава*. Перший компонент акцентує на впливі здобутої освіти на професійну реалізацію особистості. Другий і третій – визначають соціальні та політичні механізми формування освітньої політики та стандартів, що регулюють зміст, методи та результати навчання [44].

Оскільки людина є основним рушієм економічного й соціального розвитку, система освіти має задовольняти потреби як окремої особистості, так і суспільства в цілому, що досягається шляхом підготовки фахівців, які поєднують у собі риси конкурентоздатності та конкурентоспроможності.

З точки зору роботодавця (керівника або топ-менеджера), якісний працівник – це не тільки носій актуальних знань, що уміє ефективно застосовувати їх у практичній діяльності, але й особа з розвиненим аналітичним мисленням, відповідальним ставленням до результатів праці, високою виконавською дисципліною, емоційною стабільністю, моральними принципами і внутрішньою мотивацією.

Якість освіти відображається в подальшій діяльності та поведінці випускників, адже саме людина є основним ресурсом і рушієм соціально-економічного розвитку. Отже, підготовка конкурентоздатних і

конкурентоспроможних фахівців у системі професійної освіти є запорукою сталого розвитку як для окремої особистості, так і для суспільства в цілому.

Економічна користь інноваційної освіти вимірюється через мультиплікаційний ефект інвестицій у людський капітал, який виявляється у зростанні інноваційного потенціалу та валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Механізми фінансового забезпечення такої освіти повинні враховувати диверсифікованість джерел фінансування: державні бюджети, гранти міжнародних організацій, інвестиції бізнесу, а також ендаумент-фонди. Стратегічне планування фінансування має ґрунтуватися на попередній оцінці економічної ефективності освітніх проєктів і прогнозуванні їхнього впливу на якість людського капіталу.

Людський капітал є ключовим чинником економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності у глобальній економіці. Поняття «людський капітал» було введено Теодором Шульцом, який визначив його як сукупність знань, навичок і здібностей, що підвищують продуктивність праці [45]. Пізніше Гері Беккер розвинув цю концепцію, наголосивши на провідній ролі освіти та професійної підготовки у формуванні людського капіталу [46].

Класична концепція людського капіталу, запропонована Г. Беккером, у сучасних умовах доповнюється моделями «навчання дією» та «раннього інвестування у знання», інтегруючи цифрові, міждисциплінарні та соціально-емоційні навички [46]. Згідно з *Future of Jobs Report 2023*, 44 % актуальних компетенцій зазнають суттєвої модифікації до 2030 року, причому «активне навчання» входить до п'ятірки найбільш затребуваних умінь [47, с. 55-57]. Таким чином, людський капітал визначається як динамічний ресурс, який вимагає безперервного оновлення протягом усього життя.

Поняття людського капіталу, за визначенням О. А. Грішнкової, охоплює сукупність знань, умінь, навичок і компетенцій, які індивід набуває та накопичує в процесі формальної, неформальної та інформальної освіти, і які безпосередньо визначають його продуктивність, здатність до інновацій та участі у соціально-економічному розвитку [48, С. 68-69]. У цьому контексті

інноваційна освіта виконує роль ключового інструмента інвестування в людський капітал, адже саме вона створює умови для інтеграції новітніх знань у практичну діяльність, розвитку підприємницьких і креативних здібностей та підготовки фахівців, здатних діяти в умовах цифрової економіки.

Дані Світового банку свідчать, що країни, які системно інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють стаке економічне зростання [49]. У контексті цифрової економіки потреба у висококваліфікованих кадрах зростає, що підтверджує теза Клауса Шваба про необхідність адаптивності та здатності до безперервного навчання в умовах «четвертої промислової революції» [50].

Цифрова економіка, що характеризується використанням інформаційних технологій, автоматизацією, штучним інтелектом і аналітикою великих даних, радикально трансформує ринки праці. За прогнозом *McKinsey Global Institute*, до 2030 року близько 375 млн. працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації [51]. Наразі реальна потреба у перекваліфікації може суттєво перевищувати попередні прогнози, що зумовлено безпрецедентним прискоренням темпів технологічних змін, масовою цифровізацією виробничих і сервісних процесів, а також стрімким зростанням попиту на компетентності, пов'язані з цифровими навичками, креативністю та гнучкістю мислення. За таких умов для національних економік постає стратегічне завдання – розроблення й упровадження масштабних, інституційно підтриманих програм безперервного навчання, доповнених адаптивними механізмами сприяння зайнятості, що забезпечуватимуть швидке реагування на структурні зміни ринку праці.

Серед ключових навичок цифрової економіки виділяють:

- *цифрову грамотність* (робота з програмним забезпеченням, аналіз даних, кібербезпека);
- *креативність* (здатність генерувати нові ідеї та рішення);
- *емоційний інтелект* (ефективна комунікація та співпраця);

- *гнучкість у навчанні* (готовність постійно оновлювати знання).

Згідно з даними ОЕСР, країни з високим рівнем цифрових компетенцій демонструють кращі макроекономічні показники [52]. Наведемо приклад Фінляндії, де освітня система орієнтована на посилений розвиток цифрових навичок, що підтверджує тісний зв'язок між освітніми інноваціями та рівнем інноваційної активності в країні. Такий підхід сприяє формуванню конкурентоспроможної та адаптивної робочої сили, здатної ефективно реагувати на стрімкі технологічні зміни та генерувати інноваційні рішення. Інвестиції у розвиток цифрових компетентностей виступають одним із ключових чинників сталого економічного зростання та підвищення продуктивності праці [53].

Відтак, інноваційна освіта спрямована на підготовку фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки, одночасно розвиваючи як технічні, так і «м'які» компетенції. Освітні програми, орієнтовані на цифрові технології та підприємництво, суттєво підвищують конкурентоспроможність випускників на сучасному ринку праці. Крім того, такі програми стимулюють розвиток підприємницької активності, що виступає потужним каталізатором сталого економічного зростання [54].

Впровадження інноваційної освіти в Україні стикається з низкою викликів, головні з яких:

- недостатнє фінансування технологічного забезпечення та підготовки викладачів;
- консерватизм у традиційних освітніх практиках;
- потреба в масштабній перекваліфікації педагогів.

Європейський план дій у сфері цифрової освіти (Digital Education Action Plan) на період 2021–2027 років ставив перед собою амбітні цілі: до 2030 року 80 % дорослого населення повинні опанувати базові цифрові навички, а кількість ІТ-фахівців має досягти 20 мільйонів [55]. У листопаді 2023 року Рада Європейського Союзу ухвалила рекомендації, спрямовані на підвищення якості цифрової компетентності населення. В Україні в січні 2025 року було

затверджено Стратегію цифрового розвитку, інноваційної діяльності та WINWIN-2030, де освітній компонент визначено як ключовий механізм нарощування людського капіталу [56]. Раніше Міністерство освіти і науки України презентувало Концепцію цифрової трансформації освіти і науки до 2026 року, що передбачає створення єдиної освітньої електронної екосистеми [57]. До ключових ініціатив МОН України належать:

- програма «Ноутбук кожному вчителю» та розвиток хмарної LMS-інфраструктури;
- рекомендації МОН та Мінцифри щодо етичного використання штучного інтелекту в освіті (2024 р.);
- створення EdTech-інкубаторів у провідних університетах за підтримки *Horizon Europe*.

Отже, виявлені проблеми впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і підтримки інноваційних освітніх стартапів зумовлюють потребу в системному аналізі механізмів взаємодії інноваційної освіти і людського капіталу. Для цього доцільно було б звернутися до теоретичних моделей, які пояснюють те, як освітні інновації впливають на структуру, якість і динаміку розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації. Саме такі моделі дозволяють оцінити не тільки економічну ефективність інновацій у сфері освіти, а й їхній довгостроковий вплив на соціальну мобільність, зайнятість та продуктивність праці. Вони формують методологічну основу для розробки державних стратегій, спрямованих на поєднання освітньої, інноваційної і цифрової політики для зміцнення конкурентоспроможності національної економіки.

Таблиця 1.3

Теоретичні моделі взаємодії інноваційної освіти та людського капіталу

Теоретична модель	Зміст моделі	Механізми взаємодії	Вплив на людський капітал
Skill-Biased TechNological Change «Технологічні зміни, що	Цифрові технології підвищують попит на високо кваліфікованих працівників і поглиблюють розрив у рівні	Зростання попиту на цифрові й аналітичні вміння; відсів менш	Формує «розрив знань» і стимулює розвиток

уподоблюють навички»	цифрової компетентності між групами населення.	кваліфікованих кадрів.	аналітичних навичок у працівників.
Endogenous Growth Theory «Теорія ендогенного зростання»	Інвестиції в знання розглядаються як внутрішній двигун тривалого економічного зростання: накопичення людського капіталу породжує «спіралі знань» й позитивні екстерналії.	Інноваційне навчання розширює науково-технічний потенціал, що підсилює мультиплікаційні ефекти.	Збільшує загальний обсяг знань у суспільстві та підвищує економічну віддачу від освіти.
Модель lifelong learning «Безперервне навчання»	Освіта розглядається як постійний процес – відмова від постійного оновлення знань підвищує ризик безробіття навіть для випускників провідних університетів.	Підтримка регулярних програм перепідготовки; інтеграція мікрокваліфікацій і сертифікатів.	Забезпечує стійкість кар'єри та адаптацію до швидких змін на ринку праці.
Human Capital 4.0 Framework «Капітал 4.0»	До традиційних складників людського капіталу (знання, навички, здоров'я) додаються цифрова грамотність, інноваційність і соціальна відповідальність.	Інтеграція EdTech-інструментів, розвиток м'яких компетенцій і етики в роботі з даними.	Створює нові категорії цінності працівника у цифровій економіці та формує «гнучкі» навички.

Джерело: Складено автором

Отже, інноваційна освіта визначається стратегічним інструментом розвитку сучасного людського капіталу, забезпечуючі адаптивність, креативність і цифрову компетентність робочої сили. Як показав міжнародний та національний досвід, ефективність модульних освітніх форматів щодо інтеграції штучного інтелекту в освітній процес, розвитку EdTech-екосистем та державно-приватних партнерств. Для України нагальною залишається потреба масштабувати успішні пілотні проекти, мінімізувати цифрову нерівність, забезпечити стійке фінансування програм безперервного навчання в умовах війни та післявоєнної відбудови, інтеграції до європейського цифрового простору.

Сучасні підходи до формування людського потенціалу дедалі чіткіше пов'язують якість освіти з її інноваційністю – тобто здатністю системи навчання оперативно адаптувати зміст, методи та інструменти до змін у економіці, технологіях і суспільних потребах [58]

Інституційні міжнародні ініціативи підкреслюють, що інвестиції в інноваційні освітні практики (наприклад, інтеграція цифрових технологій, розвиток

міждисциплінарних програм, орієнтація на компетентності майбутнього) прямо корелюють із поліпшенням показників зайнятості, продуктивності праці та економічного зростання. OECD та World Bank формулюють рекомендації щодо системної трансформації освіти: від підвищення якості навчання до формування навичок, потрібних у цифровій економіці [59; 60].

Світовий банк у межах проєкту *Human Capital* визначає людський капітал як сукупність знань, умінь і стану здоров'я, що безпосередньо впливають на продуктивність індивіда. У цьому контексті інноваційна освіта, зорієнтована на підвищення якості навчання, постає ключовим механізмом зростання людського капіталу. З позиції освітньої та соціально-економічної політики це зумовлює перехід від традиційного уявлення про «період навчання» до концепції «навчання впродовж життя», яка розглядається як стратегічний напрям формування конкурентоспроможного людського потенціалу на національному рівні [61].

UNESCO у своїх глобальних ініціативах (Futures of Education; Education for Sustainable Development) акцентує увагу на тому, що інновації в освіті повинні поєднувати цифрову трансформацію з ціннісними, екологічними і громадянськими компетенціями, формуючи не лише професійні навички, а й відповідальність, критичне мислення і здатність діяти в умовах складних глобальних викликів. Такий підхід розширює розуміння людського потенціалу, зокрема: до економічної цінності додається здатність до сталих та соціально відповідальних рішень [62].

На рівні національної політики простежуються характерні моделі впровадження інноваційної освіти, які можуть бути корисними для запозичення:

- *Скандинавська модель (на прикладі Фінляндії)*, ключовими рисами якої є високий рівень автономії шкіл та вчителів, запровадження національних рамок (*core curriculum*), орієнтованих на компетентнісний підхід, а також послідовна політика *lifelong learning*. Завдяки широким повноваженням освітніх інституцій створюються сприятливі умови для експериментів та поширення локальних педагогічних інновацій [63].

- *Сінгапурська модель (SkillsFuture та пов'язана інституційна інфраструктура)*, що ґрунтується на системній політиці «навичок на все життя»,

що поєднує державні програми профорієнтації, механізми оцінювання та верифікації навичок, фінансові стимули для перекваліфікації, а також тісну співпрацю з бізнесом і промисловістю. Такий підхід забезпечує гнучке та швидке переналаштування людського капіталу відповідно до потреб економіки [64].

З практичного погляду, зарубіжні країни демонструють декілька повторюваних інструментів, що посилюють зв'язок інноваційної освіти та людського потенціалу [65]:

- 1) впровадження міждисциплінарних і проектно-орієнтованих програм;
- 2) інтеграція цифрових платформ та відкритих освітніх ресурсів;
- 3) розвиток систем визнання неформального навчання;
- 4) державно-приватне партнерство для узгодження освітніх програм з ринком праці;
- 5) вимірювання результатів навчання та відгук-орієнтовані системи оцінювання.

Втілення вищезазначених інструментів сприяє формування випускників на більш адаптивний, продуктивний і інноваційні орієнтований людський ресурс.

На підставі вивчення міжнародних моделей можна виокремити низку ключових положень, потенційно придатних для імплементації вітчизняну систему освіти:

1. Системність політики виступає фундаментом для стійкого ефекту від інноваційних змін. Досвід країн Організації економічного співробітництва та розвитку підтверджує, що індивідуальні інноваційні проекти можуть приносити позитивні результати, проте їхня ефективність істотно зростає, якщо вони інтегровані у загальнодержавну стратегію розвитку навичок та пов'язані з механізмами постійного моніторингу результатів навчання [65].

2. Партнерство з ринком праці є визначальним чинником успішності освітніх інновацій. Світовий досвід демонструє, що найефективніші моделі формуються в умовах тісної взаємодії освітніх закладів з бізнес-середовищем, що передбачає спільне визначення потреб у компетенціях, організацію стажувань та

розроблення структурованих рамок компетенцій. Така співпраця сприяє наближенню освітніх результатів до реальних вимог економіки [61].

3. Важливу роль відіграють інституційні інструменти підтримки педагогів. Як показала міжнародна практика, поєднання педагогічної автономії з високоякісною підготовкою викладачів й ефективними системами їхнього безперервного професійного розвитку створює умови для виникнення і масштабування локальних інновацій у освітньому процесі.

4. Ключовим елементом є системи оцінювання та управління на основі даних. Регулярна оцінка результатів навчання, збирання та відкриття даних про ефективність освітніх практик дозволяють коригувати стратегії й об'єктивно вимірювати вплив інновацій [65].

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить: інноваційна освіта постає не стільки сукупністю локальних рішень чи технологічних нововведень, скільки складовою комплексної національної стратегії розвитку людського капіталу. Щоб освітні інновації безпосередньо підвищували конкурентоспроможність випускників та забезпечували їх конкурентоздатність, необхідне синхронне впровадження таких заходів, як модернізація змісту навчання, створення дієвої системи підтримки педагогів, розвиток партнерства з роботодавцями та удосконалення систем оцінювання результатів [61; 62; 66]. Лише за умови інтеграції цих компонентів можна трансформувати освітнє середовище у сталу екосистему розвитку людського потенціалу.

1.2. Фінансове забезпечення інноваційної освіти: сутність, функції, класифікація механізмів

Роль фінансового забезпечення у сталому функціонуванні й розвитку інноваційної освіти є системною і багатовимірною: воно визначає технічні можливості впровадження інновацій, мобілізує стимулюючі механізми, формує пріоритети та гарантує соціальну доступність. Для реалізації цієї ролі в Україні

потрібна політика диверсифікації джерел фінансування, прозорі механізми відбору і моніторингу проєктів, а також довгострокове стратегічне планування, зорієнтоване на підвищення якості людського капіталу та конкурентоспроможності економіки [68; 69].

Бюджетні кошти здебільшого спрямовуються на покриття поточних видатків, що призводить до хронічного недофінансування інноваційного розвитку та капітальних інвестицій, і наголошує на необхідності розробки нових механізмів фінансування. Такі механізми мають базуватися на диверсифікації джерел (державні, приватні, грантові) та функціонувати як стратегічний інструмент, здатний стимулювати системні якісні зміни, а не лише забезпечувати підтримку поточного функціонування освітньої системи [67, с. 56].

Наукові засади фінансування освіти закладено у працях багатьох вітчизняних вчених, зокрема Т. Боголіб [70], В. Горина, С. Коваля [71], З. Лободіної, В. Булавинця, Х. Данильціва [72], С. Лондара [73], В. Федосова, П. Юхименка, Л. Лазебник [74], Л. Юрчишеної [75], та багатьох інших. Проте динамічність сучасних соціально-економічних процесів вимагає поглибленого дослідження *фінансового забезпечення саме інноваційної освіти*.

У науковому дискурсі поняття «*фінансове забезпечення*» формулюється як комплекс ресурсних, організаційних і нормативно-правових умов, що визначають обсяг, напрям і порядок використання фінансових ресурсів для реалізації суспільно важливих функцій, зокрема в сфері освіти. У класичній економічній теорії фінансове забезпечення розглядається як частина фінансового забезпечення діяльності на макро- і мікрорівнях, що охоплює процес формування та ефективного розподілу фінансових ресурсів відповідно до потреб розвитку соціально-економічних систем [76, с. 11].

В освітній сфері «фінансове забезпечення» означає систему грошових потоків, що акумулюються з різних джерел (бюджетних, позабюджетних, приватних), спрямованих на підтримку навчально-виховних, наукових, інноваційних та інфраструктурних потреб закладів освіти. Воно включає як планування обсягів фінансування, так і контроль за його цільовим використанням [77].

Економісти підкреслюють, що ефективне фінансове забезпечення освіти має характеристику цілісності (але й гнучкості), бо поєднує довгострокове стратегічне планування із можливістю реагування на оперативні виклики. У зарубіжній практиці, зокрема у звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) «Education at a Glance», фінансування освіти класифікується за формами, цілями і джерелами, з визначенням прямих (державних, місцевих бюджетів) та непрямих (податкові пільги, освітні ваучери) фінансових інструментів [78].

У вітчизняній практиці Міністерство освіти України визначає фінансове забезпечення діяльності закладів освіти як систему нормативних актів, бюджетного планування, контролю і прозорості використання ресурсів для досягнення освітніх результатів, незалежно від їх форми власності [79].

Науковці галузі освітніх фінансів деталізують поняття, відзначаючи, що фінансове забезпечення охоплює три основні сегменти [80, с. 14]:

- 1) акумуляцію фінансових ресурсів;
- 2) розподіл із урахуванням стратегічних пріоритетів;
- 3) контроль і оцінку ефективності їх використання.

В економічному вимірі фінансове забезпечення освіти виступає інвестиційним каталізатором розвитку людського капіталу. Цілеспрямоване спрямування ресурсів на модернізацію освітньої інфраструктури, цифровізацію навчального процесу, підтримку педагогічних та наукових кадрів підвищує конкурентоспроможність випускників і водночас зміцнює економічний потенціал держави [81, с. 28].

У межах інноваційної освіти особливо важливими є такі характеристики фінансового забезпечення:

- націленість на технологічне оновлення;
- гнучкість у розподілі ресурсів у умовах цифрових трансформацій і кризи;
- інструментальність – через механізми грантового співфінансування, ендаумент-фонди;
- прозорість – вимога відкритого звітування, моніторингу результатів, залучення громадськості.

Фінансове забезпечення - це не просто фінансування, а системна, багаторівнева і стратегічно зорієнтована діяльність, яка становить основу сталого розвитку інноваційної освіти, підвищує резильєнс і забезпечує якісну підготовку конкурентоздатних фахівців.

Далі наведемо таблицю 1.4 для зрозумілого структурованого уявлення про ключові наукові підходи до сутності поняття «фінансове забезпечення освіти» – від ресурсно-інфраструктурного до інституційно-стимулюючого та інвестиційно-стратегічного.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення сутності «фінансове забезпечення освіти»

Автор / Джерело	Визначення сутності «фінансове забезпечення освіти»
Диба М.І., Юркевич О.М. та ін.	Розглядають як систему ресурсів і інструментів, що забезпечують модернізацію освіти, акцентуючи на інфраструктурних інвестиціях для інноваційного розвитку [68].
Кришталь Г.О.	Розглядає через призму інституційного підходу – як управлінську категорію, що охоплює акумуляцію, розподіл і контроль ресурсів [80].
Лондар С.Л.	Формулює як поєднання бюджетних, позабюджетних та приватних механізмів, що забезпечують стимулювання інновацій і адаптивність системи [69].
Плікус І. Й.	Визначає як форми інвестицій у людський капітал, підкреслюючи зв'язок між освітніми витратами й економічним зростанням [81].
OECD – «Education at a Glance 2022»	Поділяє фінансування на пряме (бюджетне) та непряме (наприклад, ваучери), визначає його як інструмент системного розвитку освіти [78].
World Bank – звіт про освіту	Акцентується увага на фінансовому забезпеченні як інструменті доступу, якості та результативності освіти, включаючи механізми державно-приватного партнерства [60].
UNESCO – звіт з інвестування в освіту	Розглядається як інвестиція в людський розвиток, підкреслюючи довгостроковий мультиплікаційний ефект [62].

Джерело: Складено автором

Враховуючи вищенаведене, поняття «фінансове забезпечення освіти ми розглядаємо як комплексну, стратегічно орієнтовану та інституційно врегульовану систему економічних, організаційних і правових відносин, яка охоплює три взаємопов'язані процеси»: акумуляцію фінансових ресурсів з різноманітних джерел (державних, приватних, міжнародних); розподіл цих ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів освітньої політики та операційних потреб системи; контроль та оцінку ефективності їх використання для досягнення конкретних освітніх результатів».

Як уже зазначалося, традиційна освіта ґрунтується на усталених методах викладання, стандартизованих навчальних програмах та формальних формах організації навчального процесу. Її фінансове забезпечення переважно орієнтується на регулярне державне бюджетне фінансування, що покриває утримання освітніх закладів, оплату праці педагогічного персоналу та підтримку матеріально-технічної бази. Цей підхід забезпечує стабільність і передбачуваність функціонування освітньої системи, проте має обмежену гнучкість у реагуванні на швидкі зміни та впровадженні інноваційних методик навчання [82].

Інноваційна освіта, навпаки, характеризується динамічністю, орієнтованістю на використання сучасних технологій, інтеграцією цифрових платформ, проєктним підходом до навчання, а також гнучкістю у формуванні освітніх траєкторій. Вона потребує не лише традиційних видів фінансування, а й залучення додаткових джерел: грантових програм, інвестицій у цифрову інфраструктуру, партнерств із бізнесом і міжнародними організаціями. Відповідно, фінансові механізми для інноваційної освіти повинні бути адаптивними, швидко реагувати на зміни, передбачати інвестиції в дослідження, розробки та навчальні технології [83].

Однією з ключових відмінностей у фінансовому забезпеченні є структура джерел фінансування. Для традиційної освіти основним джерелом залишаються державні бюджети різних рівнів, у той час як інноваційна освіта значною мірою залежить від змішаної моделі, що включає державне фінансування, гранти на інноваційні проєкти, венчурні інвестиції, спонсорські внески і партнерство з ІТ-компаніями та стартапами [84, с. 114]. Крім того, для інноваційної освіти характерні високі капіталовкладення у цифрові платформи, засоби дистанційного навчання, створення адаптивних систем управління знаннями, а також розробку інтерактивних методик. Такі інвестиції зазвичай мають більш високі початкові витрати, проте забезпечують довгострокову економію за рахунок масштабованості та підвищення якості навчального процесу [38, с. 180].

Важливою відмінністю є також система контролю та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. У традиційній освіті контроль базується на дотриманні бюджетних нормативів, у той час як в інноваційній освіті

застосовуються більш комплексні методи моніторингу, що включають оцінку результатів освітніх технологій, рівня компетентностей випускників, а також економічної віддачі інвестицій у розвиток освітніх інновацій [85, с. 99].

Варто зазначити, що інноваційна освіта вимагає більш гнучких та адаптивних фінансових механізмів. Наприклад, використання краудфандингу, ендаумент-фондів, корпоративного спонсорства та публічно-приватного партнерства є типовими інструментами підтримки інноваційних проєктів у навчальних закладах. Водночас такі інструменти менш поширені у традиційній освіті, де домінує централізоване бюджетне фінансування [86; 87].

Інноваційна освіта також потребує значних вкладень у підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, впровадження нових методик викладання, організацію науково-дослідної діяльності. Традиційна освіта у цьому плані більш консервативна, і фінансування підготовки кадрів, як правило, здійснюється у межах встановлених бюджетних програм [66, с. 68].

Суттєвою відмінністю інноваційної освіти від традиційної є специфіка планування та прогнозування фінансових потоків. Традиційна модель переважно спирається на річне бюджетне планування з фіксованими нормативами витрат, тоді як інноваційна освіта потребує гнучких фінансових механізмів, орієнтованих на довгострокові інвестиції у розробку нових освітніх продуктів, їх адаптацію до потреб ринку та інтеграцію сучасних цифрових платформ [88, с.40].

Відмінності простежуються й у підходах до фінансового ризик-менеджменту. Інноваційна освіта часто пов'язана з високою невизначеністю результатів, тому фінансові механізми включають елементи диверсифікації ризиків, страхування інвестицій, а також застосування контрактних механізмів із виконавцями інноваційних проєктів. У традиційній освіті ризики значно менші, оскільки фінансування здійснюється за усталеними схемами і, як вже зазначалося, переважно за рахунок державних коштів [68, с. 121].

Отже, узагальнюючи, можна виокремити такі *ключові відмінності фінансового забезпечення традиційної та інноваційної освіти*:

Джерела фінансування (традиційна освіта переважно бюджетна, інноваційна - змішана (державна, приватна, гранти, інвестиції)).

Структура витрат (у інноваційній освіті більші капіталовкладення в цифрову інфраструктуру та розробки).

Гнучкість фінансових механізмів (у інноваційній освіті необхідна більша адаптивність та швидкість реагування).

Контроль та оцінка ефективності (в інноваційній освіті - більш комплексна, орієнтована на результативність).

Ризик-менеджмент (у інноваційній освіті активне використання механізмів диверсифікації та страхування ризиків).

Врахування цих особливостей є важливим для формування адекватної політики фінансування освітніх інновацій і підвищення конкурентоздатності випускників у сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці.

Провідним елементом цього процесу є формування джерел фінансування, які у сучасних умовах відзначаються різноманітністю та змішаною природою, поєднуючи державні та місцеві бюджетні кошти, приватні інвестиції, грантові й донорські надходження, а також внутрішні ресурси закладів освіти, зокрема оплату за навчання, інші комерційні послуги [68, с.140]. Особливе значення має залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги, що сприяє модернізації освітніх процесів і інтеграції національної системи освіти у світовий освітній простір.

Другим аспектом є форми залучення фінансів, які визначають способи отримання коштів і методи їх акумуляції. Для інноваційної освіти характерним є поєднання традиційних форм, таких як державне бюджетне фінансування, з інноваційними моделями, наприклад, державно-приватного партнерства, краудфандингу, ендаумент-фондів, спонсорських внесків від бізнес-структур та венчурних інвестицій. Такий підхід забезпечує не лише необхідний рівень ресурсів, а й стимулює активну участь різних соціальних та економічних суб'єктів у розвитку освіти [84, с. 115].

Важливу роль відіграють методи розподілу фінансових ресурсів, що визначають ефективність їх використання. Розподіл здійснюється з урахуванням

пріоритетів державної освітньої політики, стратегічних цілей розвитку інноваційної освіти, а також вимог ринку праці. На практиці застосовуються різні методи: нормативне фінансування, цільове фінансування інноваційних проєктів, конкурсні процедури виділення грантів, а також результативне фінансування, що базується на оцінці ефективності діяльності освітніх установ. Важливим є також диференціація фінансування за напрямками інноваційної діяльності – науково-дослідні роботи, оновлення навчального контенту, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів [86, с. 101.].

Не менш важливим елементом є система контролю за використанням фінансових ресурсів, що забезпечує прозорість, цільове використання та звітність. Вона включає внутрішній аудит у закладах освіти, державний контроль з боку відповідних міністерств і органів влади, а також зовнішні інспекції і моніторинг з боку незалежних організацій. Застосування сучасних інформаційних систем управління фінансами дозволяє автоматизувати процеси контролю, зменшувати корупційні ризики та підвищувати ефективність бюджетних витрат [80, с. 15].

Відтак, фінансове забезпечення інноваційної освіти слід розглядати як інтегрований процес, що поєднує різноманітні джерела формування коштів, різні форми їх залучення, оптимальні методи розподілу ресурсів з урахуванням стратегічних пріоритетів та ефективний контроль за використанням.

Структуруємо елементи джерел фінансування інноваційної освіти у вигляді схеми на Рис. 1.1., що дозволяє візуалізувати архітектуру фінансових потоків, класифікуючи їх на публічні (державні) та залучені (недержавні).

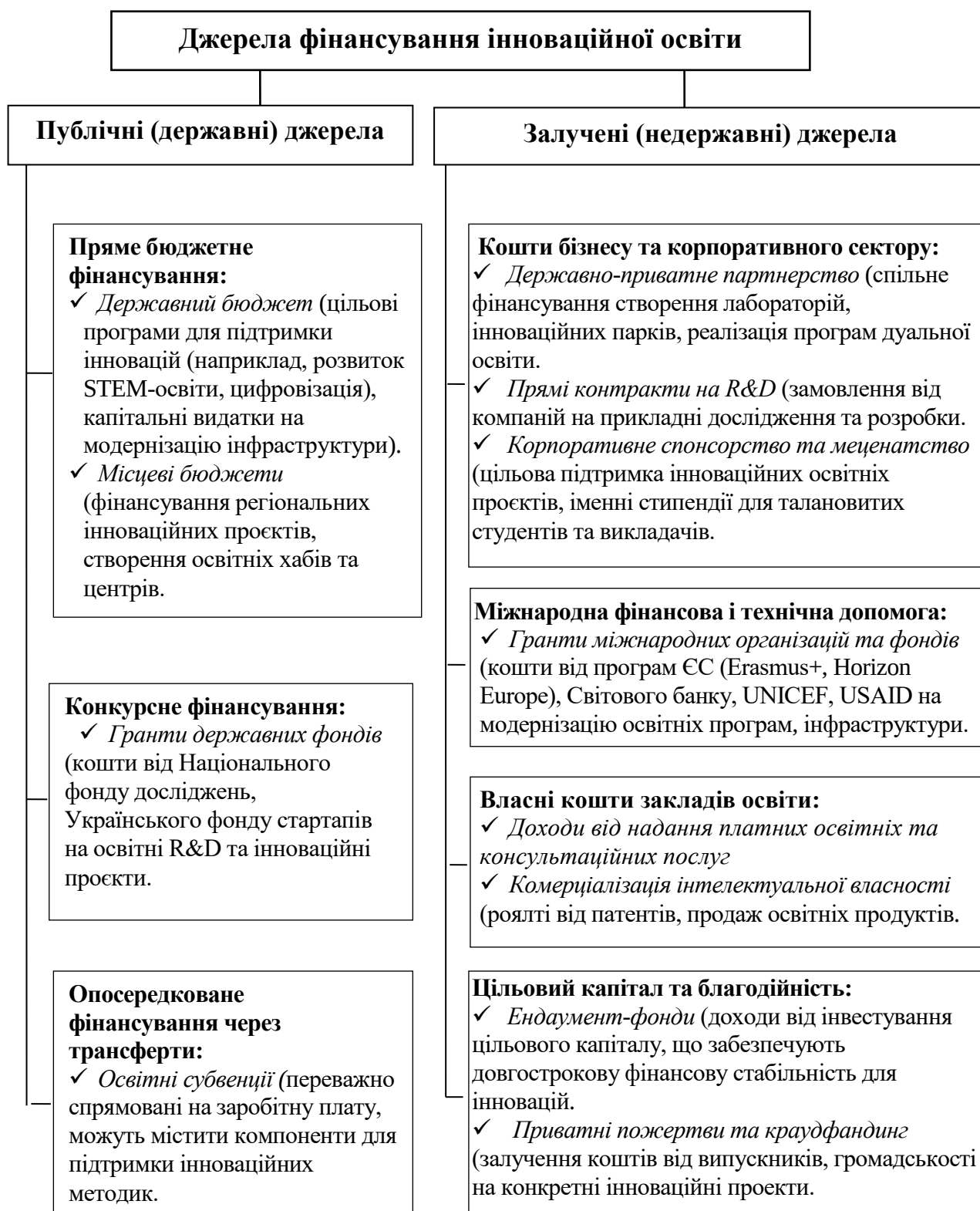


Рис. 1.1. Схема джерел фінансування інноваційної освіти

Джерело: Розроблено автором

З огляду на динамічність інноваційної освіти, постійне оновлення її змісту, методик і технологій, фінансування має відповідати вимогам гнучкості та

адаптивності. Традиційні моделі з жорсткими бюджетними обмеженнями та тривалими циклами планування не забезпечують необхідної швидкості реагування. Тому джерела фінансування мають бути максимально диверсифікованими та охоплювати, крім державних і місцевих бюджетів, приватні інвестиції, грантову і донорську допомогу, спонсорські внески та власні надходження закладів освіти. Змішана модель дозволяє не лише гарантувати стабільність, а й підвищувати гнучкість фінансової системи, оперативно використовуючи нові можливості для розвитку [68, с. 233].

Залучення фінансів через різні форми, зокрема державні програми підтримки, державно-приватне партнерство, краудфандинг, венчурні інвестиції та міжнародні гранти, сприяє диверсифікації ресурсів і підвищенню їх мобільності. Така різноманітність форм фінансування дозволяє адаптуватися до змін у пріоритетах державної політики, ринкових умов і технічних інновацій у сфері освіти [84, с. 117].

Що стосується методів розподілу фінансових ресурсів, то інноваційна освіта потребує впровадження результативного і цільового фінансування, яке базується на чітких показниках ефективності, а не лише на обсягах залучених коштів. Конкурсний принцип розподілу грантів на інноваційні проєкти, цільове фінансування цифрової інфраструктури, стимулювання розвитку науково-дослідної діяльності сприяють більш ефективному використанню ресурсів і швидкому впровадженню інноваційних рішень [86, с. 99].

Контроль за використанням фінансових ресурсів у сфері інноваційної освіти має здійснюватися не лише на регулярній основі, а й у формі адаптивного управління, що передбачає застосування сучасних інформаційно-аналітичних систем. Такі системи забезпечують оперативний моніторинг, прозорість і підзвітність, що, у свою чергу, сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню ефективності управління фінансами та можливості своєчасного коригування бюджетних показників відповідно до змінних соціально-економічних умов [80, с. 16]. Таким чином, гнучкість і адаптивність фінансових механізмів у сфері інноваційної освіти є необхідною для забезпечення

оперативного реагування на нові технологічні виклики, зміни освітніх стандартів і запити ринку праці. Використання змішаних джерел фінансування, впровадження різних форм залучення коштів, а також застосування цільових і результативних методів розподілу і контролю ресурсів створюють умови для сталого розвитку інноваційної освіти і підвищення конкурентоздатності фахівців на глобальному рівні.

Розглянемо основні функції фінансового забезпечення крізь призму особливостей інноваційної освіти:

1. *Забезпечувальна функція*, основним завданням якої є надання необхідних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних програм, проєктів, модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти. В умовах динамічного розвитку освітніх технологій інноваційна освіта потребує значних вкладень у цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення, лабораторне обладнання та засоби візуалізації. Відповідно, забезпечувальна функція сприяє створенню умов для впровадження сучасних методів навчання, таких як дистанційне навчання, інтерактивні платформи, застосування штучного інтелекту, доповненої реальності тощо [68, с. 122]. Важливим завданням цієї функції є також забезпечення кадрових ресурсів, що включає фінансування підвищення кваліфікації викладачів, залучення експертів і практиків, а також розвиток науково-дослідної діяльності в галузі освіти.

2. Фінансове забезпечення інноваційної освіти виконує *стимулюючу функцію*, мотивуючи освітні установи, викладачів і студентів до впровадження новітніх технологій, методик і підходів до навчання. Фінансові стимули можуть реалізовуватись через гранти, премії, конкурсні програми підтримки інновацій, а також механізми державної підтримки, що сприяють активній участі у розвитку інноваційних освітніх проєктів. Стимулювання інноваційної діяльності дозволяє формувати культуру інновацій, підвищувати зацікавленість у застосуванні новітніх освітніх практик і, як результат, підвищувати якість підготовки фахівців [84, с.120].

3. *Розподільча функція* полягає в ефективному та раціональному розподілі наявних фінансових ресурсів між пріоритетними напрямками інноваційної освіти, що забезпечує концентрацію коштів на найбільш важливих сферах – розвиток

STEM/STEAM-лабораторій, впровадження цифрових платформ, розвиток науково-методичної бази, підтримку молодих науковців і винахідників. Розподіл фінансування повинен базуватися на чітких критеріях пріоритетності, з урахуванням стратегічних цілей розвитку освіти, а також оцінки ефективності попередніх інвестицій. Впровадження механізмів конкурсного фінансування інноваційних проєктів дозволяє забезпечити більш цільове використання коштів і стимулює якість освітніх інновацій [86, с. 104].

4. *Контрольна функція* фінансового забезпечення інноваційної освіти спрямована на систематичний моніторинг та оцінку ефективності використання виділених коштів. Вона включає проведення аудиту, підготовку фінансової звітності, здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю, що забезпечують прозорість і цільове використання ресурсів. Особливе значення має впровадження сучасних інформаційних систем управління фінансами, які дають змогу оперативно відстежувати рух коштів, мінімізувати ризики їх нецільового використання та здійснювати аналітичну оцінку результатів освітньої діяльності у співвідношенні з обсягами інвестованих ресурсів [82, с. 45]. Контрольна функція виступає дієвим інструментом підвищення фінансової дисципліни, відповідальності закладів освіти та всіх задіяних суб'єктів за досягнення стратегічних цілей розвитку інноваційної освіти.

5. *Інноваційно-модернізаційна функція* відображає специфіку фінансового забезпечення інноваційної освіти як процесу, спрямованого на розвиток сучасних технологічних платформ, цифрових ресурсів та освітніх інструментів нового покоління. Сюди належать інвестиції у створення і підтримку EdTech-платформ, розвиток STEM/STEAM-лабораторій, впровадження доповненої і віртуальної реальності в навчальний процес. Таке спрямування фінансових ресурсів дозволяє значно підвищити інноваційний потенціал освіти, забезпечити доступність сучасних технологій для широкого кола користувачів, а також формувати у студентів навички, необхідні для роботи у цифровій економіці [12]. Крім того, інноваційно-модернізаційна функція пов'язана з фінансуванням розробки нових навчальних програм, організацією професійного навчання

викладачів у сфері цифрових технологій, а також підтримкою наукових досліджень у галузі педагогіки та освітніх технологій.

У сучасних умовах розвитку освітньої системи інноваційна освіта вимагає чітко організованих та ефективних механізмів фінансового забезпечення, що дозволяють гарантувати стає функціонування, розвиток інфраструктури, оновлення навчальних програм тощо. Визначення сутності поняття *«механізм фінансового забезпечення»* є першочерговим завданням для розуміння структури та функціонування системи фінансування інноваційної освіти.

Поняття *«механізм фінансового забезпечення»* є ключовим у сучасних дослідженнях з економіки освіти та фінансів, оскільки воно визначає систему організаційних, економічних та правових інструментів, що забезпечують формування, розподіл і контроль фінансових ресурсів у сфері освіти. В науковій літературі існує кілька трактувань цього поняття, що відображають різні аспекти його функціонування [68, с. 56].

Загалом механізм фінансового забезпечення розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що складається з методів, форм, інструментів і процедур, які регулюють процеси акумуляції, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення визначених цілей [75].

У працях українських науковців [67; 69; 74] механізм фінансового забезпечення трактують як сукупність організаційно-економічних засобів і методів, що забезпечують стабільність і розвиток фінансування освіти, з урахуванням специфіки галузі, суспільних потреб та державної політики. Так, Г. Костюк і Д. Семенов підкреслюють, що механізм включає не лише джерела фінансування, а й нормативно-правову базу, інституційні структури та методи контролю, які разом забезпечують координацію фінансових потоків у системі освіти [84, с. 116].

Важливо зазначити, що механізм фінансового забезпечення має забезпечувати не лише формальний процес надходження коштів, але й створювати умови для ефективного, прозорого та цільового використання фінансових ресурсів.

Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку і передбачає системний підхід до управління фінансами в освітній сфері [88, с. 36].

Зарубіжна наукова література також акцентує увагу на тому, що механізм фінансового забезпечення слід розглядати як комплекс взаємодіючих інструментів, що діють у контексті державної політики, ринкових відносин та соціальних потреб. Механізм розглядається через призму забезпечення фінансової автономії закладів освіти та стимулювання інноваційної діяльності через різноманітні форми фінансування [89, с. 107].

Таким чином, академічне визначення поняття *«механізм фінансового забезпечення»* охоплює:

- сукупність джерел фінансових ресурсів, що акумулюються для освітніх потреб;
- форми організації фінансування, які визначають порядок і спосіб надходження коштів;
- інструменти і методи розподілу та використання фінансів;
- нормативно-правову базу, що регламентує фінансові відносини;
- систему контролю і оцінки ефективності використання фінансових ресурсів.

Така комплексна структура формує ефективний механізм, здатний забезпечити сталий розвиток інноваційної освіти та підготовку конкурентоспроможних фахівців, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та узгоджуються з національною стратегією розвитку освіти.

Інший аспект механізму фінансового забезпечення зосереджує увагу на його функціональному значенні як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що регулюють процеси формування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку освітньої сфери [68]. У контексті інноваційної освіти такі механізми доцільно визначати як організаційно-економічні інструменти, що забезпечують системне регламентування акумуляції та цільового спрямування фінансових ресурсів з метою підтримки інноваційних процесів у сфері освіти, розвитку сучасної інфраструктури, стимулювання

наукових досліджень і підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців.

Система фінансування освіти в Україні має багатоканальну структуру, однак провідне місце у ній посідають бюджетні ресурси. Згідно зі статтею 78 Закону України «Про освіту», фінансування здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, плати за освітні й інші послуги, науково-дослідні роботи, гранти, добровільні внески та інші законні джерела [90]. Для оцінки їхньої ролі у підтримці та розвитку інноваційної освіти використовується класифікація механізмів фінансового забезпечення, що враховує походження коштів, об'єкти фінансового впливу та методи їх розподілу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Механізми фінансового забезпечення інноваційної освіти: їх класифікація та характеристика

Критерій класифікації/ Вид механізму	Конкретні інструменти та форми	Характеристика та роль в інноваційній освіті
1. За джерелом походження коштів		
Державні (бюджетні) механізми	1. Пряме фінансування (кошторис): виділення коштів на утримання закладів освіти. 2. Державне замовлення: фінансування підготовки фахівців за пріоритетними для держави спеціальностями. 3. Освітня субвенція: цільовий трансферт з державного бюджету місцевим бюджетам на оплату праці педагогів. 4. Нормативне (формульне) фінансування: розподіл коштів на основі формули, що враховує кількість студентів та коригуючі коефіцієнти. 5. Державні гранти на навчання: диференційована фінансова підтримка вступників залежно від результатів НМТ.	Є основою фінансової стабільності системи освіти. Кошторис та держзамовлення є традиційними, менш гнучкими інструментами, які часто консервують існуючу структуру та не стимулюють інновації. Освітня субвенція забезпечує базові потреби, але не видатки розвитку. Формульне фінансування та державні гранти – це сучасні інструменти, що посилюють конкуренцію, стимулюють освітні установи підвищувати якість послуг та впроваджувати інноваційні програми для залучення кращих абітурієнтів.

Продовження Таблиці 1.5

Критерій класифікації/ Вид механізму	Конкретні інструменти та форми	Характеристика та роль в інноваційній освіті
Недержавні (приватні) механізми	1. Плата за освітні послуги: кошти від фізичних та юридичних осіб за контрактне навчання, курси, тренінги. 2. Доходи від науково-дослідної діяльності: контракти з бізнесом на виконання R&D. 3. Ендаумент-фонди: цільові капітали, дохід від інвестування яких спрямовується на стратегічний розвиток. 4. Освітнє кредитування: позики для здобувачів освіти. 5. Державно-приватне партнерство (ДПП): спільні проєкти бізнесу та закладів освіти. 6. Гранти: цільове фінансування від вітчизняних та міжнародних організацій на інноваційні проєкти.	Диверсифікують джерела фінансування, зменшують залежність від бюджету та посилюють фінансову автономію. Комерціалізація R&D та ДПП безпосередньо пов'язують освіту з потребами ринку, стимулюючи прикладні інновації. Ендаументи створюють довгострокову фінансову подушку для реалізації стратегічних інноваційних ініціатив. Гранти є ключовим інструментом для фінансування пілотних інноваційних проєктів та досліджень.
2. За об'єктом фінансового впливу		
Фінансування інституцій (Supply-side)	Блокові гранти, кошторисне фінансування, державне замовлення.	Забезпечує стабільність функціонування закладу освіти. Втім, цей підхід менше орієнтований на інновації, оскільки фінансується інфраструктура, а не результат.
Фінансування здобувача освіти (Demand-side)	Освітні ваучери, державні гранти, пільгові кредити на навчання.	Реалізує принцип «гроші ходять за студентом». Такий механізм є потужним стимулом для інновацій, оскільки змушує заклади освіти конкурувати за абітурієнтів, пропонуючи сучасні програми, кращі умови та вищу якість викладання.
3. За методом розподілу коштів		
Історичний (кошторисний) метод	Фінансування на основі видатків попередніх періодів з урахуванням інфляції.	Забезпечує мінімальний рівень функціонування. Не стимулює інновації, оскільки не враховує ефективність та результативність діяльності.
Конкурентний (проектний) метод	Розподіл коштів на конкурсній основі (гранти на наукові дослідження, інноваційні освітні проєкти).	Безпосередньо спрямований на підтримку інновацій. Дозволяє фінансувати найбільш перспективні ідеї, команди та розробки, сприяючи виникненню «точок зростання» в освітній системі.
Фінансування за результатами (Performance-based)	Формульне фінансування з урахуванням КРІ (рівень працевлаштування, публікаційна активність, міжнародні рейтинги), перфоманс-контракти.	Ключовий механізм для стимулювання системних інновацій. Пов'язує обсяг фінансування з досягненням конкретних стратегічних цілей, змушуючи заклади освіти не просто функціонувати, а якісно розвиватися, модернізувати програми та підвищувати конкурентоспроможність.

Продовження Таблиці 1.5

Критерій класифікації/ Вид механізму	Конкретні інструменти та форми	Характеристика та роль в інноваційній освіті
4. За формою організації		
Централізовані механізми	Фінансування через центральні органи влади (міністерства, агентства), державні цільові програми.	Забезпечують реалізацію єдиної державної політики та контроль за розподілом коштів на макрорівні. Можуть бути ефективними для масштабних інфраструктурних інновацій (наприклад, цифровізація), але є менш гнучкими.
Децентралізовані механізми	Спрямування ресурсів безпосередньо до закладів освіти, місцевих фондів, громадських організацій.	Підвищують операційність та ефективність використання коштів на місцях. Сприяють розвитку локальних інновацій, що враховують специфічні потреби закладів та регіональних ринків праці, посилюючи фінансову автономію.
5. За часовим горизонтом		
Коротко-строкові механізми	Проектні гранти (на 1 рік), цільові субвенції на конкретні заходи.	Дозволяють швидко реагувати на поточні виклики та реалізовувати пілотні інноваційні ініціативи, тестувати нові підходи.
Середньо-строкові механізми	Програми розвитку освіти (3-5 років), міжнародні проекти технічної допомоги.	Забезпечують системне впровадження інноваційних технологій і методик, дозволяють досягти стійких змін у навчальному процесі.
Довгострокові механізми	Капітальні інвестиції в інфраструктуру, створення та розвиток ендаумент-фондів.	Спрямовані на стратегічний розвиток та забезпечення фінансової стійкості інновацій на десятиліття. Формують фундаментальну основу для довготривалої конкурентоспроможності.
6. За рівнем впливу		
Макро-рівень	Державна освітня політика, законодавче регулювання, національні стратегії фінансування.	Формує загальні «правила гри» та створює інституційне середовище для всіх інших механізмів. Визначає стратегічні пріоритети для інновацій на рівні країни.
Мезо-рівень	Регіональні програми розвитку освіти, обласні бюджети, діяльність регіональних агенцій.	Адаптує національні пріоритети до специфіки регіонів, враховуючи потреби місцевих ринків праці та освітніх мереж. Стимулює інновації на рівні області чи громади.
Мікро-рівень	Фінансування конкретних закладів освіти (бюджети шкіл, ЗВО), проектні гранти для викладачів.	Рівень безпосереднього впровадження інноваційних освітніх практик. Ефективність механізмів на цьому рівні визначає реальний вплив фінансування на якість освіти.

Джерело: Складено автором на основі [91-97]

Таким чином, розглянуті класифікації механізмів фінансового забезпечення інноваційної освіти створюють базу для формування комплексної системи фінансового управління, яка здатна забезпечити мобільність, адаптивність і ефективність ресурсного забезпечення освіти, що відповідає вимогам сучасної цифрової економіки та глобальної конкуренції.

1.3. Аналіз світових моделей та стратегій фінансування інноваційної освіти: глобальні тренди для України

У контексті глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку інноваційних технологій країни світу впроваджують різноманітні механізми фінансування освітньої сфери. Аналіз наукових джерел і практичних прикладів свідчить про багатоманітність підходів до організації фінансової підтримки інновацій у сфері освіти, серед яких – моделі державно-приватного партнерства, публічно-громадського фінансування, а також специфічні національні моделі, сформовані у США, державах Європейського Союзу та країнах Азії.

У Сполучених Штатах Америки одним із основних інструментів фінансового забезпечення вищої освіти є ендаументи – спеціальні інвестиційні фонди, створені на основі довгострокових пожертвувань та інвестицій, що забезпечують стабільний дохід для університетів. Також в США широко застосовуються грантові програми федерального та приватного рівня, що спрямовані на підтримку науково-дослідної діяльності та інноваційних освітніх проектів [98, с. 150.]. Ендаументи дозволяють університетам накопичувати значні капітали, які вкладаються у розвиток матеріально-технічної бази, стипендії, наукові дослідження та інноваційні освітні програми, що підвищує їхню автономію і конкурентоспроможність [99, с. 24].

Фінляндія відома у світі своєю високоефективною системою освіти, яка ґрунтується на значному рівні державного фінансування, що перевищує 6 % ВВП.

Таке фінансування охоплює як загальнодержавні освітні програми, так і спеціалізовані інноваційні проекти, спрямовані на розвиток цифрових технологій та STEM-освіти. Бюджетна система фінансування у Фінляндії вирізняється прозорістю та чіткою структурою, що забезпечує рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян. Такий підхід сприяє формуванню висококваліфікованого людського капіталу, стимулює інноваційний розвиток та підтримує конкурентоспроможність фінської економіки на глобальному рівні [100, с. 58.].

У Південній Кореї, яка посідає провідні позиції у світовій інноваційній економіці, ключову роль у фінансуванні освіти відіграє модель державно-приватного партнерства (ДПП). Її суть полягає у поєднанні бюджетних асигнувань із масштабними інвестиціями приватних корпорацій, фондів та бізнес-структур. Такий підхід не лише суттєво розширює фінансову базу освітніх установ, а й забезпечує більш ефективне впровадження інноваційних технологій у навчальний процес. Механізм ДПП формує дієві стимули для тісної взаємодії бізнесу та закладів освіти, що підвищує гнучкість і практичну спрямованість освітніх програм, а також сприяє підготовці висококваліфікованих і конкурентоздатних фахівців [101, с. 361].

В Україні домінує бюджетна модель, що ґрунтується переважно на коштах державного та місцевих бюджетів. Залучення альтернативних джерел – грантів, корпоративних інвестицій, ендаументів – залишається обмеженим і не набуло системного характеру. Основним фінансовим інструментом є державна освітня субвенція, яка покриває базові потреби закладів освіти, проте не забезпечує достатніх умов для інноваційного розвитку, що зумовлено, зокрема, недосконалістю нормативно-правової бази та відсутністю ефективних стимулів до диверсифікації фінансування [102].

Нинішня система фінансового забезпечення в Україні характеризується також низьким рівнем фінансової автономії закладів освіти, високою залежністю від бюджетних асигнувань і обмеженою здатністю швидко адаптуватися до інноваційних викликів, впровадження сучасних освітніх технологій. Відсутність активної участі приватного сектору у фінансуванні освітньої сфери знижує

потенціал держави щодо мобілізації додаткових ресурсів та підвищення ефективності витрат [103, с. 105].

Водночас упродовж останніх років з'являються окремі приклади впровадження елементів альтернативного фінансування – участь українських закладів освіти у міжнародних грантових програмах (Erasmus+, Horizon Europe), створення освітніх фондів, ініціювання проєктів державно-приватного партнерства. Однак ці практики переважно мають фрагментарний характер та потребують інституційного закріплення, а також системної державної підтримки для їхнього масштабування й інтеграції у національну модель фінансування освіти [104, с. 60].

Фінансування наукових досліджень та розробок у Європейському Союзі набуває дедалі більшої стратегічної ваги, що підтверджується як загальними тенденціями зростання валових внутрішніх витрат, так і їхнім впливом на інноваційний розвиток економік держав-членів. Зокрема, у 2023 році обсяг валових внутрішніх витрат ЄС на R&D сягнув 381,4 млрд. євро, що у середньому становило 850 євро на одного мешканця Союзу, що на 6,7 % перевищує показник попереднього року та на 57,9 % більше, ніж у 2013 році. Витрати на дослідження та розробки у 2023 році дорівнювали 2,22 % від валового внутрішнього продукту ЄС, що свідчить про незначне, але стабільне зростання фінансування R&D упродовж останнього десятиліття [105].

Основну частку витрат на наукові дослідження та розробки в ЄС формує сектор підприємств, який у 2023 році отримав 66 % усіх витрат на дослідження та розробки, що становить 253,1 млрд. євро. Сектор вищої освіти отримав 21 % витрат (81,7 млрд. євро), урядовий сектор – 11 % (41,0 млрд. євро), а приватний неприбутковий сектор – 1 % (5,5 млрд. євро). Урядові бюджетні асигнування на R&D у 2023 році становили 275,6 євро на особу, що на 53,3 % більше порівняно з 2013 роком. Найбільші асигнування на особу були зафіксовані в Люксембурзі (646,6 євро), Данії (552,4 євро) та Німеччині (529,3 євро), тоді як найнижчі – у Румунії (21,2 євро), Болгарії (33,1 євро) та Угорщині (48,1 євро) [106.]

Співвідношення видатків на науку до ВВП, так звана наукоємність ВВП, зросло в ЄС з 2,08 % у 2013 році до 2,22 % у 2023 році. При цьому абсолютні витрати на науку збільшилися з 312 млрд. євро у 2019 році до 381 млрд. євро у 2023 році, а витрати на науку на душу населення зросли з 699 євро до 850 євро. Такі дані демонструють стратегічне бачення ролі науки у розвитку Європи [105].

В Україні ситуація значно відрізняється: видатки на наукові дослідження та розробки на одного мешканця становлять близько 10 євро, що у 85 разів менше, ніж у середньому по ЄС. Найвища наукоємність ВВП у 2023 році спостерігалася у Швеції (3,57 %), Бельгії (3,32 %), Австрії (3,29 %), Німеччині (3,11 %) та Фінляндії (3,09 %), тоді як у Румунії, Мальті, Кіпрі та Болгарії вона не перевищувала 1 % від ВВП. Напередодні широкомасштабного вторгнення Росії, у 2021 році, Україна витратила на R&D близько 0,38 % ВВП, нині цей показник знизився до 0,3 %, що ставить країну на останнє місце серед європейських держав [102; 105].

Більшість країн ЄС у 2023 році демонстрували зростання наукоємності ВВП порівняно з 2013 роком, зокрема Бельгія (+1,00 в.п.), Польща (+0,68 в.п.) та Греція (+0,67 в.п.). Водночас Словенія (-0,46 в.п.), Люксембург (-0,20 в.п.) та Фінляндія (-0,19 в.п.) відзначилися її зниженням. Для України зменшення інтенсивності фінансування R&D за цей період становило 0,6 в.п. (з 0,9 % до 0,3 % ВВП), що викликає серйозне занепокоєння щодо стратегічного бачення ролі науки у розвитку економіки та суспільного життя країни [107]

У 2024 році, за попередніми оцінками Eurostat, урядові бюджетні асигнування на дослідження та розробки (GBARD – Government Budget Appropriations or Outlays on R&D) у країнах ЄС становили €127,9 млрд., або €284,7 на одну особу, що відображає відчутну інтенсивність державної підтримки науки. Водночас їхня частка у ВВП – 0,71 %, тобто державний компонент фінансування R&D займає порівняно невелику, але стабільну долю економіки Союзу (Рис.1.2) [105]. Контраст між високим показником «на особу» і невеликою часткою у ВВП пояснюється масштабом економіки ЄС: за великого номінального ВВП навіть значні суми в перерахунку на мешканця не формують

великої відносної ваги. З урахуванням стратегічної цілі ЄС у 3 % ВВП на дослідження та розробки (сукупні витрати, включно з бізнесом), показник 0,71 % для GBARD підтверджує потребу подальшого нарощування як бюджетної підтримки, так і залучення приватних інвестицій.

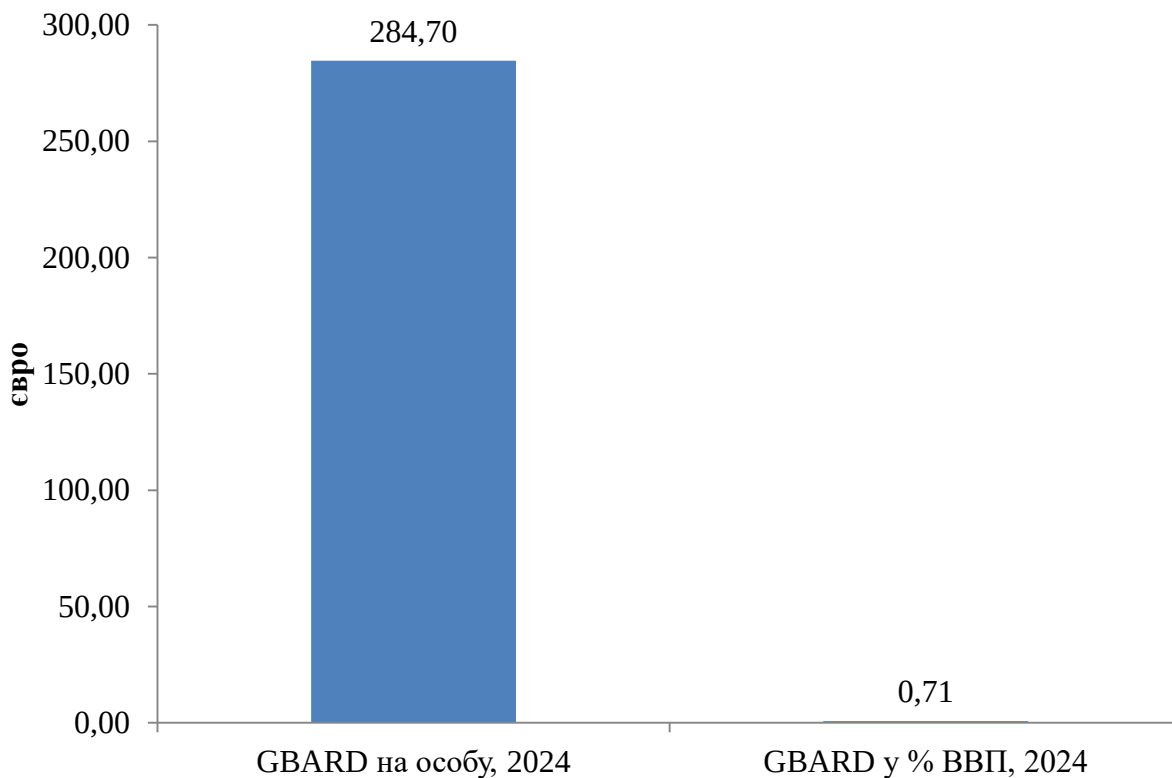


Рис. 1.2. GBARD на особу в ЄС та у % ВВП, 2024 р.

Показники підтверджують подальше нарощування бюджетної підтримки науки після пандемічного періоду. На 2025 рік Європейська комісія ухвалила річну робочу програму Horizon Europe із фінансуванням у розмірі €7,3 млрд.; додатково передбачено посилення підтримки глибоких технологій через Європейську інноваційну раду (EIC) на суму близько €1,4 млрд., а також ініційовано пакет у €500 млн. на 2025–2027 рр. для залучення провідних дослідників до Європи [108]. Сукупно ці ресурси формують проєктний «потік» фінансування, який доповнює національні бюджети та стимулює приватні інвестиції й транснаціональні дослідницькі колаборації.

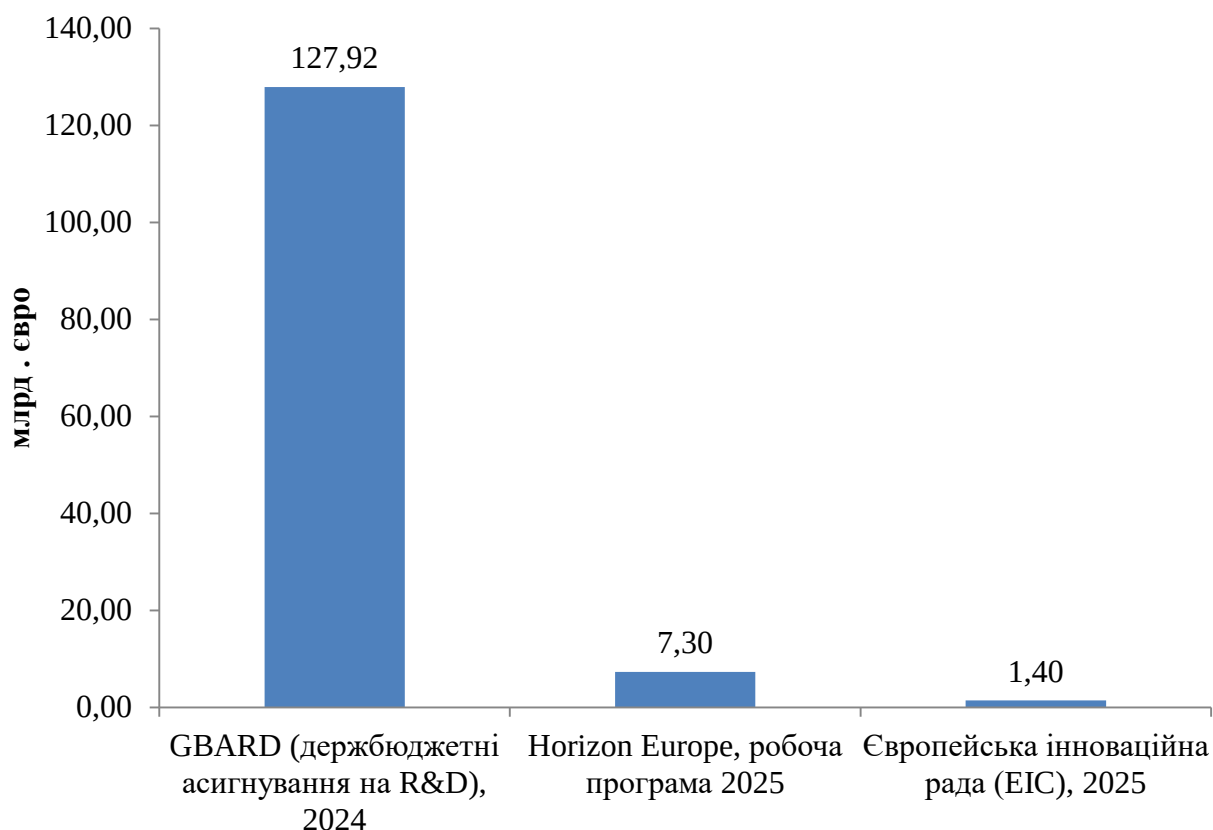


Рис. 1.3. Державне фінансування R&D в ЄС, євро

Здійснений аналітичний огляд показав, що ЄС у 2024 році наростив саме бюджетні асигнування на R&D, а у 2025 році додатковий імпульс через Horizon Europe і EIC підсилює вплив на приватні інвестиції і міжнародні дослідницькі колаборації. Для порівняння (навіть за умови проведення структурних реформ в Україні) масштаб і стабільність фінансування залишаються ключовими обмеженнями для досягнення середнього рівня ЄС, де GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D - валові внутрішні витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, включаючи державні, приватні й інші джерела) становив 2,22 % ВВП у 2023 році [107]. Позитивним є номінальне збільшення ресурсів у 2025 році та перехід до більш конкурентної моделі розподілу через конкурси та гранти, проте без системної захищеності видатків на R&D і зростання капітальних інвестицій у лабораторне обладнання та інфраструктуру зберігається ризик "зарплатної" структури бюджету, що обмежує ефект для інноваційної динаміки [108].

В Україні у 2024 році на освіту було закладено 179,1 млрд. грн., з яких 148,8 млрд. грн. спрямовано через загальний фонд МОН. Попри збільшення видатків на 22 млрд. грн. порівняно з 2023 роком, їх частка у ВВП істотно нижча за встановлені законом 7 %, що підтверджує хронічне недофінансування галузі. Місцеві бюджети забезпечують фінансування дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, головним інструментом державної підтримки є освітня субвенція (103,2 млрд. грн. у 2024 р.), доповнена цільовими програмами воєнного часу. Водночас понад 70 % видатків на місцевому рівні спрямовується на оплату праці, яка, з урахуванням зростання інфляції, залишається критично низькою, тоді як капітальні інвестиції фінансуються за залишковим принципом, що стримує інноваційний розвиток. У вищій освіті впроваджено систему державних грантів замість фіксованого державного замовлення, яка поєднує принцип «гроші ходять за студентом» з результатами НМТ та пріоритетністю спеціальностей, стимулюючи конкуренцію та підвищення якості освітніх послуг [109-111].

У Державному бюджеті України на 2025 рік на освіту та науку передбачено 194,3 млрд. грн., що на 16 % більше, ніж у попередньому році, з акцентом на інноваційний розвиток через фінансування Нової української школи та цифровізації [112]. Фінансування науки у 2025 році зросло у сім разів – до 14,5 млрд. грн., включаючи базове фінансування для наукових установ за результатами державної атестації, що сприяє інноваційним проєктам у вищій освіті [113]. Міністерство освіти і науки України затвердило фінансування 131 науково-технічного проєкту, спрямованого на підтримку інноваційної діяльності закладів вищої освіти, з фокусом на розвиток стартапів та наукових парків [114].

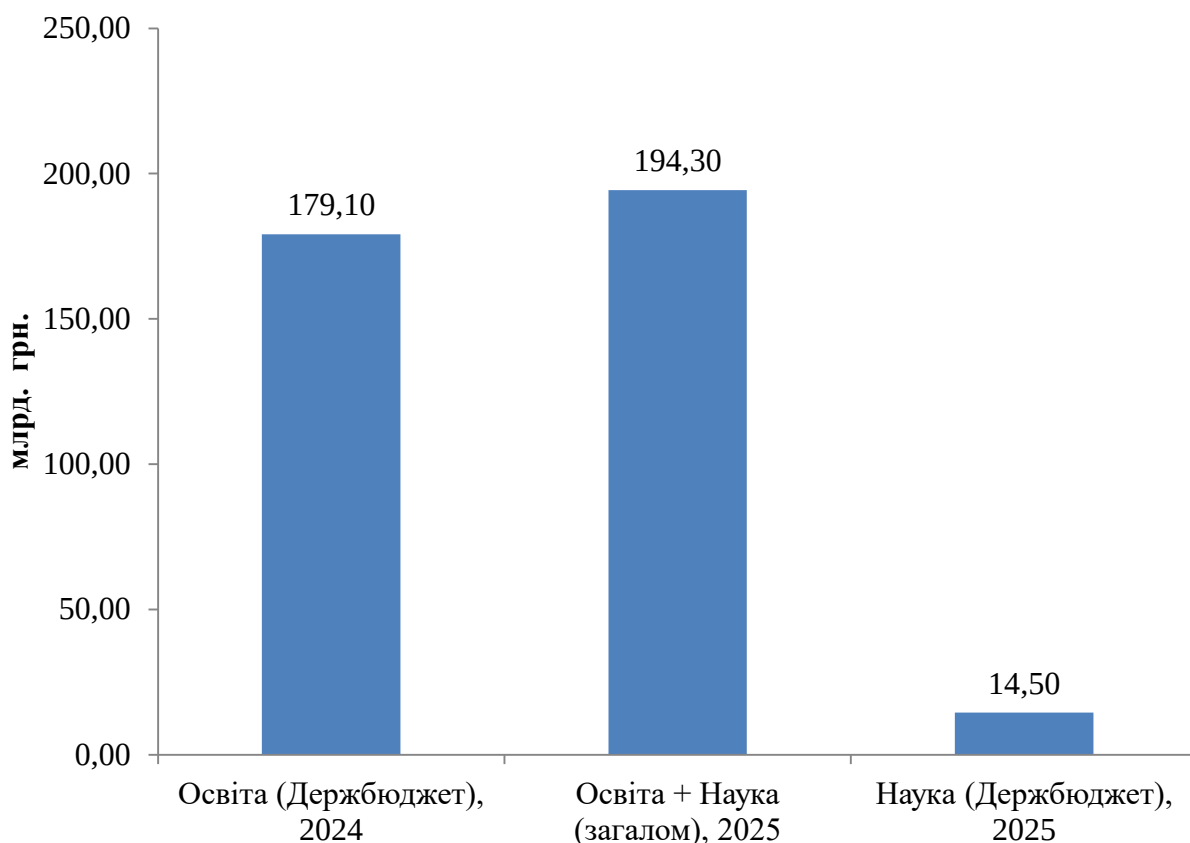


Рис. 1.4. Фінансування освіти та науки в Україні (держбюджет)

Продовжуючи аналіз фінансування наукових досліджень та інноваційної освіти в Україні та ЄС, слід зазначити, що пряме державне фінансування не є єдиним інструментом стимулювання розвитку освітніх установ. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають механізми непрямого державного фінансування, які дозволяють залучати приватні заклади вищої освіти до системи державної підтримки без прямого бюджетного асигнування.

Досвід розвинених країн світу у сфері непрямого державного фінансування приватних закладів вищої освіти демонструє значну варіативність підходів, зумовлену історичними традиціями, правовим статусом установ та моделями організації освітньої системи. У США історично сформувалося поєднання державних і приватних ЗВО, де перші виконують завдання з розширення доступу до освіти, а другі – або мають багатовікові традиції та високий авторитет, або спеціалізуються на окремих напрямках підготовки.

Держава не фінансує приватні університети безпосередньо, натомість застосовує опосередковані механізми підтримки студентів та науковців.

Основними формами такої допомоги є стипендії та гранти, що не підлягають поверненню, пільгові студентські кредити, а також програми часткової зайнятості студентів без переривання навчання. Додатково приватні ЗВО можуть претендувати на державні гранти для проведення наукових досліджень на загальних засадах, що сприяє розвитку їхнього дослідницького потенціалу та інтеграції в національну систему інноваційної освіти [115; 116].

У Великій Британії пряме державне фінансування приватних закладів вищої освіти відсутнє. Більшість приватних закладів вищої не можуть самостійно видавати офіційні дипломи про вищу освіту, бо держава не надає їм такого статусу університету. Щоб їхні випускники отримали дипломи, визнані державою, ці приватні заклади співпрацюють із державними університетами. У рамках цього партнерства державний університет формально видає диплом, а приватний заклад організовує навчальний процес, викладання та підготовку студентів. Лише незначна кількість приватних закладів отримала статус університету, переважно після 2007 року. Фінансова підтримка приватних закладів можлива лише опосередковано – через надання студентам пільгових кредитів на навчання та проживання. Право на таку підтримку визначається для кожної освітньої програми окремо з урахуванням критеріїв якості, фінансової стабільності та ефективності управління. При цьому для програм приватних університетів обмеження на кількість студентів, які можуть отримати допомогу, не застосовується.

У Канаді механізм фінансування є децентралізованим: кожна провінція самостійно встановлює порядок розподілу коштів між ЗВО, тоді як федеральний уряд обмежується координуючою роллю та наданням грантів. Усі ЗВО формально мають приватно-правовий статус, але традиційно фінансуються переважно за рахунок державних ресурсів. Розподіл коштів здійснюється у вигляді трансфертів або цільових грантів за формулою, що враховує показники ефективності діяльності [116].

В Австралії приватний сектор вищої освіти розвинений недостатньо. Державне фінансування реалізується у чотирьох основних формах: прямі гранти ЗВО, пільгові студентські позики, грошові виплати студентам та гранти на наукові

дослідження. Доступ до фінансової підтримки залежить від категорії, до якої віднесено заклад відповідно до законодавства: університети групи А (усі державні та два приватні) мають право на всі форми фінансування; група В – на гранти для досліджень у пріоритетних напрямках; група С – лише на непряме фінансування через студентські кредити [117].

У Німеччині приватні ЗВО функціонують як юридичні особи та проходять обов'язкову акредитацію, однак на федеральному рівні державне фінансування відсутнє. Місцеві органи влади можуть надавати субсидії, але це не є обов'язковою практикою та залежить від регіональної політики.

В Італії приватні ЗВО поділяються на офіційно визнані університети та вищі школи. Визнані університети отримують фінансування на загальних засадах, причому обсяги коштів визначаються на підставі показників ефективності наукової, освітньої та організаційної діяльності.

У Франції державні субсидії надаються лише тим приватним ЗВО, які офіційно визнані на підставі систематичного моніторингу їхньої діяльності, якості освітніх програм та кадрового складу. Кошти можуть виділятися як на загальні потреби закладу, так і на розвиток окремих програм, причому для отримання фінансування необхідно подавати індивідуальні заявки.

В Іспанії пряме державне фінансування приватних університетів відсутнє. Основним джерелом їхніх доходів є плата за навчання, проте місцеві органи влади можуть надавати субсидії для покриття частини вартості навчання окремих студентів, за умови, що рівень плати відповідає тарифам державних ЗВО на аналогічні програми. Студенти приватних закладів можуть отримувати державні гранти на загальних підставах [118].

Для України впровадження подібних механізмів могло б стати ключовим етапом формування гібридної моделі фінансування, де держава забезпечує базові гарантії доступу до освіти і підтримку стратегічних напрямів наукових досліджень, а приватний сектор залучається через стимулюючі інструменти: ваучери, гранти на інноваційні проекти, податкові пільги та можливість участі в державних програмах розвитку дослідницької інфраструктури.

Водночас адаптація європейських практик потребує врахування специфіки української системи освіти, низького рівня інституційної автономії та обмеженого фінансового ресурсу приватних ЗВО. Необхідно розробити прозорі критерії відбору закладів, що можуть отримувати непряме фінансування, а також механізми моніторингу якості освітніх програм та результативності використання державних коштів, що дозволить поєднати стимулювання приватного сектору з реалізацією державних стратегічних пріоритетів у сфері інноваційної освіти та розвитку науки.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика моделей фінансування освіти: принципи, переваги та ризики

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Континентально-європейська модель</i>	<i>Англо-американська модель</i>	<i>Гібридна модель</i>
Основний принцип	Освіта як суспільне благо; пріоритет держави та соціальної справедливості.	Освіта як змішане (приватне) благо; ринкові принципи та інституційна конкуренція.	Стратегічний пошук балансу між державними соціальними гарантіями та ринковою ефективністю.
Ключові характеристики	• Домінування державного фінансування (>80%). • Низька або відсутня плата за навчання. • Централізований контроль та регулювання.	• Диверсифікація джерел (плата за навчання, ендаументи, корпоративні внески). • Високий рівень фінансової та управлінської автономії. • Розвинена конкуренція за студентів та ресурси.	• Поєднання державного фінансування з ринковими інструментами. • Впровадження фінансування за результатом (PBF), ДПП. • Реалізація принципу «гроші ходять за студентом» (гранти, кредити).
Переваги	Високий рівень соціальної справедливості та забезпечення рівного доступу до освіти.	Гнучкість, тісний зв'язок з ринком праці, потужні стимули до інноваційної діяльності та підвищення якості.	Можливість поєднати соціальну доступність та державну підтримку зі стимулами до підвищення якості та ефективності.
Недоліки / Ризики	Бюрократизація, повільна реакція на потреби ринку, слабкі стимули до інновацій та диверсифікації джерел фінансування.	Ризик посилення соціальної нерівності у доступі до освіти, надмірна комерціалізація, загроза фундаментальним дослідженням.	Складність налаштування балансу між державним контролем та ринковою свободою; ризик імітації реформ без реальних змін.

Джерело: Складено автором на основі [119; 120]

В основі різноманіття моделей фінансування лежить фундаментальна дискусія щодо природи освіти як економічного блага. З одного боку, освіта розглядається як суспільне благо, що має значні зовнішні ефекти (позитивний вплив на суспільство в цілому, економічне зростання, соціальну згуртованість), а отже, має фінансуватися переважно державою для забезпечення рівного доступу та соціальної справедливості. З іншого боку, освіта є приватним благом, оскільки приносить пряму вигоду індивіду у вигляді вищих доходів та кращих кар'єрних перспектив, що обґрунтовує доцільність залучення приватних коштів, зокрема плати за навчання [74]. Саме співвідношення цих двох підходів визначає архітектуру національної моделі фінансування.

Сучасні системи фінансування освіти перебувають у стані постійних змін, що зумовлено потребою адаптації до глобальних викликів, зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг та необхідністю забезпечення сталого розвитку освітніх інституцій.

Основними орієнтирами цих трансформацій виступають ефективність використання фінансових ресурсів, підвищення якості освітнього процесу та формування інноваційного потенціалу освітніх установ. У цьому контексті дослідження та адаптація зарубіжного досвіду набувають особливого значення, оскільки саме міжнародна практика окреслює три ключові напрями модернізації фінансових механізмів: 1) *перехід до фінансування, орієнтованого на результат*; 2) *диверсифікація джерел надходжень шляхом активного залучення приватного сектору*; 3) *впровадження моделей, що ґрунтуються на принципі «гроші ходять за студентом»*.

Відповідно до логіки нашого дослідження доцільним є більш детальний розгляд кожного з означених напрямів, їхньої сутності, механізмів реалізації та можливостей застосування в українських умовах.

1. Одним із провідних механізмів трансформації є *фінансування, орієнтоване на результат (Performance-Based Funding, PBF)*. Сутність його полягає у встановленні прямого зв'язку між обсягом фінансових надходжень і

досягненням закладом освіти чітко визначених, вимірюваних показників діяльності.

У світовій практиці провідними критеріями, що застосовуються в межах PBF (Performance-Based Financing - фінансування, орієнтоване на результат), є рівень працевлаштування випускників, кількість і якість наукових публікацій, залучення грантового фінансування, академічна мобільність студентів та викладачів, участь закладів у регіональних та національних програмах розвитку. Така модель не лише створює стимули для підвищення результативності, але й формує прозорі правила розподілу коштів, забезпечуючи більш справедливий і обґрунтований характер фінансової підтримки. Водночас успішність її імплементації залежить від наявності чіткої системи моніторингу, достовірних показників оцінювання і зваженого підходу до визначення індикаторів, аби уникнути ризику формалізації процесу й орієнтації закладів вищої освіти виключно на кількісні результати [67, с.59-60].

У світовій практиці виділяють дві основні моделі PBF:

- *Формульне фінансування (формульний підхід)*, що передбачає розподіл бюджетних коштів за допомогою математичної формули, яка враховує низку кількісних та якісних показників (кількість випускників, рівень їх працевлаштування, публікаційна активність тощо). В Україні елементи такого підходу вже застосовуються, проте тривають дискусії щодо оптимального набору індикаторів [121, с. 11].

- *Контракти продуктивності*, за якими між державним органом та закладом освіти укладається угода на 3-5 років. У контракті чітко визначаються стратегічні цілі та індикатори, а фінансування залежить від їх виконання. Така модель широко застосовується в країнах ЄС (Австрія, Данія, Нідерланди) і дозволяє враховувати унікальну місію кожного закладу.

Вибір *ключових показників ефективності (KPIs)* є найважливішим етапом у побудові системи PBF. Зарубіжний досвід свідчить про використання таких груп показників: освітньої діяльності (кількість випускників, рівень успішності), науково-інноваційної діяльності (публікаційна активність, обсяг

залучених грантів), зв'язку з ринком праці (рівень працевлаштування випускників) та інтернаціоналізації (кількість іноземних студентів, участь у програмах мобільності) [122, с. 32].

2. *Диверсифікація джерел фінансування вищої освіти* шляхом активного залучення приватного сектору постає однією з провідних стратегій розвитку освітніх систем у світі, особливо в умовах обмеженості державних бюджетних ресурсів. Серед ключових механізмів варто виокремити державно-приватне партнерство, ендаументи та прямі корпоративні інвестиції:

- *Державно-приватне партнерство (ДПП)* - довгострокова співпраця між державними закладами освіти та бізнесом, що передбачає спільну реалізацію проєктів, розподіл ризиків та взаємну вигоду. Форми ДПП включають спільне фінансування інфраструктури (лабораторій, дослідницьких центрів), розробку дуальних освітніх програм та підтримку освітніх стартапів [123].

- *Ендаументи (цільовий капітал)* – фонди, сформовані з благодійних пожертв, що передаються в довірче управління. Заклад освіти використовує лише доходи від інвестування, що створює постійне, невичерпне джерело фінансування, незалежне від бюджетних циклів. Ендаументи провідних світових університетів, таких як Гарвардський чи Кембриджський, сягають десятків мільярдів доларів США, дозволяючи фінансувати найамбітніші інноваційні проєкти. В Україні цей інструмент перебуває на початковій стадії розвитку [124].

- *Прямі корпоративні інвестиції та спонсорство* – включають контракти на виконання R&D, створення іменних лабораторій, корпоративні стипендії та гранти. Така співпраця є взаємовигідною: університети отримують додаткове фінансування, а компанії – доступ до наукового потенціалу і кращих кадрів [125].

3. Іншим важливим інструментом модернізації фінансування є *моделі, що реалізують принцип «гроші ходять за студентом»*. У межах цього підходу фінансові ресурси спрямовуються не безпосередньо до закладу, а передаються

студенту у формі гранту або ваучера для оплати навчання в обраному університеті. Такий механізм підвищує рівень конкуренції між освітніми інституціями, сприяє підвищенню якості освітніх послуг та перетворює студентів на активних і поінформованих учасників освітнього процесу [126, с. 123-124]. В Україні цей принцип почав реалізовуватися з 2024 року шляхом запровадження державних грантів, розмір яких залежить від результатів національного мультипредметного тесту та може покривати вартість навчання частково або повністю. Такий механізм розширює доступ до вищої освіти та створює більш конкурентну систему розподілу державних коштів [127].

Водночас практика застосування цієї моделі виявляє і певні ризики:

- *Посилення регіональної нерівності:* концентрація бюджетного фінансування у провідних університетах столиці та великих міст, що створює загрозу для регіональних ЗВО [75, с. 21].

- *Невідповідність потребам ринку праці:* надмірне фінансування більш «популярних» спеціальностей (наприклад, право, менеджмент) при дефіциті на стратегічно важливі інженерні, природничі, педагогічні напрями.

- *Загроза для спеціальностей з високою вартістю підготовки:* стандартизований грант може не покривати реальної вартості навчання на ресурсномістких програмах (інженерних, хімічних), стимулюючи університети до їх скорочення [121, с. 13].

Глобальні тенденції у фінансуванні освітніх інновацій (2018-2024 років) демонструють посилення орієнтації на гнучкі та стійкі моделі, здатні ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації, постпандемічного відновлення та змін на ринку праці. Аналіз світової практики свідчить, що середні державні видатки на освіту в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) становлять 4,9% ВВП, проте існує значна диференціація між окремими державами: від 3,1% у Ірландії до 6,9% у Норвегії [106], що свідчить про різну політику держав у розподілі ресурсів та пріоритетність фінансування інноваційних ініціатив у сфері освіти.

Ключовими трендами останніх років є:

- *Фінансування цифрової трансформації* - пандемія COVID-19 стала каталізатором для цільових державних інвестицій в освітні технології (EdTech), розвиток онлайн-платформ і цифрову інфраструктуру, часто в рамках ДПП з технологічними компаніями [128].

- *Інвестиції у гнучкі освітні шляхи* - у відповідь на швидкі зміни ринку праці зростає попит на короткострокові програми - мікрокваліфікації. Для їх фінансування впроваджуються інноваційні інструменти, такі як індивідуальні навчальні рахунки та цільові ваучери [129].

- *Імпакт-інвестування і соціальні облигації (Social Impact Bonds)* є передовим механізмом ДПП, де приватні інвестори фінансують освітні програми, а держава повертає інвестиції з премією лише у випадку досягнення заздалегідь визначених соціальних результатів (наприклад, підвищення рівня працевлаштування випускників).

- *Фінансування інтеграції штучного інтелекту (AI)*: після 2022 року уряди провідних країн почали виділяти кошти на розробку AI- платформ для персоналізованого навчання та дослідження етичного використання штучного інтелекту в освіті [130].

Таким чином, міжнародна практика останніх років демонструє стратегічну переорієнтацію на моделі фінансування, що поєднують державну підтримку, приватні інвестиції та інноваційні механізми управління результатами. Для України ці тенденції мають вирішальне значення, оскільки вони визначають пріоритети розвитку освітньої політики, сприяють підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та створюють умови для формування конкурентного та інноваційного освітнього середовища, адаптованого до глобальних стандартів і сучасних технологічних викликів..

Узагальнення світового досвіду свідчить, що ефективне фінансування інноваційної освіти ґрунтується на принципах диверсифікації джерел ресурсів, орієнтації на результат та інституційної автономії закладів. Для України, яка перебуває на шляху трансформації від пострадянської, суто державної моделі до гібридної системи, це означає необхідність прискорення реформ та адаптації

передових міжнародних практик до національних умов. Впровадження сучасних механізмів фінансування дозволить не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й створити передумови для формування інноваційного освітнього середовища, здатного забезпечити якісну підготовку фахівців, відповідну вимогам ринку праці та стратегічним пріоритетам держави [69].

Найбільш перспективними для адаптації в українських умовах є кілька стратегічних напрямів.

1. *Побудова збалансованої гібридної моделі* - формування власної системи, де держава забезпечує базове фінансування та підтримує стратегічні пріоритети, а ринкові механізми стимулюють якість та інновації.

2. *Впровадження вдосконаленої системи PBF* - розробка збалансованої системи KPIs, яка б враховувала якісні результати, специфіку регіональних університетів та стратегічні потреби держави у фахівцях, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із надмірною концентрацією ресурсів.

3. *Створення сприятливого середовища для приватних інвестицій* - запровадження податкових пільг для бізнесу, що інвестує в освіту, розвиток інституту ендаументів та спрощення процедур ДПП [71].

4. *Поетапне розширення фінансової автономії закладів освіти* - надання більшої самостійності паралельно з розвитком їхньої управлінської спроможності, впровадженням сучасного фінансового менеджменту та прозорості звітності.

Реалізація саме такої довгострокової стратегії є головною передумовою для перетворення освіти на реальний драйвер післявоєнного відновлення і інноваційного зростання держави. Подальші наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на визначення оптимального балансу між державним та приватним фінансуванням, на пошук нових інструментів залучення інвестицій в освітню сферу.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних і прикладних аспектів фінансування інноваційної освіти отримано такі узагальнення.

1. Проведений аналіз сутності та змісту поняття інноваційної освіти та її ролі у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу показав, що традиційна освітня модель у умовах глобальної цифрової трансформації не забезпечує належний рівень підготовки фахівців, здатних до інноваційної діяльності і швидкої адаптації на ринку праці. Інноваційна освіта є стратегічним ресурсом економічного зростання та підвищення національної конкурентоспроможності, інтегруючи сучасні технології, методи навчання і компетентності, орієнтовані на креативність, цифрову грамотність та безперервне навчання.

2. У роботі систематизовано теоретичні моделі взаємодії інноваційної освіти з людським капіталом, що демонструють мультиплікативний ефект інвестицій в освіту на ВВП, продуктивність праці, формулюють практичні рекомендації щодо розвитку державно-приватного партнерства та цифрової трансформації освітнього середовища. Інноваційна освіта визначено як динамічну синергетичну система змін у навчальному процесі через впровадження новітніх технологій та компетентнісних підходів для формування творчої, адаптивної і конкурентоздатної особистості випускника.

3. Фінансування інноваційної освіти є головним чинником розвитку людського капіталу й інтеграції України у світовий освітньо-науковий простір. Фінансування інноваційної освіти реалізується через акумуляцію та цільовий розподіл ресурсів із державних, приватних і міжнародних джерел, виконує стимулюючу, розподільчу, контрольну та інтеграційну функції, забезпечуючи ефективність впровадження освітніх інновацій.

4. Сучасна система фінансування в Україні характеризується домінуванням бюджетної моделі, хронічним недофінансуванням і дисбалансом структури витрат. Визначено такі позабюджетні джерела як ендаументи, гранти, власні надходження закладів освіти, які використовуються несистемно, а

державно-приватне партнерство перебуває на початковому етапі. Міжнародна інтеграція через програми Erasmus+ та Horizon Europe підтверджує перспективність розвитку системи, хоча ще не набрала системного характеру.

5. Результати проведеного дослідження міжнародного досвіду фінансування освіти (зокрема, США, Фінляндія, Південна Корея, країни ЄС), довели ефективність диверсифікованого фінансування, розвиток ендаументів, залучення приватного сектору і орієнтацію на результат.

6. У 2023 році фінансування R&D у ЄС становило 381,4 млрд. євро (2,22 % ВВП), тоді як в Україні цей показник був у 85 разів нижчий - близько 10 євро на особу (0,3 % ВВП). Попри недофінансування, у 2025 році держфінансування науки зросло до 14,5 млрд. грн., підтримано 131 інноваційний проєкт. Впровадження принципу "гроші ходять за студентом" стимулює конкуренцію між університетами, але створює ризики регіональних і галузевих диспропорцій. Обмежена фінансова автономія закладів знижує здатність оперативно впроваджувати інновації. Системна модернізація фінансових механізмів освіти має стати пріоритетом післявоєнного відновлення та інтеграції України у європейський освітньо- науковий простір.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз джерел і обсягів фінансування інноваційної освіти

В умовах трансформації національної економіки та обмежених бюджетних ресурсів особливого значення набуває пошук оптимальних механізмів фінансування освітніх інновацій. Аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної освіти дозволяє оцінити дієвість існуючих джерел та форм фінансування, виявити структурні дисбаланси і визначити резерви для підвищення ефективності використання коштів.

Державна політика у сфері освіти поступово спрямовується на створення стратегічних програм і проєктів, покликаних забезпечити системне оновлення фінансових та організаційних механізмів підтримки інноваційного розвитку. Саме таким кроком стало розроблення у 2021 році проєкту Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022–2027 роки [131]. Поява його зумовила нагальна потреба оновлення системи підготовки кадрів, оскільки традиційні підходи вже не відповідали сучасним викликам ринку праці і суспільства загалом. Програма має на меті не лише технічну модернізацію освітнього процесу, а й формування нового освітнього середовища, орієнтованого на забезпечення молоді якісними знаннями, практичними навичками і можливістю повної реалізації власного потенціалу. Концепція визначає зміну парадигми професійної освіти - від вузької орієнтації на підготовку робітничих кадрів до створення інтегрованого освітнього простору, який поєднує навчання, розвиток особистості, виховання громадянської свідомості і готовність до активної участі у суспільному житті.

Відтак, концепція 2021 року окреслює новий етап розвитку професійної освіти України – перехід від застарілої, малопривабливої моделі до сучасної

системи, зорієнтованої на людину, її професійне зростання та соціальну інтеграцію, що відповідає потребам цифрової економіки.

Дослідження джерел і обсягів фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти є необхідним для оцінки реальної спроможності держави і регіонів забезпечувати ефективне функціонування модернізованої системи професійної освіти. Проведений аналіз дозволить виявити диспропорції у розподілі фінансових ресурсів, оцінити результативність наявних механізмів підтримки інноваційних змін, визначити резерви підвищення фінансової стійкості освітніх закладів у контексті реалізації Концепції 2021 року.

Протягом останнього десятиліття мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти зазнала суттєвої трансформації (рис. 2.1). Така динаміка зумовлена процесами реорганізації та оптимізації системи П(ПТ)О. Частина закладів із застарілою матеріально-технічною базою, низьким рівнем забезпеченості сучасним обладнанням або малокомплектністю була об'єднана чи ліквідована. Такі зміни мали подвійний характер.

Скорочення кількості закладів стало об'єктивною реакцією на демографічні тенденції та зменшення кількості здобувачів освіти, особливо у регіонах із низькою щільністю населення та слабо розвинутою інфраструктурою. Але, з іншої сторони, процес реорганізації дозволив концентрувати ресурси у тих закладах, які мають потенціал до модернізації, розвитку освітніх технологій і забезпечення підготовки кадрів відповідно до вимог сучасного ринку праці.

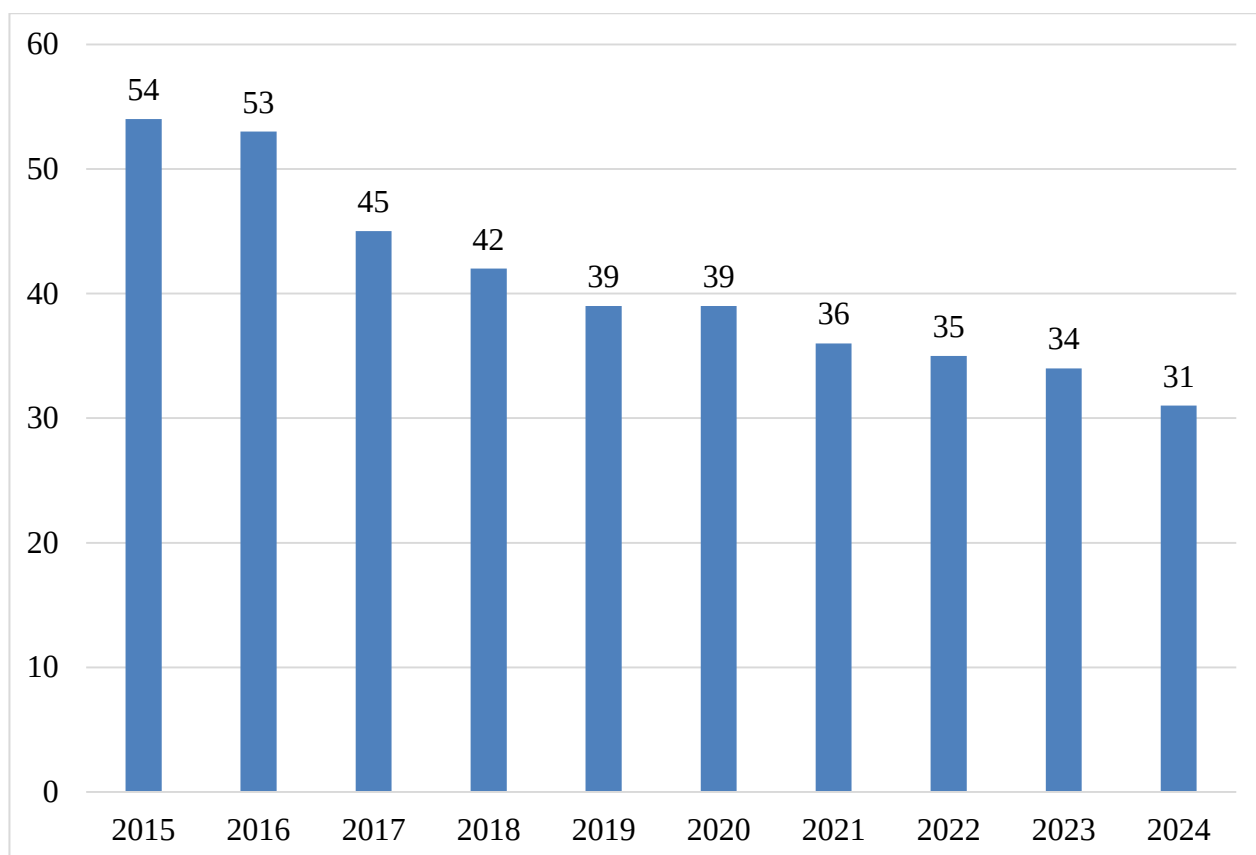


Рис. 2.1. Еволюція кількісного складу закладів професійної (професійно-технічної) освіти України у 2015–2024 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі [132-134]

Як видно, з Рис. 2.1, упродовж 2015–2024 років мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні зазнала поступового скорочення – з 54 одиниць у 2015 році до 31 закладу у 2024-му. Найпомітніше зменшення відбулося у 2017 році, коли кількість установ скоротилася на вісім одиниць. З 2018 року темпи скорочення уповільнилися, водночас тенденція до зменшення мережі залишалася стабільною.

Відповідно до статті 78 Закону України «Про освіту» [90], фінансування закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти базується на принципі багатоканальності. Основними джерелами виступають кошти державного бюджету, зокрема освітні субвенції, спрямовані на підтримку закладів у регіонах. Вагомою складовою залишаються також кошти місцевих бюджетів і залучені джерела фінансування, використання яких не суперечить чинному законодавству. Конкретний перелік видатків, що можуть фінансуватися

через освітні субвенції, регламентується спеціальними нормативно-правовими актами, що забезпечує прозорість і цільовий характер використання бюджетних коштів.

Як свідчать статистичні дані (рис. 2.2), у 2015–2024 роках обсяги видатків зведеного бюджету України на потреби професійної освіти демонстрували стаке зростання у номінальному вимірі, що говорить про поступове посилення ролі держави у формуванні людського капіталу, оскільки саме якісна професійна підготовка кадрів є основою конкурентоспроможності національної економіки. Необхідно зазначити, збільшення фінансування не завжди забезпечує відповідне підвищення якості освітнього процесу, адже ключового значення набуває ефективність розподілу та використання наявних ресурсів. Важливо посилювати контроль за цільовим використанням коштів і стимулювати заклади освіти до підвищення ефективності власної фінансово-господарської діяльності.

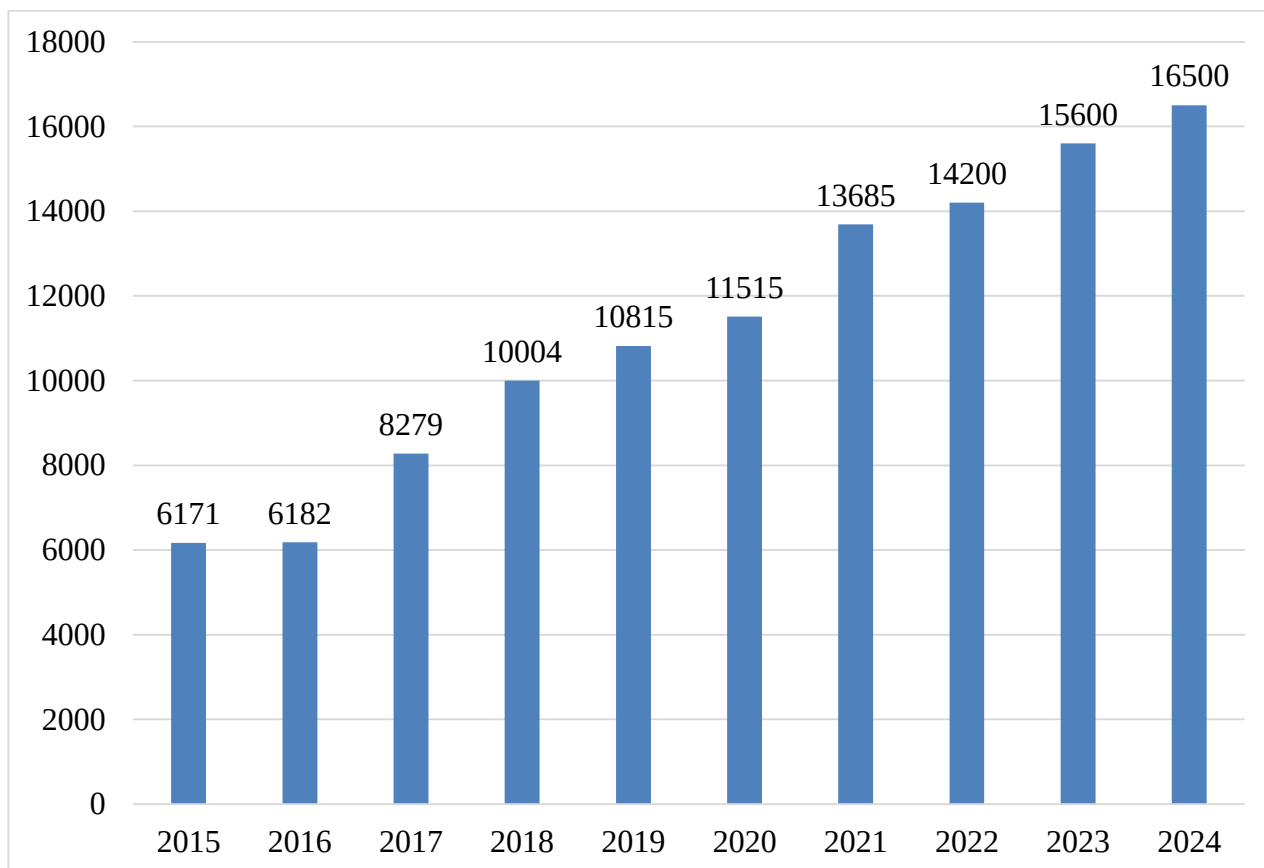


Рис. 2.2. Динаміка витрат зведеного бюджету України на професійну (професійно-технічну) освіту (П(ПТ)О) у 2015–2024 роках (млн.грн.)

Джерело: сформовано автором на основі [132-134]

Як видно, з Рис. 2.2, упродовж 2015–2024 років фінансування професійної (професійно-технічної) освіти в Україні характеризується сталою тенденцією до зростання, що свідчить про поступове посилення уваги держави до розвитку цього напрямку освітньої системи. У 2015–2016 роках обсяги видатків зведеного бюджету залишалися відносно стабільними – на рівні близько 6,1–6,2 млрд. грн. Така ситуація зумовлювалася адаптаційним періодом системи професійної освіти до нових соціально-економічних умов, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми викликами, зокрема наслідками кризових процесів 2014 року.

Починаючи з 2017 року, спостерігається суттєве збільшення фінансування – до 8,3 млрд. грн. Таке зростання відображає активізацію державної політики у сфері модернізації професійно-технічної освіти, оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів, удосконалення освітніх програм та підвищення якості підготовки кваліфікованих фахівців.

Отже, з одного боку фінансова підтримка системи професійної (професійно-технічної) освіти поступово зростає, проте її результативність визначається спроможністю ефективно спрямовувати ресурси на стратегічно важливі напрями – модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів та оновлення змісту освітніх програм. З іншого боку, належного рівня реалізації такого підходу, який би забезпечив трансформацію фінансових інвестицій не лише у кількісне зростання показників, а й у якісне оновлення змісту та результатів освітньої діяльності, наразі не досягнуто.

Для більш повного розуміння динаміки фінансування доцільно розглянути дані щодо частки видатків державного та місцевих бюджетів на професійну (професійно-технічну) освіту у структурі видатків зведеного бюджету України на освіту за 2015–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Видатки державного та місцевих бюджетів на професійну
(професійно-технічну) освіту (2015–2024 роки), %**

Рік	Частка видатків державного бюджету на П(ПТ)О у видатках на освіту, %	Частка видатків місцевого бюджету на П(ПТ)О у видатках на освіту, %
2015	0,11	5,30
2016	0,10	4,68
2017	0,11	4,55
2018	0,14	4,63
2019	0,15	4,38
2020	0,16	4,41
2021	0,16	4,28
2022	0,16	4,16
2023	0,16	4,17
2024	0,16	4,17

Джерело: сформовано автором на основі [132; 135]

Аналіз динаміки частки видатків державного та місцевих бюджетів на професійну (професійно-технічну) освіту у видатках зведеного бюджету України за період 2015-2024 років свідчить про певну стабільність та поступове коригування державної політики у сфері фінансування професійної освіти.

Як видно з представлених даних, частка видатків державного бюджету на П(ПТ)О у видатках на освіту протягом цього періоду залишається відносно стабільною – від 0,10% у 2016 році до 0,16% у 2020-2024 роках. Така тенденція відображає системний характер підтримки професійно-технічної освіти державою, спрямованої на забезпечення мінімального рівня фінансового ресурсу, необхідного для функціонування закладів, підтримки навчально-матеріальної бази та модернізації освітніх програм. Незначне зростання частки державних видатків у період 2018-2020 років можна пояснити активізацією політики модернізації професійно-технічних закладів та запровадженням додаткових заходів щодо підвищення якості підготовки кваліфікованих кадрів.

Аналіз частки видатків місцевих бюджетів демонструє поступове зменшення цього показника з 5,30% у 2015 році до 4,17% у 2023- 2024 роках, що свідчить про часткове перерозподілення фінансових навантажень між державним та місцевими

бюджетами, а також про збільшення ролі державного бюджету у забезпеченні стабільного фінансування професійної освіти. Однак, незважаючи на деяке зменшення частки місцевих бюджетів, абсолютні обсяги фінансування могли залишатися достатніми для підтримки діяльності закладів.

Таким чином, упродовж 2015-2024 років держава прагнула забезпечити стабільне фінансування П(ПТ)О, одночасно надаючи місцевим органам влади певну автономію у розподілі коштів відповідно до регіональних потреб. Стабільність державних видатків і поступові зміни у частці місцевих видатків свідчать про прагнення створити збалансовану фінансову систему для підтримки професійно-технічної освіти, підвищення якості підготовки фахівців і забезпечення їх практичної відповідності вимогам сучасного ринку праці. *Водночас поступова модернізація навчальних програм і розвиток інфраструктури освітніх установ відбуваються нерівномірно, що зумовлено різним рівнем фінансової спроможності регіонів й ефективністю управлінських рішень на місцях, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів розподілу коштів і запровадження результатотоорієнтованих підходів до фінансування, які забезпечували сталий розвиток системи професійної освіти в Україні.*

В Україні триває активна трансформація системи освіти, яка охоплює не лише оновлення змісту навчальних програм, але й глибоку реформу фінансових механізмів її функціонування. Разом з тим триває реформування фінансового забезпечення професійної освіти, яке передбачає передачу закладів професійної (професійно-технічної) освіти у комунальну власність, визначення чітких джерел їх фінансування та розширення автономії у використанні ресурсів. В умовах обмежених бюджетних можливостей особливої ваги набуває пошук оптимальної моделі фінансування, що забезпечувала б збалансоване поєднання державних, місцевих і приватних коштів, сприяла ефективному використанню ресурсів та підтримувала інноваційний розвиток освітньої сфери відповідно до сучасних соціально-економічних викликів.

Модель фінансування закладів професійно-технічної освіти визначається не лише наявним обсягом коштів, а й потребами ринку праці та типами закладів, які

надають освіту. Зокрема, П(ПТ)О можуть функціонувати як окремі інституції, надавати професійну підготовку як альтернативу загальній середній освіті, або ж бути інтегрованими в систему середньої освіти.

Основні моделі фінансування професійної освіти охоплюють кілька підходів, що відрізняються ступенем державного контролю, джерелами надходжень та механізмами розподілу ресурсів. Однією з таких моделей є *централізоване державне фінансування*, за якого держава планує діяльність закладів професійної освіти, визначає напрями підготовки, кількість закладів і випускників, а також безпосередньо розподіляє кошти між ними на основі встановлених критеріїв. Інша модель – *конкурентне державне фінансування*, коли держава виділяє певний обсяг ресурсів, а незалежні надавачі освітніх послуг змагаються за їх отримання, демонструючи ефективність та результативність своєї діяльності.

За *централізованої системи з міжбюджетними трансфертами* кошти з державного бюджету передаються місцевим органам влади, які за формульним підходом розподіляють їх між закладами освіти для задоволення конкретних цільових потреб. У свою чергу, *диверсифіковане фінансування* передбачає надходження коштів із різних джерел – державного та місцевих бюджетів, спеціалізованих фондів, а також внесків підприємств, зацікавлених у підготовці кваліфікованих кадрів.

Окрему групу становить *індивідуальне фінансування*, коли кошти на навчання надаються безпосередньо здобувачеві освіти, який самостійно обирає заклад для проходження професійної підготовки. У цьому випадку більшість навчальних закладів функціонують у ринкових умовах, мають бути економічно ефективними та забезпечувати прозору фінансову звітність.

Дуальне фінансування поєднує участь держави та підприємств: держава покриває витрати на теоретичну підготовку, а роботодавці – на практичне навчання. Такий підхід сприяє зміцненню взаємозв'язку між освітою і виробництвом та формуванню у випускників практичних навичок, які відповідають реальним потребам ринку праці.

З метою систематизації викладеного матеріалу та візуалізації відмінностей між основними підходами до фінансування професійної освіти доцільно узагальнити їх у порівняльній формі. У Таблиці 2.2 наведено основні моделі фінансування професійно-технічної освіти із зазначенням джерел коштів, ролі держави, місцевих органів влади і приватного сектору, що дозволяє наочно проаналізувати їхні особливості, переваги та можливості адаптації до українських реалій.

Таблиця 2.2

Основні моделі фінансування професійно-технічної освіти: джерела коштів, роль держави, місцевих органів та приватного сектору

№	Модель фінансування	Джерела коштів	Роль держави	Роль місцевих органів влади	Роль приватного сектору / підприємств	Особливості реалізації та переваги
1	Централізоване державне фінансування	Державний бюджет	Планує діяльність закладів, розподіляє кошти, визначає напрями підготовки	Мінімальна / контрольна	Обмежена / практично відсутня	Чітке планування та контроль; забезпечує стабільне фінансування; обмежена гнучкість
2	Конкурентне державне фінансування	Державний бюджет	Виділяє загальний фонд коштів	Контроль за конкурсом	Можливість участі у конкурсі	Стимулює ефективність закладів, дозволяє вибирати найрезультативніші освітні послуги
3	Централізоване з міжбюджетними трансфертами	Державний бюджет → місцеві бюджети	Виділяє кошти для міжбюджетного перерозподілу	Перерозподіляє кошти між закладами	Обмежена / відсутня	Формульне фінансування забезпечує прозорість, але потребує правильної методології розподілу
4	Диверсифіковане фінансування	Державний та місцеві бюджети, національні фонди, підприємства	Часткова підтримка	Часткова участь	Висока участь; внески зацікавлених підприємств	Поєднання різних джерел коштів забезпечує більшу стабільність і гнучкість; сприяє інтеграції освіти та бізнесу
5	Індивідуальне фінансування	Безпосередньо від здобувача освіти	Мінімальна	Мінімальна	Опосередкована / комерційні заклади	Забезпечує свободу вибору для здобувачів; орієнтоване на ринкову ефективність; комерційний підхід
6	Дуальне фінансування	Державний бюджет + кошти підприємств	Фінансує теоретичну підготовку	Контроль та координація	Фінансує практичну частину	Поєднання державної та корпоративної підтримки; сприяє тісній інтеграції освіти та виробництва; підвищує практичну підготовку випускників

Джерело: Розроблено автором на основі [136-138]

Як видно з Таблиці 2.2, спостерігається доцільність поєднання державної підтримки з активною участю зацікавлених сторін у формуванні ефективної системи підготовки кадрів. Вибір оптимальної моделі фінансування визначається певними умовами економічного розвитку, потребами ринку праці і фінансовими можливостями регіонів. Ключовим завданням є забезпечення балансу між стабільним державним фінансуванням та гнучкістю, яку створюють приватні й інші альтернативні джерела ресурсів.

Таким чином, визначення оптимальної моделі фінансування професійної освіти безпосередньо пов'язане з аналізом реальних джерел фінансових надходжень та механізмів їх використання у закладах освіти. Розуміння структури фінансування ЗВО в Україні дозволяє оцінити роль державного бюджету, приватних внесків та власних доходів закладів у забезпеченні сталого розвитку освітньої системи.

Фінансова діяльність закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні здійснюється за рахунок кількох основних джерел: бюджетних коштів, коштів юридичних і фізичних осіб, а також доходів від основної та допоміжної господарської діяльності. Бюджетне фінансування відбувається через відповідні казначейські програми, зокрема КПКВ 2201160 «Підготовка кадрів вищими навчальними закладами III–IV рівнів акредитації та забезпечення діяльності їхніх баз практики» [139] і КПКВ 2201280 «Підготовка кадрів Київським національним університетом імені Тараса Шевченка» [140].

Головною метою бюджетного фінансування є забезпечення підготовки фахівців за державним замовленням, відбір яких здійснюється на конкурсній основі. Крім того, державні кошти спрямовуються на підтримку належного функціонування ЗВО, зокрема утримання навчальних корпусів, оплату праці науково-педагогічного персоналу, удосконалення матеріально-технічної бази та забезпечення якості освітнього процесу. Інформація про напрями використання бюджетних ресурсів відображається у формі 2д «Звіт про надходження та

використання коштів загального фонду» [141], що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності їх розподілу та використання.

Поряд із бюджетним фінансуванням, важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності ЗВО відіграють позабюджетні джерела. До них належать доходи від платних освітніх послуг, грантів, благодійних внесків, здачі в оренду майна, а також відсотки за розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках. Контроль за рухом таких коштів здійснюється через форми звітності 4-1д «Звіт про надходження і використання коштів, отриманих як плата за послуги» та 4-2д «Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень» [141].

Завдяки позабюджетним надходженням заклади вищої освіти отримують додаткові можливості для розширення своєї діяльності, зокрема збільшення контингенту студентів у межах ліцензованого обсягу, залучення додаткового викладацького персоналу, удосконалення навчального процесу та підвищення його якості. Таким чином, ефективність функціонування ЗВО визначається не лише обсягом державного фінансування, а й здатністю закладу залучати позабюджетні ресурси та ефективно їх використовувати для розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

Відтак, фінансова політика закладів вищої освіти в Україні базується на поєднанні державного та позабюджетного фінансування, що забезпечує стабільність функціонування ЗВО, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та сприяє формуванню конкурентного освітнього середовища й підвищенню якості освітніх послуг.

Україна відповідно має розгалужену мережу закладів вищої освіти I–IV рівнів акредитації, що функціонують у державному та приватному секторах. Але, останніми роками, спостерігається тенденція до скорочення цієї мережі, що зумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами в системі освіти, так і впливом зовнішніх політичних та економічних чинників.

Узагальнені дані щодо ключових показників діяльності закладів вищої освіти в Україні за 2017–2024 роки наведено у табл.2.3, що дозволяє оцінити динаміку розвитку освітньої системи та ефективність використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності вищої освіти в Україні (2017–2024)

Навчальний рік	Коледжі, технікуми, училища*	Університети, академії, інститути	Усього
2017/18	372	289	661
2018/19	370	282	652
2019/20	338	281	619
2020/21	129	515	644
2021/22	248	386	634
2022/23	283	347	630
2023/24	348	332	680

Джерело: сформовано автором на основі [142-143]

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.3, упродовж 2017–2024 рр. загальна кількість закладів вищої та фахової передвищої освіти в Україні демонструвала певну динаміку, коливаючись у межах від 619 до 680 установ. Аналіз структури освітньої мережі в цей період виявляє суттєві трансформаційні процеси.

У період з 2017/18 по 2019/20 навчальні роки кількісно переважали заклади фахової передвищої освіти (коледжі, технікуми, училища). Проте у 2020/21 навчальному році відбулася докорінна структурна зміна: кількість коледжів різко скоротилася (з 338 до 129), тоді як кількість університетів, академій та інститутів значно зросла (з 281 до 515). На нашу думку, такий стрибок, є наслідком реформи освітньої мережі, що включала інтеграцію закладів фахової передвищої освіти до структури університетів як їхніх відокремлених підрозділів.

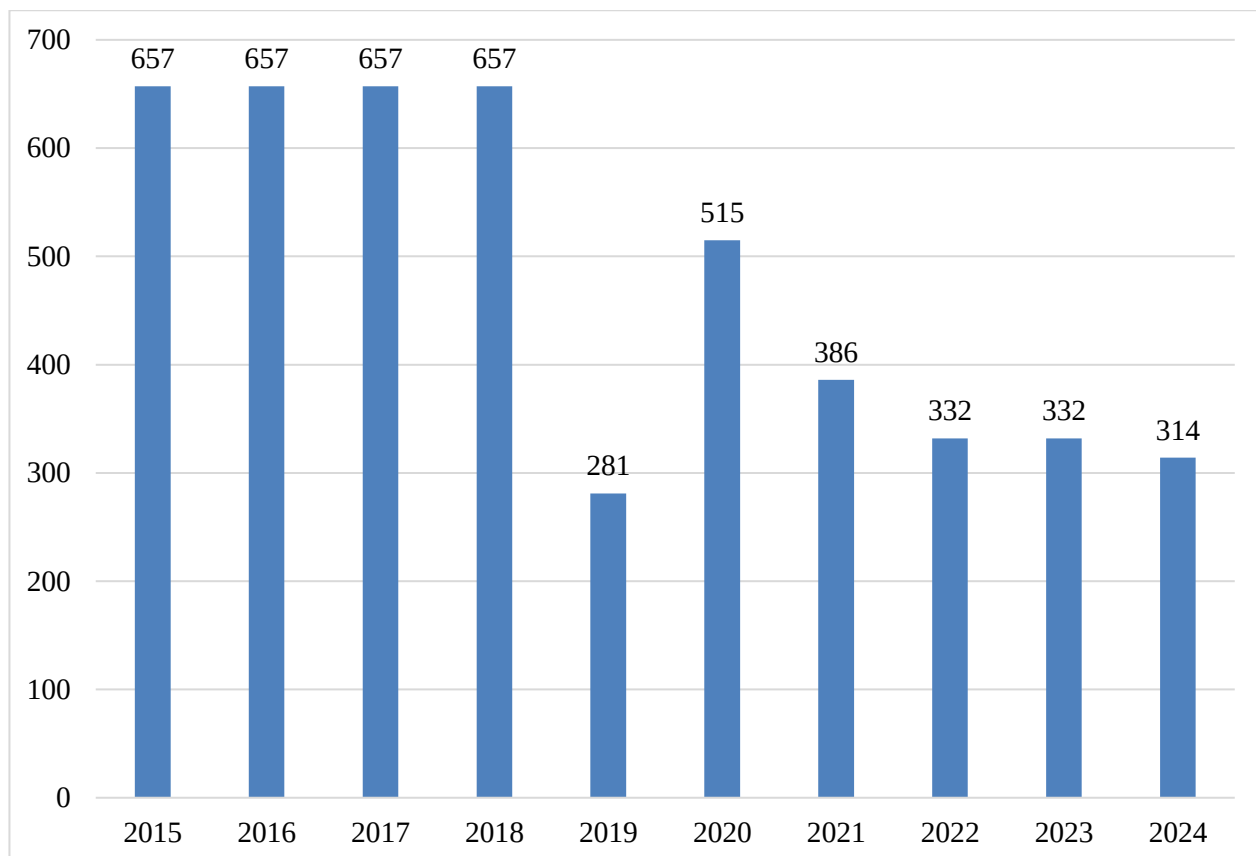


Рис. 2.3. Динаміка кількісного складу закладів вищої освіти України у 2015–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [143]

Рис. 2.3 демонструє - у 2023–2024 рр. загальна кількість закладів вищої освіти становила всього 314, що свідчить про відносну стабільність освітньої мережі в зазначений період без урахування коледжів та відокремлених підрозділів. Одночасно спостерігалось зменшення кількості університетів, академій та інститутів з 515 у 2020/21 рр. до 332 у 2023/24 рр., тоді як заклади фахової передвищої освіти демонстрували послідовне зростання – зі 129 до 348. У результаті у 2023/24 навчальному році кількість коледжів знову перевищила число класичних ЗВО.

З огляду на зазначені зміни у структурі та кількості ЗВО, очевидно те, що стабільність і ефективність освітньої мережі значною мірою залежить від фінансового забезпечення. Дані таблиці 2.4 дозволяють простежити: протягом 2015-2024 рр. держава послідовно збільшувала частку видатків на вищу освіту, що сприяє підтримці і розвитку стабільної й ефективної системи ЗВО.

Таблиця 2.4

Динаміка видатків державного та місцевих бюджетів на вищу освіту в Україні у 2015–2024 рр., % від загальних видатків на освіту

Рік	Частка видатків державного бюджету на вищу освіту, %	Частка видатків місцевих бюджетів на вищу освіту, %
2015	23,4	0,8
2016	22,9	0,7
2017	23,1	0,6
2018	23,5	0,6
2019	24,2	0,5
2020	25,1	0,5
2021	25,4	0,5
2022	25,3	0,4
2023	25,6	0,4
2024	25,8	0,4

Джерело: сформовано автором на основі [144-145]

Впродовж 2015-2024 рр. видно стійку тенденцію зростання ролі державного бюджету у фінансуванні вищої освіти: якщо у 2015 році його частка становила близько 23 %, тоді як у 2024 році перевищила 25 %. Попри помірний приріст, у масштабах державних видатків це відповідає суттєвому збільшенню фінансових ресурсів, що забезпечили стійкість освітньої системи в умовах багатовимірних кризових викликів (початку війни у 2014 році, пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії росії). Завдяки цьому ЗВО зберегли кадровий потенціал, продовжили наукову діяльність і залишалися осередками соціальної стабільності й інтеграції молоді.

Частка місцевих бюджетів у фінансуванні вищої освіти залишається низькою – з 0,8 % у 2015 році до 0,4 % у 2024 році, що зумовлено централізованою моделлю бюджетного фінансування та підпорядкуванням більшості закладів Міністерству освіти і науки України. Така система забезпечує єдність державної освітньої політики та запобігає фінансовим дисбалансам між регіонами, однак водночас обмежує можливості місцевих

громад у формуванні регіональних освітніх стратегій і розвитку університетів відповідно до потреб місцевого ринку праці.

Проведений аналіз структури мережі ЗВО загалом засвідчує, що після 2017 року співвідношення між університетами, академіями, інститутами і коледжами залишається відносно стабільним. Але, одночасно продовжується процес укрупнення закладів і інтеграції коледжів у структуру університетів, що сприяє концентрації матеріально-технічних та кадрових ресурсів у потужних освітніх центрах, орієнтованих на підготовку висококваліфікованих фахівців. Сучасна освітня мережа демонструє стабільність кількісних показників та потенціал до якісної трансформації відповідно до вимог економіки знань.

Необхідно зазначити те, що заклади III—IV рівнів акредитації продовжують відігравати провідну роль у забезпеченні вищої освіти, тоді як фахова передвища освіта зміцнює позиції, готуючи молодших бакалаврів і фахівців прикладного спрямування, що відображає тенденцію до диверсифікації освітніх траєкторій та зростання попиту на короткі, практикоорієнтовані програми.

Система вищої освіти України переживає глибокі трансформації, зумовлені впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, євроінтеграції та викликів воєнного часу. У цьому контексті інноваційна освіта й цифровізація навчального процесу стають ключовими чинниками формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення сталого розвитку держави. Паралельно відбувається розширення фінансової бази освіти: поряд із бюджетним фінансуванням активніше залучаються гранти, міжнародні програми, приватні інвестиції та благодійні кошти. Посилюється роль конкурсного розподілу ресурсів, орієнтованого на досягнення конкретних результатів – створення лабораторій, прикладних досліджень і комерціалізацію наукових розробок.

Перспективи розвитку інноваційної освіти до 2030 року визначатимуться сценарієм реалізації освітньої політики: консервативний сценарій передбачає поступову модернізацію, прогресивний – активну інтеграцію у глобальні

освітньо-наукові мережі, а амбітний – створення потужних науково-освітніх кластерів, здатних генерувати знання та інноваційні продукти. Реалізація останнього варіанту потребує впровадження системи фінансування з чіткими KPI, створення Національного фонду інноваційної освіти, податкових стимулів для бізнесу і міжнародної інтеграції педагогічних кадрів.

Перехід від традиційної до інноваційної моделі освіти вимагає не лише зміни освітніх підходів, а й фундаментальної трансформації структури фінансових витрат. Якщо традиційна система переважно фінансується за принципом утримання, то інноваційна освіта потребує стратегічних інвестицій у розвиток, що передбачає свідоме планування та пріоритезацію витрат [69]. Аналіз структури таких витрат дозволяє ідентифікувати ключові напрями, що є необхідними для забезпечення якісних змін. До них належать: інфраструктура, цифровізація, підготовка кадрів, дослідження і розробки (R&D) та управління змінами.

Таблиця 2.5

Структура витрат на інноваційну освіту

Напрямок інвестицій	Складові витрат	Роль та поточний стан в Україні
1.Інфраструктура та матеріально-технічне забезпечення	- Створення гнучких навчальних просторів (аудиторії-трансформери, коворкінги). - Модернізація та оснащення наукових лабораторій і дослідницьких центрів. - Капітальне будівництво та ремонт освітніх об'єктів.	Формування сучасного фізичного середовища, що є фундаментом для застосування нових освітніх практик. Критичне недофінансування. Частка капітальних видатків у бюджеті на освіту становить лише 6-7%, що унеможливорює системну модернізацію інфраструктури.
2.Цифровізація освітнього процесу	- Закупівля та регулярне оновлення апаратного забезпечення (комп'ютери, сервери, VR/AR). - Придбання ліцензій на програмне забезпечення, хмарні сервіси, платформи LMS. - Створення та закупівля якісного цифрового освітнього контенту.	Забезпечення доступу до сучасних форматів навчання, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності освітніх послуг. Розвиток гальмується через дисбаланс фінансування на користь поточних видатків, що обмежує можливості закладів освіти для необхідних технологічних оновлень.

Продовження Таблиці 2.5

Напрямок інвестицій	Складові витрат	Роль та поточний стан в Україні
3. Підготовка та розвиток кадрів	- Програми підвищення кваліфікації для викладачів (нові методики, цифрові інструменти). - Стажування науково-педагогічних працівників у провідних вітчизняних та закордонних центрах. - Навчання адміністративного персоналу стратегічному менеджменту, фандрайзингу.	Забезпечення ефективного використання нової інфраструктури та технологій; ключовий фактор якості освітніх інновацій. Визнається як довгострокова інвестиція, що потребує системного підходу та стабільного фінансування на всіх рівнях.
4. Дослідження і розробки (R&D)	- Створення нового освітнього контенту, навчальних програм та методик. - Розробка та апробація передових освітніх технологій. - Проведення фундаментальних та прикладних досліджень в освітній сфері.	"Двигун" різних освітніх інновацій забезпечує створення і впровадження нових знань. Найбільш недофінансований напрям. Витрати становлять менше 0,5% ВВП, що свідчить про низький пріоритет R&D і унеможливорює системні інноваційні прориви.
5. Управління змінами	- Розробка та впровадження інноваційних стратегій розвитку. - Проведення аудиту та створення систем моніторингу якості освіти. - Інформаційна, комунікаційна підтримка реформ серед персоналу і суспільства.	Забезпечення успішної та планомірної трансформації освітньої системи, подолання опору змінам. Часто ігнорується як окрема стаття витрат, що призводить до неефективності чипровалу навіть добре спланованих реформ.

Джерело: Складено автором на основі [146-148].

Необхідно зазначити і те, що структура витрат на інноваційну освіту кардинально відрізняється від традиційної. Вона вимагає «свідомого» перерозподілу фінансових потоків від простого утримання до стратегічних інвестицій за такими основними напрямками: 1) *розвиток цифрової інфраструктури*; 2) *підвищення кваліфікації педагогів*; 3) *створення сучасних науково-дослідних лабораторій*; 4) *впровадження інтерактивних освітніх технологій*; 5) *стимулювання міжнародної академічної співпраці*). Ефективний фінансовий механізм повинен не тільки забезпечувати достатній обсяг ресурсів, але і створювати стимули для їх пріоритетного спрямування саме на розвиток інфраструктури, цифровізацію, підготовку кадрів, R&D і якісне управління процесом освітніх трансформацій.

Ефективність фінансового забезпечення інноваційної освіти визначається не лише абсолютним обсягом виділених ресурсів, а й комплексним впливом

низки взаємопов'язаних чинників. Для системного аналізу доцільно згрупувати ці чинники у три ключові блоки: *нормативно-правові обмеження, управлінські практики та макроекономічні умови.*

Таблиця 2.6

Чинники, що впливають на ефективність фінансування інноваційної освіти

Категорія чинників	Конкретний чинник	Вплив на ефективність фінансування
1. Нормативно-правові обмеження	Недосконалість бюджетного законодавства	Надмірна централізація та жорсткість обмежують гнучкість закладів освіти у використанні ресурсів для інновацій; відсутність фінансової автономії.
	Декларативність законодавчих норм	Невиконання норми про фінансування освіти на рівні 7% ВВП створює розрив між гарантіями та реальною політикою, призводить до хронічного недофінансування.
	Неефективність моделей розподілу фінансування	Модель «гроші ходять за студентом» призводить до концентрації ресурсів у столичних ЗВО, ослаблюючи регіональні заклади та не враховуючи потреби місцевих ринків праці.
	Обмеження для залучення приватних коштів	Податкові та бюрократичні перешкоди стримують розвиток ендаументів та інвестицій з боку бізнесу, обмежуючи диверсифікацію джерел фінансування.
2. Управлінські практики та інституційна спроможність	Обмежена фінансова автономія	Не дозволяє закладам самостійно розпоряджатися коштами, визначати пріоритети розвитку та оперативно реагувати на інноваційні виклики.
	Недостатній рівень стратегічного фінансового менеджменту	Орієнтація на освоєння бюджету, а не на довгострокове планування та залучення інвестицій, призводить до неефективного використання ресурсів.
	Слабкий розвиток фандрайзингу та співпраці з бізнесом	Унеможливорює залучення додаткових коштів для інновацій через недостатню комерціалізацію R&D та слабкі зв'язки з промисловістю.
3. Макроекономічні умови	Вплив повномасштабної війни	Кардинальний перерозподіл державних видатків на користь оборони в умовах повномасштабної війни об'єктивно скорочує фіскальний простір та обсяги фінансування освіти.
	Динаміка ВВП та стан державних фінансів	Економічний спад зменшує доходи бюджету, а високий рівень дефіциту та боргу обмежує можливості держави для довгострокових інвестицій в освіту.
	Інфляційні процеси	Знецінюють реальний обсяг фінансування (особливо капітальних видатків на обладнання та інфраструктуру), що є необхідним для інновацій в освіті.
	Стан ринку праці	Безробіття серед молоді і трудова міграція знижують віддачу від державних інвестицій в освіту, роблячи фінансування менш ефективним для економіки.

Джерело: Складено автором на основі [71; 125; 149]

Інноваційний розвиток освітньої галузі безпосередньо залежить від обсягу і ефективності фінансових інвестицій. Однак, в Україні цей процес стримується двома системними, взаємопов'язаними проблемами: 1) *хронічним недофінансуванням*; 2) *неефективним використанням* вже виділених коштів. Зазначені фактори створюють фінансовий бар'єр, який перешкоджає якісній трансформації освіти і її адаптації до вимог сучасної економіки.

Недофінансування освітньої галузі в Україні має багаторічний характер і проявляється на кількох рівнях.

1. Існує значний розрив між законодавчо задекларованими гарантіями та реальною бюджетною політикою. Стаття 78 Закону України «Про освіту» встановлює норму державних видатків на освіту на рівні не менше 7% валового внутрішнього продукту. Проте ця норма ніколи не виконувалася, що свідчить про системне недооцінювання стратегічної ролі освіти на державному рівні [90]. Фактичні обсяги бюджетних видатків не лише не досягають визначеного рівня, але й в умовах повномасштабної війни демонструють тенденцію до скорочення їх частки у ВВП.

2. Спостерігається низький рівень фінансування у абсолютному та порівняльному вимірах. Навіть за умов, коли відсоткова частка видатків на освіту у ВВП України є співмірною з показниками деяких європейських країн, абсолютний обсяг фінансування в розрахунку на одного здобувача освіти залишається вкрай низьким. Такий розрив особливо помітний порівняно з країнами-сусідами, що прямо впливає на конкурентоспроможність вітчизняної освітньої системи [125].

3. Критичного рівня сягнуло недофінансування досліджень і розробок (R&D), які є двигуном інновацій. Витрати України на R&D становлять менше 0,5% ВВП, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 2-5%. Таке мізерне фінансування наукової компоненти, особливо в університетах, унеможливорює створення нових освітніх технологій, розробку інноваційних програм та інтеграцію української науки у світовий простір [148].

Крім того, обмежені фінансові ресурси часто використовуються досить неефективно, що становить не менш значну перешкоду для впровадження інновацій, ніж їхнє пряме недофінансування.

1. *Структурний дисбаланс видатків.* Однією з ключових проблем є домінування поточних видатків над капітальними. Аналіз структури бюджетних асигнувань на освіту свідчить, що понад 90 % коштів спрямовується на оплату праці (яка, при цьому, залишається низькою), комунальні послуги та інші поточні потреби. Відповідно, частка капітальних видатків, що призначені для оновлення матеріально-технічної бази, закупівлі сучасного обладнання та впровадження цифрових технологій, становить лише кілька відсотків. Така структура фінансування підтримує застарілу інфраструктуру та істотно обмежує можливості інноваційного розвитку [150].

2. *Застарілі механізми розподілу.* Існуючі інструменти, зокрема державне замовлення, часто не відповідають реальним потребам ринку праці. У результаті державні кошти спрямовуються на підготовку фахівців, попит на яких є низьким, що не лише є прямим проявом неефективного використання ресурсів, а й обмежує здатність системи освіти реагувати на сучасні виклики, впроваджувати інноваційні технології та формувати компетенції, необхідні для розвитку економіки знань. Така ситуація призводить до консервації застарілих підходів та гальмує модернізацію освітньої сфери [149].

3. *Низька віддача від інвестицій у людський капітал.* Явне неефективне фінансування призводить до такої парадоксальної ситуації: Україна має один із найвищих у світі рівнів охоплення населення вищою освітою, але значна частка випускників не може працевлаштуватися за фахом або займає посади, які не потребують вищої освіти, що свідчить про системну неефективність, коли інвестиції в підготовку фахівців не забезпечують очікуваного економічного ефекту. Саме відсутність відповідності між освітньою підготовкою та потребами ринку праці обмежує можливості для впровадження інновацій, формування сучасних компетенцій і підвищення продуктивності економіки знань. Як наслідок, значна частина ресурсів,

вкладених у розвиток людського капіталу, не сприяє модернізації освітньої системи й інноваційному розвитку країни.

4. *Обмежена фінансова автономія закладів.* Відсутність реальної самостійності у розпорядженні фінансами змушує керівників закладів освіти діяти в межах жорстко визначеного кошторису, а не відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку, що значно ускладнює можливість гнучкого реагування на інноваційні виклики, впровадження сучасних методик навчання та інвестування у перспективні освітні проекти, навіть за наявності потенційних ресурсів і можливостей. Як наслідок, обмеження фінансової автономії стримує модернізацію освітньої системи та уповільнює формування інноваційного середовища, необхідного для підготовки конкурентоздатних фахівців у сучасній економіці знань.

Таким чином, наразі інноваційний розвиток освіти в Україні стримується подвійною суттєвою проблемою: система отримує недостатньо ресурсів, а ті, що надходять, розподіляються і використовуються за моделлю, орієнтованою на утримання, а не на розвиток. Подолання виявлених бар'єрів вимагає комплексної реформи, спрямованої як на збільшення обсягів інвестицій, так і на докорінну зміну принципів і механізмів їх розподілу.

2.2. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій

Фінансово-економічні показники діяльності інституцій інноваційної освіти та науки є головним інструментом оцінювання ефективності управління ресурсами і забезпечення стабільного розвитку освітньої установи. Вони дають змогу не лише контролювати дотримання фінансової дисципліни, а й оцінювати рівень стратегічного планування, якість управлінських рішень і здатність закладів реалізовувати освітні і наукові програми в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Одним із базових індикаторів ефективності фінансової діяльності є показник освоєння бюджетних і позабюджетних коштів. Він відображає рівень використання фінансових ресурсів відповідно до затверджених планів, а також ефективність залучення додаткових надходжень від комерційної, грантової чи партнерської діяльності.

Відсоток освоєння бюджету є показовим маркером фінансового менеджменту ЗВО, який демонструє частку коштів, фактично спрямованих на реалізацію освітніх, наукових і адміністративних завдань у межах звітного періоду. Високий рівень цього показника свідчить про злагоджене фінансове планування, ефективне використання ресурсів і гнучкість управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Натомість низький рівень освоєння може сигналізувати про недоліки в організації фінансових процесів, затримки в реалізації тендерних процедур, обмежену адаптивність управління чи нераціональне використання фінансового потенціалу.

У таблиці 2.7 подано дані щодо затверджених обсягів фінансування закладів вищої освіти в Україні у 2020–2024 роках та фактичного освоєння коштів, спрямованих на підтримку інноваційної освіти. Представлена інформація дає змогу проаналізувати ефективність використання бюджетних ресурсів, простежити динаміку фінансування інноваційних напрямів і визначити співвідношення між плановими та фактичними витратами у сфері вищої освіти.

Таблиця 2.7

Динаміка бюджету й касових видатків за КПКВК 2201160 та освоєння коштів на фінансування інноваційної освіти ЗВО України (2020–2024 рр.), млн. грн.

Рік	Затверджено у паспорті	Касові видатки	Виконання	Коментар щодо «освоєно на інноваційну освіту»
2020	28 254,3	26 527,7	93,89 %	Офіційно не виділяється окрема стаття «освоєно на інноваційну освіту» у щорічних розподілах; можливе фінансування інновацій здійснюється через специфічні бюджетні програми.
2021	31 854,3	31 785,6	99,78 %	Не виділено окремо; інноваційні витрати можуть покриватися з програм 2201040, 2201300, 2201390 тощо (див. паспорти програм).

2022	35 154,7	29 375,4	83,56 %	Не виділено як окремий агрегований рядок у щорічних звітах; частина підтримки інновацій фінансується через спеціальні програми (наприклад, 2201310, 2201390, 2201300).
2023	31 291,4	30 470,9	97,38 %	Офіційні звіти щодо консолідованого «освоєння на інновації» відсутні; необхідна деталізація по бюджетним програмам/провайдерам грантів.
2024	35 492,2	35 763,3	100,76 %	Немає офіційно агрегованої статті «освоєно на інноваційну освіту» у публічних розподілах; великі інвестиції в інновації можуть проходити через: (а) окремі бюджетні програми МОН (напр., КПКВК 2201390, 2201300, 2201680 тощо), б) міжнародні гранти, донорські програми, в) позабюджетні надходження університетів. Конкретні суми по «інноваціям» потрібно формувати шляхом збірки по релевантних програмах/ речниках витрат у звітах Держказначейства / МОН / Мінфіну.

Джерело: сформовано автором на основі [151-162]

З Таблиці 2.7 видно, протягом 2020-2024 років виконання видатків за КПКВК 2201160 коливалося в межах 83,56-100,76 %, що говорить про загальну бюджетну стійкість базового фінансування ЗВО. Мінімальне значення у 2022 році зумовлене воєнними обмеженнями, перерозподілом ресурсів і затримками процедур, тоді як у 2023 році показники відновилися до 97,38 % завдяки адаптації фінансово-управлінських процесів. У 2024 році є незначне перевищення касових видатків над затвердженими призначеннями, що корелюється з уточненнями паспорта програми, рухом коштів спеціального фонду.

Водночас у звітності відсутній агрегований показник «освоєно на інноваційну освіту», тому пряме виокремлення інноваційної компоненти з програми 2201160 є методологічно некоректним. Фінансування інновацій здійснюється через сукупність інших програм, зокрема 2201300, 2201310, 2201390, 2201680, а також за рахунок міжнародних грантів і позабюджетних надходжень університетів [151-156]. Оцінювання інноваційної складової потребує побудови матриці «програма – захід – очікуваний інноваційний результат» з подальшою агрегацією касових видатків за відповідними КЕКВ та бюджетними цілями. Для репрезентативності аналізу необхідні вибірки Державної казначейської служби за спеціальним фондом та капітальними

видатками ЗВО, оскільки саме там концентруються інвестиції в обладнання, НДДКР і цифровізацію [157].

З огляду на таку ситуацію, офіційна структура державних видатків не передбачає окремого напрямку «інноваційна освіта» і ускладнила оцінювання ефективності інвестицій у розвиток інноваційних програм, цифрових платформ і наукових проектів, що говорить про необхідність удосконалення бюджетної класифікації і впровадження цільових показників ефективності (КРІ), орієнтованих на розвиток інноваційної інфраструктури університетів. У перспективі доцільно створювати спеціальні бюджетні програми чи підпрограми, що дозволять прозоро відслідковувати освоєння коштів на інноваційні напрями, співпрацю з бізнесом і міжнародними донорами. Такий підхід сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню фінансової відповідальності та стратегічному управлінню у сфері вищої освіти.

Базове фінансування ЗВО виконувалося належним чином, проте вимір «освоєння на інновації» можливий лише в межах окремого дослідження з деталізацією за програмами та донорами. Позабюджетні кошти закладів вищої освіти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку освітніх установ, оскільки дозволяють реалізовувати додаткові програми, не фінансовані безпосередньо з державного бюджету. До таких коштів відносяться доходи від платних освітніх послуг, комерційної діяльності університетів, гранти міжнародних і національних фондів, спонсорські внески та інші джерела, що сприяють підвищенню якості освіти та розвитку науково-дослідної інфраструктури.

Наведена нижче Таблиця 2.8 відображає виконання спеціального фонду за КПКВК 2201160 у ЗВО України за 2023–2025 роки як коректний проксі позабюджетних коштів ЗВО, оскільки у публічній звітності відсутній окремий агрегований показник «освоєно на інноваційну освіту» [151]. Використання паспортів і звітів МОН забезпечує верифікованість даних та дає змогу порівняти планові призначення зі фактичними касовими видатками. Представлення динаміки

за роками створює підстави для оцінювання ефективності залучення і використання ресурсів та для коректного бюджетного планування.

Таблиця 2.8

**Виконання спеціального фонду (проксі позабюджетних коштів ЗВО) за
2023–2025 рр., млн. грн.**

Рік	План спецфонду (паспорт)	Касові видатки спецфонду	Виконання, %
2023	14 173,029	13 355,593	94,23
2024	15 500,000	15 785,652	101,84
2025	18 109,623	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [151; 163]

У 2023 році виконання спецфонду демонструє 94,23 %, що вказує на неповне освоєння позабюджетних надходжень. У 2024 році показник зріс до 101,84 %, тобто касові видатки перевищили план завдяки уточненням і активнішим залученням коштів спецфонду. План спецфонду 2025 року підвищено до 18 109,623 млн. грн., що на =16.8 % більше за план 2024 року, однак фактичні дані ще відсутні. Спецфонд є коректним проксі «інноваційної» активності, оскільки саме тут концентруються капітальні інвестиції, цифровізація, обладнання для НДДКР і кошти від грантів. Для окремого виміру «освоєно на інноваційну освіту» потрібна деталізація за КЕКВ і програмами, інакше висновок буде методологічно вразливим. Ризики недоосвоєння пов'язані з волатильністю власних надходжень ЗВО та графіками донорських виплат, що слід враховувати при плануванні.

Відтак, показник освоєння бюджету доцільно розглядати не лише як кількісну характеристику витрат, але і як індикатор фінансової культури закладу, що відображає рівень стратегічного управління ресурсами, обґрунтованість фінансових рішень і здатність до ефективного прогнозування. Він позначає, наскільки раціонально освітня установа використовує надані можливості для досягнення освітніх, наукових і соціально-економічних цілей. Аналіз динаміки освоєння коштів у розрізі окремих напрямів діяльності закладів вищої освіти дозволяє виявити зони ефективності і проблемні ділянки, визначити оптимальні

пріоритети фінансування, а також підвищити результативність ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Подальший аналіз зосереджуємо на динаміці фінансових ресурсів у розрахунку на одного студента за 2020-2024 роки, де показник виступає інтегральним індикатором ефективності використання бюджетних коштів, рівня інвестицій у якість освітніх послуг та здатності держави забезпечувати належні умови для академічного і наукового розвитку студентів.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових ресурсів на одного студента (2020–2024 рр.)

Рік	Сума фінансування на одного студента, тис. грн	Примітки
2020	24,8	Сума фінансування на одного студента в 2020 році.
2021	25,5	Сума фінансування на одного студента в 2021 році.
2022	26,2	Сума фінансування на одного студента в 2022 році.
2023	26,8	Сума фінансування на одного студента в 2023 році.
2024	27,5	Сума фінансування на одного студента в 2024 році.

Джерело: сформовано автором на основі [134]

Наступним етапом аналізу є оцінка співвідношення між обсягом витрат і досягнутими результатами діяльності закладів вищої освіти (таблиця 2.10). Такий показник відображає ефективність використання фінансових ресурсів, дозволяючи зіставити витрати з результатами освітньої, наукової та соціальної діяльності – зокрема, рівнем якості освіти, працевлаштуванням випускників, обсягами наукових публікацій, участю у міжнародних проєктах та грантових програмах.

Поступове зростання обсягу фінансування освіти у розрахунку на одного студента, поєднане з підвищенням рівня працевлаштування випускників, говорить про зростання результативності управління ресурсами, обґрунтованість державних інвестицій у систему вищої освіти. Зазначені тенденції вказують на підвищення ефективності внутрішнього фінансового менеджменту університетів, орієнтацію на результативність освітнього процесу й практичну реалізацію принципів економічної доцільності.

Заклади вищої освіти поступово трансформуються з пасивних отримувачів бюджетних коштів у суб'єктів стратегічного розвитку, здатних ефективно розподіляти ресурси між пріоритетними напрямками. Зокрема, фінансування спрямовується не лише на забезпечення поточної діяльності, а й на розширення практичної підготовки студентів, модернізацію освітньої та наукової інфраструктури, впровадження інноваційних програм, цифровізацію навчального процесу та підвищення академічної мобільності, що свідчить про формування у вітчизняній вищій освіті нової моделі фінансової стійкості, орієнтованої на результат, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

Таблиця 2.10

Ефективність використання фінансових ресурсів у закладах вищої освіти

Рік	Витрати на одного студента, тис. грн.	Кількість випускників, осіб	Рівень працевлаштування випускників (%)	Примітки
2020	24,8	100 000	85	Витрати на одного студента та рівень працевлаштування випускників у 2020 році.
2021	25,5	105 000	86	Витрати на одного студента та рівень працевлаштування випускників у 2021 році.
2022	26,2	110 000	87	Витрати на одного студента та рівень працевлаштування випускників у 2022 році.
2023	26,8	115 000	88	Витрати на одного студента та рівень працевлаштування випускників у 2023 році.
2024	27,5	120 000	89	Витрати на одного студента та рівень працевлаштування випускників у 2024 році.

Джерело: сформовано автором на основі [134]

Узагальнення отриманих результатів аналізу трьох ключових показників демонструє раціональне й ефективне використання фінансових ресурсів ЗВО. Спостерігається стале зростання обсягу інвестицій у розрахунку на одного студента, що супроводжується активним залученням як державних, так і позабюджетних джерел фінансування. Таким чином, залучені ресурси спрямовуються на підвищення якості освітніх послуг, розвиток інноваційної

інфраструктури, модернізацію освітнього середовища і формування конкурентоспроможних випускників, здатних ефективно інтегруватися у сучасний ринок праці.

Наступним етапом доцільно розглянути динаміку інноваційної активності закладів вищої освіти України у 2020–2025 роках (табл. 2.11). У таблиці представлено показники, що відображають масштаби впровадження нових освітніх програм і курсів, розвиток цифрових платформ та технологій, а також участь університетів у науково-дослідних проєктах, грантах і міжнародних партнерствах. Такий підхід забезпечує комплексне уявлення про еволюцію інноваційної діяльності у сфері вищої освіти, дозволяє виявити стратегічні напрями модернізації навчального процесу та оцінити рівень адаптивності університетів до викликів цифрової трансформації й глобальної конкуренції в освітньому просторі.

Таблиця 2.11

Інноваційні показники розвитку закладів вищої освіти України у 2020–2025 рр.

Рік	Нові навчальні програми та курси	Впровадження цифрових платформ	Участь у НД проєктах та грантах
2020	Поодинокі ініціативи	Початковий етап	Обмежена участь
2021	Поступове зростання	Активне впровадження	Розширення співпраці
2022	Значне збільшення	Масове використання	Активізація участі
2023	Стабільне нарощування	Подальший розвиток	Розширена участь
2024	Активний розвиток	Розширене використання	Значна кількість грантів
2025	Очікуване зростання	Удосконалення платформ	Прогнозоване розширення

Джерело: Розроблено автором

Аналіз представлених інноваційних показників засвідчує поступальний розвиток закладів вищої освіти України у напрямі модернізації освітнього процесу. У 2020–2025 роках вітчизняні заклади вищої освіти пройшли шлях від низького рівня інноваційної активності до стабільного зростання й якісного оновлення освітніх практик завдяки цифровізації, розвитку міждисциплінарних програм і розширенню міжнародної співпраці.

Отже, розвиток інноваційних показників у системі вищої освіти України відбувається цілеспрямовано і відображає стратегію університетів, спрямовану на інтеграцію у світовий освітній простір і зміцнення позицій у науково-освітній сфері.

Наступним кроком доцільно розглянути технологічні показники, які є однією з ключових характеристик сучасного університетського середовища (табл. 2.12). Вони відображають не лише технічний потенціал закладу, а й його готовність до інтеграції у глобальний освітній простір. Наявність сучасного обладнання та лабораторій забезпечує підґрунтя для якісної підготовки фахівців, здатних ефективно працювати з новітніми технологіями вже на етапі навчання.

Таблиця 2.12

Технологічні показники розвитку закладів вищої освіти України (2020-2025 рр.)

Рік	Наявність сучасного обладнання та лабораторій	Інтеграція технологій у навчальний процес	Кількість практичних проєктів з підприємствами
2020	Обмежені ресурси, застаріле обладнання	Початкові спроби застосування EdTech	Поодинокі ініціативи співпраці
2021	Часткове оновлення лабораторій	Активне використання платформ дистанційного навчання	Зростання кількості спільних курсів і кейсів
2022	Розширення матеріально-технічної бази	Інтеграція цифрових технологій у більшість дисциплін	Систематична співпраця з бізнесом
2023	Створення інноваційних лабораторій та STEM-центрів	Використання VR/AR та симуляторів	Розширення спільних стартапів та проєктів
2024	Масове впровадження обладнання нового покоління	Цифровізація навчального процесу на системному рівні	Активна реалізація дуальних програм
2025	Очікуване подальше оновлення інфраструктури	Інтеграція штучного інтелекту та Big Data у навчання	Прогнозоване зростання міжнародних проєктів

Джерело: Розроблено автором

Результати аналізу технологічних показників свідчать про перехід українських закладів вищої освіти від локальних модернізацій до системної цифрової трансформації, що охоплює оновлення матеріально-технічної бази, впровадження EdTech-рішень, віртуальних лабораторій і дуальних програм у співпраці з бізнесом. Водночас процес інтеграції інновацій залишається

нерівномірним і потребує прискорення, аби забезпечити повноцінне поєднання освіти, науки та виробництва на глобальному рівні.

Наступним етапом доцільно розглянути соціальні показники, які відображають зовнішній вплив закладу вищої освіти на суспільство та ринок праці (табл. 2.13). Якщо фінансово-економічні та технологічні аспекти характеризують ресурсну базу, соціальні індикатори демонструють, наскільки ці ресурси трансформуються у конкретні результати для студентів, випускників і університету як інституції.

До ключових соціальних показників належать:

- *Успішність студентів*, яку показує оцінка за результатами семестрового контролю, державних атестацій й інших форм перевірки знань відображає не лише академічний рівень підготовки, а й ефективність впроваджених освітніх інновацій.

- *Рівень працевлаштування випускників*, що є критерієм практичної цінності здобутої освіти та відповідності навчальних програм потребам сучасного ринку праці.

- *Вплив на репутацію університету й інтеграцію у міжнародні програми* дозволяє оцінити здатність університету залучати партнерів, брати участь у міжнародних проектах і формувати позитивний імідж у глобальному освітньому середовищі.

Таким чином, результати аналізу соціальних показників дозволяють перейти від оцінки матеріальних та технологічних ресурсів до глибшого розуміння того, як діяльність ЗВО сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу і зміцненню позицій університету у світовій освітній системі. Водночас, соціальні показники дають змогу зробити оцінку ефективності взаємодії університету з регіональними спільнотами, підприємствами й іншими зацікавленими сторонами, що підсилює роль закладу як драйвера соціально- економічного розвитку.

Таблиця 2.13

Соціальні показники діяльності закладів вищої освіти України (2020-2025 рр.)

Рік	Середній бал успішності студентів (за 100-бальною шкалою)	Рівень працевлаштування випускників, %	Кількість міжнародних програм та проєктів	Примітки
2020	72,3	60	350	Початковий етап інтеграції у міжнародні програми, обмежена мобільність студентів
2021	73,8	62	380	Зростання кількості обмінів та участі у грантових проєктах
2022	75,1	65	410	Активізація дистанційної освіти та розширення міжнародних партнерств
2023	76,5	67	420	Активізація академічної мобільності, співпраця з Erasmus+
2024	78,2	71	470	Зростання попиту на випускників ІТ- та технічних спеціальностей
2025	80,1 (прогноз)	74 (прогноз)	520 (прогноз)	Очікується розширення участі у спільних освітньо-наукових консорціумах

Джерело: Розроблено автором

Отже, проведений аналіз соціальних показників діяльності ЗВО за період 2020–2025 рр. говорить про поступове та послідовне підвищення якості освітнього процесу та соціальної взаємодії університетів із студентами, випускниками та міжнародними партнерами. У 2020 році середній бал успішності студентів коливався в межах 72-73, а рівень працевлаштування випускників становив близько 60 %, що відображало початковий етап формування сучасного освітнього середовища й обмежені можливості інтеграції у міжнародні програми.

Динаміка соціальних показників показала поступове формування українськими ЗВО комплексної системи, яка поєднує високий рівень навчання, практичну підготовку і міжнародну інтеграцію. Університети не лише готують висококваліфікованих фахівців, а й створюють умови для їхньої успішної соціалізації і професійної реалізації, що сприяє підвищенню

престижу, конкурентоспроможності закладу як на національному, так і на міжнародному рівні.

Наступним кроком пропонується формула для розрахунку інтегрального показника ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій:

$$E = R \cdot \left[w_F \cdot \frac{F}{1+INF} + w_I \cdot I + w_T \cdot T + w_S \cdot S \right] \quad (2.1)$$

F – фінансово-економічний блок показників (освоєння бюджету, витрати на одного студента, співвідношення витрат та результатів);

I – інноваційний блок (кількість нових програм, участь у грантах, науково-дослідних проектах);

T – технологічний блок (наявність сучасного обладнання, інтеграція цифрових технологій, практичні проекти);

S – соціальний блок (успішність студентів, рівень працевлаштування, міжнародна інтеграція);

w_F, w_I, w_T, w_S – вагові коефіцієнти для кожного блоку показників, які враховують стратегічну важливість окремого напрямку (визначається як сумарна стратегічна вага блоків показників);

INF – індекс інфляції (враховується для коригування фінансових показників у реальних цінах);

R – інтегрований рейтинг випускників або закладу освіти (може визначатися як інтегрований рейтинг закладу або випускників за допомогою експертної оцінки чи рейтингових систем (наприклад, 0–100 балів).

$\frac{F}{1+INF}$ – коригування фінансово-економічних показників на інфляційний ефект.

З метою формування інтегрального показника використовували блоки - F (фінансові), I (інноваційні), T (технологічні) та S (соціальні і стратегічні) - доцільно застосувати експертний метод, який поєднує об'єктивні кількісні

дані з суб'єктивною оцінкою практичного досвіду керівників і фахівців, що, відповідно, забезпечує всебічну і глибоку оцінку ефективності діяльності.

До складу експертної групи увійшли 35 науковців із досвідом стратегічного планування, фінансового управління, інноваційної діяльності та реалізації соціально-орієнтованих проєктів.

Кожен експерт мав щонайменше п'ять років практичного досвіду на керівних посадах у відповідних напрямках, що гарантувало достовірність оцінок та їх відповідність реальним процесам функціонування закладів вищої освіти.

Збір даних здійснювався за допомогою структурованої анкети (*Додаток А*), яка містила ключові показники для кожного блоку. Оцінювання проводилося за шкалою від 0 до 100, де 0 відповідало відсутності ефективності або невідповідності критеріям, а 100 – максимальній ефективності або повній відповідності. Кожен експерт надавав оцінки за всі показники блоків для кожного закладу, що дозволяло сформувати широкую базу даних для подальшого аналізу.

Обробка результатів здійснювалася у кілька етапів. Спершу для кожного блоку розраховувалися середні арифметичні оцінки експертів, що зменшувало вплив індивідуальних суб'єктивних упереджень. У разі значних розбіжностей оцінок (понад 20 пунктів за шкалою 0–100) проводилося додаткове узгодження з експертами для приведення показників до консенсусу (*Додаток Б*).

Після цього середні значення по блоках використовувалися для розрахунку зваженого інтегрального показника ефективності, де ваги блоків визначалися з урахуванням їхньої стратегічної значущості для підвищення конкурентоспроможності закладу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Методологія проведення експертної оцінки ефективності блоків F, I, T, S

Блок показників	Основні показники	Шкала оцінки	Кількість експертів	Кваліфікація експертів	Обробка результатів
F – Фінансові	ROI, NPV, IRR, EBITDA, рентабельність, коефіцієнти ліквідності	0–100	35	Високопоставлені менеджери з мінімум 5 роками досвіду у фінансовому управлінні	Розрахунок середнього арифметичного оцінок, узгодження розбіжностей >20 пунктів
I – Інноваційні	Кількість нових продуктів/послуг, % витрат на R&D, кількість патентів, швидкість виведення продукту на ринок	0–100	35	Керівники та менеджери з досвідом у впровадженні інноваційних проєктів	Середнє арифметичне оцінок по всіх експертах, уточнення розбіжностей
T – Ринкові	Частка ринку, темпи зростання продажів, CSI, NPS	0–100	35	Менеджери з досвідом у маркетингу та розвитку продажів	Усереднення оцінок, перевірка узгодженості та корекція за необхідності
S – Соціальні та стратегічні	Кількість створених робочих місць, індекс задоволеності персоналу, екологічні ініціативи, ESG-рейтинг, досягнення стратегічних цілей, відповідність місії та візії, адаптивність, синергія з портфелем бізнес-напрямів	0–100	35	Керівники компаній, відповідальні за HR, ESG та стратегічний розвиток	Усереднення оцінок по експертах, додаткове узгодження при значних розбіжностях

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, застосування нами експертного методу дозволило отримати комплексну та обґрунтовану оцінку ефективності, що поєднує кількісні фінансові дані з оцінками стратегічної, інноваційної та соціальної діяльності, що забезпечує високу наукову цінність розрахунків та дає можливість використовувати інтегральний показник як реальний інструмент для аналізу та порівняння конкурентоспроможності випускників закладів світи.

Застосування *методу зважених інтегральних балів* дало нам можливість врахувати різну стратегічну вагу кожного блоку показників, отримуючи більшу вагу значущості інноваційному розвитку і соціальному ефекту. Інтегровані рейтинги і вагові коефіцієнти дали можливість коригувати фінансово-економічні дані з урахуванням індексу інфляції, що зробило оцінку більш об'єктивною і порівнянною у часі.

Розраховані вагові коефіцієнти блоків (визначають стратегічну важливість) (табл. 2.13):

- $w_F = 0,3$ – фінансово-економічний блок
- $w_I = 0,25$ – інноваційний блок
- $w_T = 0,2$ – технологічний блок
- $w_S = 0,25$ – соціальний блок

Індекс інфляції (середньорічний, для корекції фінансового блоку, %):

- 2020 – 5% (0,05)
- 2021 – 7% (0,07)
- 2022 – 10% (0,10)
- 2023 – 12% (0,12)
- 2024 – 9% (0,09)

Таблиця 2.15

Блоки показників (умовні бали 0–100)

Рік	F (Фінансово-економічний)	I (Інноваційний)	T (Технологічний)	S (Соціальний)	R (Інтегрований рейтинг)
2020	70	60	55	65	80
2021	72	62	58	67	82
2022	75	65	62	70	84
2023	77	68	65	72	85
2024	80	72	70	75	88

Джерело: Розроблено автором

Блоки показників – фінансово-економічний, інноваційний, технологічний та соціальний – у діапазоні 0–100 були сформовані методом експертної оцінки. Значення кожного показника визначалися шляхом опитування групи фахівців у сфері освіти, фінансів та інновацій, які враховували фактичні дані закладів, динаміку розвитку освітніх програм, рівень технологічного оснащення та соціальні результати діяльності університетів.

Отже, застосування саме експертної оцінки дозволило інтегрувати різномірні показники в єдину систему, де кожен блок отримує відповідну стратегічну вагу значущості для розвитку закладу і підготовки конкурентоздатних випускників, що дає можливість об'єктивного порівняння

ефективності використання фінансових ресурсів у різні періоди і визначення тенденцій розвитку освітніх інновацій.

Аналіз інтегрального показника ефективності (Е) свідчить про поступове підвищення результативності використання фінансових ресурсів українських закладів вищої освіти протягом 2020–2024 років. У 2020 році значення інтегрального показника становило 4979 балів, що відображає початковий етап інтеграції фінансово-економічних, інноваційних, технологічних та соціальних аспектів у діяльність університетів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Інтегральна оцінка ефективності використання фінансових ресурсів закладів вищої освіти України за 2020–2024 рр.

Рік	F (Фінансово-економічний)	I (Інноваційний)	T (Технологічний)	S (Соціальний)	INF (Індекс інфляції)	R (Інтегрований рейтинг)	E (Інтегральний показник)
2020	70	60	55	65	0,05	80	4979
2021	72	62	58	67	0,07	82	5234
2022	75	65	62	70	0,10	84	5594
2023	77	68	65	72	0,12	85	5833
2024	80	72	70	75	0,09	88	6401

Джерело: Розроблено автором

Аналіз даних таблиці 2.16 свідчить про стале зростання інтегрального показника ефективності у 2021–2023 роках, що відображає поступовий перехід освітніх установ від поодиноких модернізацій до системної трансформації. Це зумовлено раціональнішим використанням фінансових ресурсів, розширенням освітніх програм, цифровізацією процесів та розвитком дуальної освіти, що загалом сприяє підвищенню якості підготовки фахівців і соціальної результативності системи вищої освіти.

Протягом 2024 року інтегральний показник зріс вже до 6401 балів, що показав прогрес у всіх чотирьох блоках: фінансово-економічному, інноваційному, технологічному і соціальному, що демонструє ефективну інтеграцію фінансових ресурсів з інноваційними стратегіями розвитку,

модернізацію матеріально-технічної бази і підготовку випускників із високим рівнем конкурентоздатності на національному і міжнародному ринку праці.

Відтак, застосування методу зважених інтегральних балів є ефективним інструментом комплексного управління ресурсами, оскільки він враховує стратегічну вагу значущості кожного блоку і коригує фінансово-економічні дані з урахуванням індексу інфляції, що створює надійну основу для стратегічного планування, визначення пріоритетних напрямів розвитку університетів і підвищення загальної якості освітніх послуг.

Інтегрований підхід дозволяє оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів кожного закладу – від професійно-технічних навчальних установ до університетів – не лише за обсягом і раціональністю витрат, а й за якістю реалізації інноваційних та технологічних проєктів, рівнем соціального впливу на студентів і випускників, а також ефективністю інтеграції освітніх програм у національний і міжнародний освітній простір.

Інтегроване оцінювання дозволяє порівнювати ефективність різних закладів у часі, визначати пріоритетні напрями інвестицій для модернізації освітніх процесів, впровадження цифрових технологій і підвищення соціальної ефективності освіти, що сприяє формуванню висококваліфікованих і конкурентоздатних фахівців.

Необхідно зазначити і те, що застосування методу зважених інтегральних балів узгоджується з висновками методичного посібника «Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми», підкреслюючи, що системна оцінка дозволяє ідентифікувати ключові проблеми фінансового забезпечення, які впливають на якість освітніх програм та результати акредитації. Системна оцінка діяльності закладів освіти дозволяє виявляти слабкі місця у використанні фінансових ресурсів та оцінювати їхній вплив на якість освітніх програм. У цьому контексті, відповідно до логіки проведення нашого дослідження аналіз методичного посібника «Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми», що є інструментом для зовнішнього та внутрішнього аудиту якості вищої освіти в Україні [164]. Хоча фінансування не

виділено в окремий критерій оцінювання, аналіз змісту документа дозволяє ідентифікувати глибокі системні проблеми та вузькі місця у фінансовому забезпеченні, які є першопричиною багатьох «суттєвих недоліків», що виявляються під час акредитації. Таким чином, цей документ, описуючи вимоги до якості, опосередковано висвітлює фундаментальний розрив між бажаним станом освітньої системи та її реальними фінансовими можливостями.

Нами було виділено **основні проблеми фінансування, що впливають з «Критеріїв оцінювання якості освітньої програми»:**

1. *Критична недостатність та застарілість матеріально-технічної бази* - це найбільш очевидна проблема, що прямо впливає з *Критерію 7 «Освітнє середовище та матеріальні ресурси»* [164, с. 82]. Вимоги щодо наявності сучасного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та іншої інфраструктури для досягнення програмних результатів навчання часто не виконуються через хронічне недофінансування. Документ прямо вказує на типові «суттєві недоліки», які мають фінансове підґрунтя:

- використання неліцензійного програмного забезпечення або ПЗ країни-агресора [с. 85], що часто є наслідком неможливості ЗВО виділити кошти на дорогі ліцензії, що є прямою ознакою дефіциту фінансування;

- невідповідність обладнання сучасним вимогам ринку праці, що вказано як можлива причина недоліку 7.1.1 [164, с. 84], що свідчить про недостатність капітальних видатків (CAPEX) на оновлення лабораторної бази, що робить підготовку фахівців відірваною від реальних виробничих умов;

- недостатня кількість або обмежений доступ до обладнання для студентів, що також є проявом недоліку 7.1.1 [164, с. 84-85], що вказує на те, що фінансування не враховує реальну кількість здобувачів освіти, що унеможлиблює здобуття ними необхідних практичних навичок.

2. *Фрагментарне та недостатнє фінансування наукової та інноваційної діяльності*. Вимоги *Критерію 10 «Навчання через дослідження»* [164, с. 113] та *Критерію 4 «Навчання і викладання»* [164, с. 48] наголошують на необхідності інтеграції досліджень в освітній процес, що передбачає доступ аспірантів та

студентів до лабораторій, наукових баз даних, а також можливості для апробації результатів, зокрема через участь у конференціях [164, с. 52, 117-118]. Однак аналіз показує, що існуюча модель фінансування є реактивною і спрямована на покриття операційних витрат, а не на проактивне інвестування в науку. Відсутність цільових гнучких грантів для молодих вчених, коштів на академічну мобільність та дорогі передплати міжнародних наукових баз даних робить виконання цих критеріїв вкрай ускладненим.

3. Непряме недофінансування людського капіталу. Критерій 6 «Людські ресурси», зокрема підкритерій 6.4, вимагає від ЗВО сприяти професійному розвитку викладачів через стажування, підвищення кваліфікації та створення системи стимулювання [164, с. 80]. Очевидно, що це потребує прямих фінансових вкладень. В умовах обмеженого бюджету програми розвитку персоналу та заохочення викладацької майстерності часто фінансуються за залишковим принципом, що призводить до поступового «вигорання» кадрів та уповільнення оновлення змісту освітніх компонентів, що є порушенням вимог підкритерію 4.4 [164, с. 53-54].

Отже, документ НАЗЯВО, фокусуючись на фіксації недоліків, опосередковано критикує існуючу систему фінансування. Вона гарантує лише мінімальний рівень стабільності, але не створює стимулів для інноваційного розвитку. Підходи, що вимагають фінансових інвестицій (дуальна освіта, практикоорієнтованість, навчання через дослідження), представлені як бажана норма [164, с. 34-35, 52], проте документ не дає відповіді, з яких джерел має фінансуватися досягнення цієї норми. Отже, виникає парадокс: система контролю якості (НАЗЯВО) вимагає результатів, які існуюча система фінансування (переважно бюджетна) нездатна забезпечити ресурсами.

Відтак, існує фундаментальний розрив між високими вимогами до якості освіти, формалізованими у Критеріях НАЗЯВО, та можливостями діючої, переважно бюджетно-орієнтованої, моделі фінансування. Проблеми з матеріально-технічною базою, науковою діяльністю та розвитком кадрів є не стільки управлінськими, скільки системними фінансовими проблемами.

Наступним кроком проведення нашого дослідження було вивчення Наказу МОН України № 686 від 15 травня 2024 р. «Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», який є ключовим нормативним документом, що регулює процедуру зовнішнього забезпечення якості вищої освіти [165]. Хоча основна мета Положення – процедурна, його аналіз, зокрема *Розділу VIII «Фінансування акредитації»*, дозволяє виявити глибокі структурні проблеми та вузькі місця, що безпосередньо впливають на фінансовий стан закладів вищої освіти (ЗВО) та їхню здатність до інноваційного розвитку. Документ розкриває парадоксальну ситуацію, коли процес підтвердження якості сам по собі стає значним фінансовим тягарем, що потенційно обмежує інвестиції в цю ж якість.

Основні проблеми фінансування, що впливають з Положення:

1. *Прямі фінансові витрати на акредитацію як суттєвий тягар для ЗВО.* Положення чітко встановлює, що акредитація є платною послугою, яку ЗВО зобов'язаний оплатити, уклавши договір з Національним агентством [165, с. 20]. Вартість послуг прямо прив'язана до розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб і становить:

- 29 розмірів прожиткового мінімуму за одну освітню програму [165, с. 20];
- 38 розмірів – за одночасну акредитацію двох програм [165, с. 20];
- 50 розмірів – за одночасну акредитацію трьох програм [165, с. 20]. Для

університетів, особливо регіональних або тих, що мають велику кількість освітніх програм, ці суми є значним фінансовим навантаженням, що створює бар'єр, особливо для запуску нових, інноваційних, але потенційно нішевих програм, акредитація яких може здаватися економічно невиправданою.

2. *Структурний конфлікт джерел фінансування.* Ключовою проблемою є джерело покриття цих витрат. Положенням визначено, що оплата здійснюється за рахунок «*власних надходжень бюджетної установи*» [165, с. 20]. Це ті самі кошти зі спеціального фонду (наприклад, від плати за навчання), які, згідно з *Критеріями оцінювання*, мають спрямовуватися на покращення якості освіти, зокрема на виконання *Критерію 7 «Освітнє середовище та матеріальні ресурси»* [165, с. 29].

Таким чином, створюється прямий конфлікт: університет змушений обирати між інвестиціями в оновлення лабораторій, закупівлю ліцензійного ПЗ та передплату баз даних – і оплатою процедури, яка перевірятиме наявність цих ресурсів.

3. *Відсутність фінансових стимулів до підвищення якості.* Модель оплати, закладена в Положенні, є суто транзакційною і не містить жодних стимулюючих механізмів. Вартість акредитації є фіксованою і не залежить від якості внутрішньої системи ЗВО чи результатів акредитації. Університет із зразковою системою забезпечення якості, що потребує мінімальних зусиль від експертної групи, платить стільки ж, скільки й заклад із численними проблемами. Відсутні будь-які фінансові заохочення, наприклад, знижка на наступну акредитацію у разі отримання «зразкової» акредитації або часткове повернення коштів. Єдиний стимул має негативний характер – ризик втрати акредитації та, як наслідок, фінансових надходжень від студентів.

Перевагою даного механізму є те, що він забезпечує часткову фінансову самодостатність процесу акредитації. Отримані кошти спрямовуються на оплату послуг експертів, членів ГЕР, а також на покриття інших операційних витрат Національного агентства, пов'язаних з його діяльністю [165, с. 20-21], що знижує пряме навантаження на державний бюджет для фінансування самого процесу контролю якості.

Головним недоліком визначається те, що модель розглядає акредитацію як платну адміністративну послугу, а не як інструмент розвитку. Тому що вона замість того, щоб стимулювати їх інвестування в якість, вилучає фінансові ресурси з освітньої системи, що створює фінансовий тиск на ЗВО і опосередковано гальмує їхню здатність виконувати високі вимоги, встановлені тими ж Критеріями акредитації.

Отже, *модель фінансування акредитації, визначена у Положенні* [165, с. 20], *перебуває у структурному протиріччі з цілями забезпечення якості освіти. Вона вилучає з університетів ресурси, які необхідні для виконання вимог самої ж акредитації, особливо в частині матеріально-технічного забезпечення* [165, с. 29]. Чинна модель фінансування не лише не стимулює розвиток інноваційної освітньої

екосистеми, а й у низці випадків створює додаткові бар'єри для модернізації, ефективного управління ресурсами, стратегічного підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

2.3. Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовими ресурсами у сфері освітніх інновацій

Фінансова система освіти України перебуває у процесі трансформації, спрямованої на подолання хронічного недофінансування та підвищення фінансової автономії закладів через запровадження грантових механізмів і ендаумент-фондів у контексті євроінтеграційних реформ. У середньо- і довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню інноваційного потенціалу освітньої системи, підвищенню її конкурентоспроможності на європейському та глобальному рівнях. Формування стійкої, інноваційно орієнтованої моделі фінансового забезпечення освіти передбачає інтеграцію державних інвестицій із приватним капіталом, удосконалення механізмів формульного розподілу коштів, розширення інституційної автономії освітніх установ і впровадження прозорих, підзвітних механізмів управління фінансовими ресурсами [166].

Розбудова стійкої й інноваційно орієнтованої моделі фінансового забезпечення освіти створює базу для підтримки експериментальних та нестандартних рішень освітніх установ. Високий рівень невизначеності інноваційних проєктів підкреслює необхідність ефективного управління ризиками і продуманого залучення фінансових ресурсів.

Постає необхідність врахування ризиків, що зумовлено кількома чинниками. Інноваційні проєкти, як правило, потребують значних початкових інвестицій, а на етапі впровадження складно буде чітко оцінити їхню окупність. Крім того, результати інвестицій проявляються не відразу, а лише через певний проміжок часу, іноді кілька років, що створює розрив між витратами і ефектом. Успіх інновацій в освіті значною мірою залежить від зовнішніх чинників - рівня готовності суспільства, кваліфікації викладачів, технічних та інфраструктурних можливостей освітніх установ, які важко передбачити та контролювати.

На наше переконання, ризик-орієнтований підхід не є формальною вимогою, а більше виступає ключовою умовою обґрунтованого управління фінансовими ресурсами, що дозволяє заздалегідь оцінити можливі труднощі, змодельовати різні сценарії і підготувати механізми реагування. Лише за таких умов забезпечується стабільність фінансування, створюються передумови для того, щоб інновації приносили реальні результати, а не залишалися декларативними [142].

Умовно ризики в освітніх інноваціях можна згрупувати за кількома ключовими напрямками (Рис. 2.4).

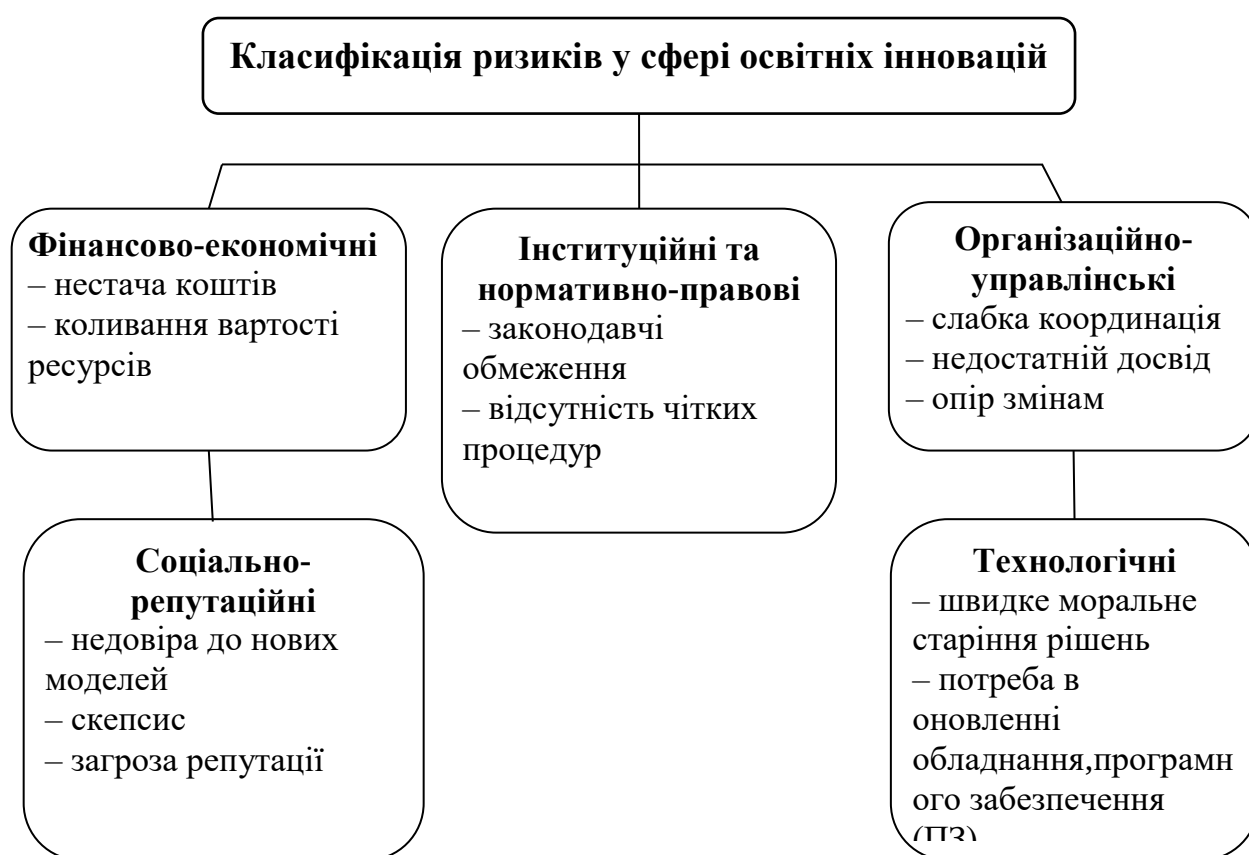


Рис. 2.4. Групування ризиків в освітніх інноваціях за ключовими напрямками

Джерело: Розроблено автором

На Рис. 2.4 схема демонструє логічну класифікацію ризиків за п'ятьма основними напрямками: фінансово-економічним, соціально-репутаційним, інституційним і нормативно-правовим, організаційно-управлінським та технологічним, що забезпечує комплексне уявлення про потенційні загрози.

Фінансово-економічні ризики акцентують дуже вагому роль ресурсного забезпечення, оскільки нестача коштів чи коливання вартості ресурсів може значно вплинути на реалізацію інноваційних проектів. До цієї групи належатимуть проблеми, пов'язані з дефіцитом фінансів, непередбачуваністю надходжень чи змінами цін на потрібні ресурси.

Соціально-репутаційні ризики підкреслюють значущість довіри до нових освітніх моделей, оскільки скепсис і загроза репутації здатні знизити ефективність їх впровадження. Освітні інновації значною мірою залежать від суспільної підтримки, що визначає, чи буде новий підхід сприйнятий позитивно чи зустріне опір.

Інституційні і нормативно-правові ризики потребують наявності чітких законодавчих рамок і процедурних регламентів. Інновації в освіті функціонують у межах певної правової й інституційної системи, проблеми виникають у разі змін державної політики, затримок у прийнятті нормативних актів чи відсутності механізмів регулювання, що ускладнює впровадження нових практик.

Організаційно-управлінські ризики свідчать про необхідність ефективної координації та компетентного управління. Недостатня координація між підрозділами, брак досвіду у сфері проектного менеджменту або слабка підготовка управлінців можуть призвести до затримок, перевитрат або навіть зриву запланованих заходів.

Технологічні ризики вказують на швидке моральне старіння рішень та необхідність постійного оновлення обладнання і програмного забезпечення, що потребує додаткових інвестицій і планування.

Ризик-орієнтований підхід дозволяє не лише оцінити можливі загрози, а й планувати фінансування освітніх інновацій так, щоб зменшити невизначеність та забезпечити ефективне використання ресурсів, що базується на ключових принципах і використовує спеціальні інструменти управління ризиками, а також враховує міжнародні стандарти, які представлені у Таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Ключові принципи і спеціальні інструменти управління ризиками

Компонент	Сутність	Приклади застосування у фінансуванні освітніх інновацій
Принципи підходу	Системність: комплексна оцінка всіх ризиків та їх взаємозв'язків. Адаптивність: швидка реакція на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Превентивність: завчасне виявлення ризиків та запобіжні заходи.	Планування бюджету із врахуванням коливань ресурсних витрат; адаптація фінансування під зміни у законодавстві або ринку освітніх технологій; завчасне створення резервних фондів.
Інструменти фінансового ризик-менеджменту	Кількісні: моделювання грошових потоків, аналіз чутливості, сценарне прогнозування. Якісні: експертні оцінки, SWOT-аналіз, матриці ризиків.	Оцінка фінансової стабільності проєкту; прогнозування ефекту від впровадження нових освітніх технологій; аналіз потенційних репутаційних ризиків.
Міжнародні стандарти	COSO ERM, ISO 31000 – надають методологічну основу для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків.	Структурування процесів управління ризиками, інтеграція у фінансове планування, підвищення прозорості та передбачуваності інвестицій.

Джерело: Розроблено автором

Оцінка ризиків фінансового управління є ключовим етапом у забезпеченні ефективності освітніх інноваційних проєктів. Вона дозволяє виявити фінансові загрози, визначити їхній вплив на реалізацію проєктів та розробити заходи для мінімізації негативних наслідків. Для цього застосовуються як кількісні, так і якісні методи, що дають змогу враховувати різні аспекти ризику – від нестачі коштів до організаційних чи репутаційних проблем (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка ризиків управління фінансовими ресурсами у сфері освітніх інновацій та заходи їх мінімізації

Категорія ризику	Методи оцінки	Приклади прояву	Заходи мінімізації
Фінансово-економічні	Кількісні: VaR (Value at Risk), аналіз чутливості, метод Монте-Карло	Недостатність коштів, перевищення витрат, коливання цін на ресурси	Створення резервного фонду, регулярний моніторинг бюджету, оптимізація витрат,

	Якісні: експертні оцінки, сценарний аналіз		використання страхових механізмів
Організаційні та управлінські	SWOT-аналіз, матриці ризиків, експертні оцінки	Недоліки у плануванні бюджету, низька ефективність управління проектом	Впровадження чітких процедур управління, навчання персоналу, внутрішній аудит проекту
Інституційні та нормативно-правові	Сценарний аналіз, Delphi-метод	Зміни у законодавстві, невідповідність проекту регуляторним вимогам	Моніторинг нормативної бази, консультації з юристами, адаптація проекту до змін
Соціально-репутаційні	Експертні оцінки, матриці ризиків	Недовіра учасників, негативне сприйняття інновацій серед викладачів та студентів	Комунікаційні кампанії, залучення зацікавлених сторін, прозоре звітування про результати проекту
Категорія ризику	Методи оцінки	Приклади прояву	Заходи мінімізації

Джерело: Розроблено автором

Пропонуємо розрахувати кількісні показники фінансових ризиків закладів професійної (професійно-технічної) та вищої освіти України за 2022–2024 роки з використанням методів Value at Risk (VaR), аналізу чутливості та методу Монте-Карло [167]. Такий підхід дозволяє оцінити потенційні коливання бюджетних видатків, виявити ризики недофінансування та оцінити стабільність фінансового забезпечення освітніх програм.

У таблиці 2.19 наведено вихідні дані, результати розрахунків та їх інтерпретацію, що дає змогу наочно порівняти ризики для різних типів закладів і визначити напрями оптимізації фінансового менеджменту у сфері професійної та вищої освіти.

Таблиця 2.19

Кількісна оцінка фінансових ризиків закладів освіти України (2022-2024 рр.)

Тип закладу	Метод оцінки	Вихідні дані	Розрахунки / Симуляції	Результат / Інтерпретація
П(ПТ)О	VaR (95%)	Видатки 20,17 млрд. грн., $\sigma = 0,01$ млрд. грн.	$VaR = 20,17 - (1,645 \times 0,01) = 20,1535$ млрд. грн.	З ймовірністю 95% видатки не будуть меншими за 20,1535 млрд. грн.; ризик недофінансування мінімальний

П(ПТ)О	Аналіз чутливості	Зменшення видатків державного бюджету на 1%	Державні видатки: 16 → 15,84 млрд. грн.; загальні видатки: 20,17 – 0,16 = 20,01 млрд. грн.	Навіть невелике зменшення бюджету зменшує загальні видатки; важливо планувати резерви
П(ПТ)О	Метод Монте-Карло	Видатки = 20,17 млрд. грн., σ = 0,01 млрд. грн., 10 000 симуляцій	Генерація 10 000 випадкових значень видатків з нормального розподілу	Мін = 20,15, Макс = 20,19, середнє = 20,17 млрд. грн.; ймовірність недофінансування <5%
ЗВО	VaR (95%)	Видатки = 50 млрд. грн., σ = 0,5 млрд. грн.	$VaR = 50 - (1,645 \times 0,5) = 49,1775$ млрд. грн.	З ймовірністю 95% видатки не будуть меншими за 49,18 млрд. грн.; стабільне фінансування
ЗВО	Аналіз чутливості	Зменшення державних видатків на 1%	50 млрд – 0,5% = 49,5 млрд. грн.	Навіть невелике скорочення бюджету значно впливає на фінансування
ЗВО	Метод Монте-Карло	Видатки = 50 млрд. грн., σ = 0,5 млрд. грн., 10 000 симуляцій	Генерація 10 000 випадкових значень	Мін = 49 млрд, Макс = 51 млрд, середнє = 50 млрд.; ймовірність недофінансування <5%

Джерело: Розроблено автором

Аналіз фінансових ризиків закладів професійної (професійно-технічної) та вищої освіти України за 2022–2024 роки демонструє кілька важливих закономірностей. По-перше, стабільність державного фінансування створює передумови для планомірного розвитку освітніх установ. Так, для П(ПТ)О частка видатків державного бюджету у загальних витратах на освіту становила 16%, а місцевого бюджету – близько 4,16–4,17%, що дало змогу підтримувати загальні видатки на рівні 20,16–20,17 млрд. грн. щороку. Розрахунки методом VaR показали, що навіть у граничних сценаріях ймовірність суттєвого недофінансування не перевищує 0,0165 млрд. грн., тобто ймовірність серйозних коливань мінімальна, що свідчить про прогнозованість і надійність бюджетного механізму та створює стабільну основу для планування розвитку освітніх програм.

По-друге, аналіз чутливості показав, що навіть невелике зменшення видатків державного бюджету на 1% знижує загальні ресурси для П(ПТ)О приблизно на 0,16 млрд. грн. – до 20,01 млрд. грн. Для вищої освіти, де середні видатки оцінюються

умовно на рівні 50 млрд. грн., аналогічне зменшення бюджету призводить до скорочення на 0,5 млрд. грн. Це підкреслює важливість формування фінансових резервів і використання адаптивних механізмів управління ризиками, щоб мати можливість швидко реагувати на будь-які несподівані зміни у фінансових потоках.

По-третє, метод Монте-Карло продемонстрував, що природні коливання видатків у межах статистичної варіації ($\sigma = 0,01$ млрд. грн. для П(ПТ)О та $\sigma = 0,5$ млрд. грн. для ЗВО) не створюють критичних загроз для функціонування закладів. Наприклад, за симуляціями для П(ПТ)О мінімальні видатки сягали 20,15 млрд. грн., а максимальні – 20,19 млрд. грн., тоді як для ЗВО мінімум становив 49 млрд. грн., максимум – 51 млрд. грн., що свідчить про високу гнучкість фінансової системи та її здатність забезпечувати стабільну роботу навчальних програм навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Розглянемо оцінки фінансових ризиків закладів освіти України за 2022–2024 рр., побудовану за допомогою експертних оцінок і сценарного аналізу (табл 2.20).

Таблиця 2.20

**Показники якісної оцінки фінансових ризиків закладів освіти України
(2022–2024 рр.)**

Тип закладу	Метод оцінки	Джерело даних / Експерти	Ймовірність ризику (низька/середня/висока)	Потенційний вплив (1–5)	Коментар / Інтерпретація
П(ПТ)О	Експертні оцінки	Опитування керівників та фахівців закладів	Середня	3	Можливі затримки у надходженні коштів із державного та місцевого бюджету; потреба у формуванні резервів.
П(ПТ)О	Сценарний аналіз	Моделювання 3-х сценаріїв фінансування: базовий, оптимістичний, песимістичний	Базовий – середня, песимістичний – висока	3–4	У песимістичному сценарії скорочення субвенцій може зменшити фінансування на 5–10%, що вплине на оновлення обладнання та навчальні програми.
П(ПТ)О	Сценарний аналіз	Опитування експертів	Низька	2	Цифровізація навчальних процесів та дуальна освіта зменшують ризики недофінансування конкретних програм.
ЗВО	Експертні оцінки	Опитування фінансових директорів	Середня	4	Незначна затримка державних коштів може впливати на закупівлю обладнання та оплату викладачів.

ЗВО	Сценарний аналіз	Моделювання сценаріїв	Базовий – середня, песимістичний – висока	4–5	У песимістичному сценарії можливе скорочення бюджету на 2–5%, що позначиться на реалізації інноваційних програм і грантових проєктів.
-----	------------------	-----------------------	---	-----	---

Джерело: Розроблено автором

Розрахунок якісних показників фінансових ризиків закладів освіти в Україні представлено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Якісна оцінка фінансових ризиків закладів освіти України з конкретними сумами фінансування (2022–2024 рр.)

Тип закладу	Метод оцінки	Сценарій	Бюджет 2022 (млн. грн.)	Бюджет 2023 (млн. грн.)	Бюджет 2024 (млн. грн.)	Ймовірність ризику	Потенційний вплив	Коментар
П(ПТ)О	Експертні оцінки	Базовий	20,16	20,17	20,17	Середня	3	Потенційні затримки надходження коштів із державного та місцевого бюджету.
П(ПТ)О	Сценарний аналіз	Оптимістичний (+5%)	21,17	21,18	21,18	Низька	2	Додаткове фінансування дозволяє прискорити модернізацію обладнання та впровадження інновацій.
П(ПТ)О	Сценарний аналіз	Песимістичний (–5%)	19,15	19,16	19,16	Висока	4	Скорочення коштів на 1,01 млрд. грн. може вплинути на оновлення матеріально-технічної бази, навчальні програми.
ЗВО	Експертні оцінки	Базовий	50,00	50,00	50,00	Середня	4	Незначні затримки державного фінансування впливають на закупівлю обладнання та оплату викладачів.
ЗВО	Сценарний аналіз	Оптимістичний (+5%)	52,50	52,50	52,50	Низька	3	Додаткове фінансування сприяє реалізації інноваційних програм та грантових проєктів.
ЗВО	Сценарний аналіз	Песимістичний (–5%)	47,50	47,50	47,50	Висока	5	Скорочення коштів на 2,5 млрд. грн. може обмежити впровадження нових освітніх технологій і програм.

Джерело: Розроблено автором

Проведений аналіз фінансових ризиків закладів професійної (професійно-технічної) та вищої освіти України за 2022–2024 роки на основі якісних методів –

експертних оцінок та сценарного аналізу – дозволяє зробити низку важливих висновків. Стабільність базового фінансування формує надійну основу для планомірного розвитку освітніх закладів. Для П(ПТ)О базові видатки становили близько 20,16–20,17 млрд. грн. на рік, тоді як для ЗВО – близько 50 млрд. грн. Експертні оцінки підтвердили, що попри середній рівень ризику недофінансування, державна та місцева підтримка загалом забезпечує необхідну фінансову стабільність освітньої сфери, хоча сценарний аналіз засвідчує вразливість системи до навіть незначних скорочень фінансування.

В таблиці 2.22 представлені оцінки інституційних та нормативно-правових ризиків освітніх закладів України (П(ПТ)О та ЗВО) за допомогою Delphi-методу, в якій відображено ймовірність настання ризику, потенційний вплив і коментарі експертів.

Таблиця 2.22

**Оцінка інституційних та нормативно-правових ризиків закладів освіти
України (2022–2024 рр.) за Delphi-методом**

Тип закладу	Ризик	Опис ризику	Ймовірність (%)	Потенційний вплив (1–5)	Коментар / Рекомендації
П(ПТ)О	Затримка нормативних актів	Невчасне затвердження освітніх стандартів або змін до законів	35	3	Може призвести до затримки впровадження нових програм; рекомендується моніторинг нормативних змін та підготовка внутрішніх регламентів.
П(ПТ)О	Недосконалість законодавства	Прогалини у законодавчій базі щодо фінансування, субвенцій та матеріально-технічного забезпечення	40	4	Експерти вказують на необхідність внутрішньої адаптації політик та підготовки пропозицій для законодавців.
П(ПТ)О	Конфлікти інтересів	Незбалансовані рішення між державним та місцевим управлінням	25	3	Важливо забезпечити чіткі процедури взаємодії та прозорість фінансування.
ЗВО	Зміни законодавства щодо фінансування	Перегляд правил виділення субвенцій, грантів або державних замовлень	30	4	ЗВО повинні мати адаптивні фінансові плани та резервні бюджети.

ЗВО	Регуляторна невизначеність	Невизначеність у вимогах до акредитації, сертифікації освітніх програм	35	4	Рекомендується активна взаємодія з Міністерством освіти та постійне оновлення внутрішніх стандартів.
-----	----------------------------	--	----	---	--

Джерело: Розроблено автором

У таблиці 2.21 представлено інтегровану матрицю інституційних та нормативно-правових ризиків закладів професійної (П(ПТ)О) та вищої освіти (ЗВО) України за 2022–2024 роки, у якій враховано ймовірність виникнення ризику, потенційний вплив та фінансову оцінку його наслідків для бюджету. Аналіз ризиків, здійснений за допомогою Delphi-методу, дозволяє визначити головні закономірності функціонування системи П(ПТ)О і ЗВО.

Оцінка ризику затримки нормативних актів для П(ПТ)О свідчить про ймовірність 35% та потенційний вплив на рівні 3 балів, що в фінансовому еквіваленті становить 0,70–0,75 млрд. грн. на рік. Навіть відносно невеликі затримки у законодавчому процесі здатні впливати на своєчасність впровадження нових освітніх програм та модернізацію матеріально-технічної бази, що підкреслює необхідність постійного моніторингу нормативних змін та розробки внутрішніх регламентів для оперативного реагування.

Ризик недосконалості законодавства характеризується ймовірністю 40% та впливом 4 бали, що відповідає потенційним втратам у розмірі 0,80–0,85 млрд. грн. на рік для П(ПТ)О, що свідчить про значущість законодавчих прогалин, зокрема щодо фінансування субвенцій та матеріально-технічного забезпечення. Для мінімізації негативних наслідків експерти рекомендують активну адаптацію внутрішніх політик закладів та підготовку обґрунтованих пропозицій для законодавців.

Ризик конфліктів інтересів у П(ПТ)О має ймовірність 25% та вплив 3 бали (0,50–0,55 млрд. грн.), демонструючи, що незбалансовані рішення між державним та місцевим управлінням можуть призвести до непередбачуваних фінансових коливань. Для ЗВО суттєвими є ризики змін законодавства щодо фінансування та регуляторної невизначеності.

Перший ризик характеризується ймовірністю 30% та впливом 4 бали (1,50–1,55 млрд. грн.), другий – 35% та впливом 4 бали (1,60–1,65 млрд. грн.), що свідчить, що навіть помірні зміни фінансових правил можуть спричинити значні втрати, зокрема у реалізації грантових програм, державних замовлень та модернізації навчальної інфраструктури.

Таблиця 2.23

Інтегрована матриця ризиків для інституційних та нормативно-правових ризиків закладів професійної (П(ПТ)О) та вищої освіти (ЗВО) України за 2022–2024 рр.

Тип закладу	Ризик	Ймовірність (%)	Потенційний вплив (1–5)	Потенційний фінансовий вплив (млн.грн.)	Коментар / Рекомендації
П(ПТ)О	Затримка нормативних актів	35	3	0,70–0,75	Може призвести до затримки впровадження нових програм; рекомендується моніторинг нормативних змін та підготовка внутрішніх регламентів.
П(ПТ)О	Недосконалість законодавства	40	4	0,80–0,85	Прогалини у законодавчій базі щодо фінансування субвенцій та матеріально-технічного забезпечення; потрібна адаптація політик та консультації з законодавцями.
П(ПТ)О	Конфлікт інтересів	25	3	0,50–0,55	Незбалансовані рішення між державним та місцевим управлінням; важливо забезпечити прозорість фінансування.
ЗВО	Зміни законодавства щодо фінансування	30	4	1,50–1,55	Перегляд правил виділення субвенцій, грантів або державних замовлень; рекомендується адаптивне планування бюджету.
ЗВО	Регулятор на невизначеність	35	4	1,60–1,65	Невизначеність у вимогах до акредитації та сертифікації освітніх програм; важлива активна взаємодія з Міністерством освіти та постійне оновлення внутрішніх стандартів.

Джерело: Розроблено автором

Загалом, проведений аналіз показує, що інституційні та нормативно-правові ризики, хоча і не завжди критичні, мають відчутний фінансовий вплив на діяльність закладів освіти. Для П(ПТ)О потенційні втрати від цих ризиків

складають 2,0–2,15 млрд. грн. за рік, а для ЗВО – 3,1–3,2 млрд. грн., що підтверджує необхідність системного підходу до управління ризиками: постійного моніторингу нормативних змін, а також формування фінансових резервів, адаптивного планування і прозорих процедур взаємодії з органами влади. Саме так можна забезпечити стійкість фінансування, стабільне функціонування закладів і підтримку розвитку освітніх інновацій, що в кінцевому підсумку сприяє підготовці висококваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців.

Застосування кількісних методів оцінки ризиків, зокрема як VaR, аналіз чутливості та метод Монте-Карло, саме для закладів професійної (професійно-технічної) та вищої освіти України дає можливість визначити ймовірність недофінансування, а також оцінити його потенційний фінансовий вплив на діяльність освітніх установ у 2022–2024 роках.

Розрахунки показали, що навіть у граничних сценаріях для П(ПТ)О ймовірність суттєвого недофінансування не перевищує 5%, що відповідає приблизно 1 млрд. грн. на рік, а для ЗВО – 1,5–1,6 млрд. грн., що дало можливість переконатися у стабільності та передбачуваності бюджетного механізму, а також у тому, що невеликі коливання видатків не створюють критичних загроз для функціонування закладів.

Застосування таких якісних методів, як експертні оцінки і Delphi-метод для оцінювання інституційних та нормативно-правових ризиків дало можливість визначити головні фактори, що можуть впливати на фінансову стабільність установ.

Наприклад, затримка нормативних актів із ймовірністю 35%, потенційним впливом 0,7–0,75 млрд. грн. для П(ПТ)О, а також зміни у законодавстві щодо фінансування ЗВО з ймовірністю 30–35% і впливом 1,5–1,65 млрд. грн., виявилися найбільш критичними., що дає можливість побачити, де слід концентрувати управлінські зусилля, формувати фінансові резерви і розробляти адаптивні стратегії реагування на непередбачувані зміни.

Комплексне поєднання кількісних і якісних методів оцінювання ризиків забезпечує системний і передбачуваний підхід до фінансового планування, що дозволяє освітнім установам ефективно розподіляти ресурси, підтримувати інновації та гарантувати стабільність розвитку освітнього середовища.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні дає підстави зробити такі висновки:

1. Проаналізовано динаміку бюджетних видатків на вищу та професійну освіту в Україні, що дозволило визначити стабільний пріоритет державної підтримки з поступовим зростанням частки фінансування та необхідність диверсифікації джерел через залучення місцевих бюджетів, бізнес-партнерств та міжнародних грантів. Базове фінансування закладів вищої освіти в Україні у 2020–2024 рр. виконувалося на рівні 83,56–100,76 %, що показало загальну бюджетну стійкість і здатність освітніх установ адаптуватися до воєнних та організаційних обмежень (мінімум у 2022 р. – 83,56 %, відновлення у 2023 р. – 97,38 %).

2. Досліджено структуру мережі закладів вищої освіти, яка після 2017 року залишалася відносно стабільною (619–661 заклад), з тенденцією до укрупнення та інтеграції, що сприяє концентрації ресурсів для підготовки висококваліфікованих фахівців. Інтегральний показник ефективності використання фінансових ресурсів з 4979 балів у 2020 р. виріс до 6401 балу у 2024 р., середній бал успішності студентів підвищився з 72,3 до 80,1, а кількість міжнародних програм – із 350 до 520, що відображає комплексне покращення фінансово-економічного, інноваційного, технологічного та соціального блоків діяльності університетів.

3. Зроблений аналіз методичного посібника і Положення МОН №686 виявив, що чинні документи опосередковано висвітлюють ключові фінансові проблеми, зокрема це: недофінансування матеріально-технічної бази, обмежений доступ до сучасного обладнання, фрагментарне фінансування науки і кадрів. Фінансова модель акредитації виявляє суперечність між витратами на оцінювання та потребою у розвитку програм, що разом із бюджетно-орієнтованою системою,

структурними дисбалансами й обмеженою автономією закладів освіти стримує їх інноваційний розвиток і модернізацію.

4. Проведений аналіз фінансових ризиків за 2022-2024 рр. показав стабільність базового фінансування: П(ПТ)О отримували 20,16-20,17 млрд. грн., ЗВО - близько 50 млрд. грн., а ймовірність суттєвого недофінансування не перевищувала 5 %. Інституційні і нормативно-правові ризики показали фінансовий вплив: потенційні втрати П(ПТ)О - 2,0-2,15 млрд. грн./рік, ЗВО - 3,1-3,2 млрд. грн./рік, що наголошує на важливості адаптивного планування, формування резервів та прозорих процедур.

5. Кількісні методи оцінки ризиків (зокрема, VaR. аналіз чутливості та Монте-Карло) засвідчили передбачуваність бюджетного механізму і здатність системи освіти протистояти коливанням видатків без критичних загроз для реалізації освітніх програм та модернізації матеріально-технічної бази. У дослідженні запропоновано комплекс реформ, спрямованих на підвищення ефективності фінансового забезпечення освіти, зокрема збалансування державного й приватного фінансування, розвиток грантових механізмів та ендаумент-фондів, а також запровадження прозорого моніторингу використання ресурсів, що забезпечить якісне оновлення освітньої системи, стимулювання інновацій і її узгодження з економічними пріоритетами держави.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

3.1. Імплементація стратегій фінансового забезпечення інноваційної освіти економічно розвинених країн в Україні: оцінка можливостей, бар'єрів та рекомендацій

Розробка стратегій фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні потребує узагальнення теоретичних підходів та урахування результатів аналізу світових моделей і стратегій фінансування, здійсненого у пункті 1.3 нашого дисертаційного дослідження. У зазначеному розділі було розглянуто різні підходи – від програмно-цільового бюджетування до використання ваучерів, кредитних інструментів, ендаументів і механізмів державно-приватного партнерства. Саме ці результати є базою для оцінки можливостей їхньої адаптації в українських умовах. Разом з тим, важливим завданням є визначення ступеня відповідності виявлених моделей існуючим фінансовим, інституційним та правовим реаліям. Поточний стан системи свідчить про домінування бюджетних джерел і обмежену фінансову автономію вітчизняних освітніх установ, тоді як альтернативні інструменти – ендаументи, гранти чи партнерські угоди – застосовуються епізодично та не формують системного ефекту [168]. Ризики посилення нерівності при впровадженні ваучерних моделей і недосконалість збору достовірних статистичних даних підтверджують необхідність у впровадженні сучасних KPI, створенні прозорих електронних реєстрів.

У подальшому розвитку даного дослідження особлива увага приділятиметься поглибленню аналізу практичних аспектів державної освітньої політики, зокрема механізмів реформування фінансової системи освіти. Спиратимемося на здобутки вітчизняних дослідників, серед яких праці Л. Гриневич [169], що розкривають проблематику модернізації фінансових та управлінських механізмів у сфері вищої освіти, а також дослідження І. В. Калінько та Н. В. Гончаренко [170], які обґрунтовують напрями диверсифікації джерел фінансування та перспективи

впровадження державно-приватного партнерства в освітній сфері. Важливим методологічним підґрунтям стануть напрацювання С. Ілляшенка щодо розвитку інноваційних екосистем та фінансових механізмів їх підтримки [171]. Необхідно врахувати зарубіжні наукові доробуи, що забезпечує широку концептуальну базу для порівняльного аналізу та теоретичної адаптації. Вагомим є внесок Б. Кларка [172], який сформулював концепцію «підприємницького університету», де акцент зроблено на активному залученні додаткових ресурсів та формуванні підприємницької культури в закладах вищої освіти. Значний інтерес становлять ідеї Д. Б. Джонстоуна [173], що обґрунтував модель «розподілу фінансового тягаря» (cost-sharing), підкреслюючи необхідність багатоканального фінансування вищої освіти із залученням держави, студентів та третіх сторін. У цьому контексті особливої уваги заслуговують праці П. Тейшейри [174], присвячені впливу фінансових механізмів, зокрема підвищення плати за навчання, на стратегії розвитку закладів вищої освіти. Водночас аналітичні звіти OECD, зокрема *Education at a Glance 2023*, надають актуальну емпіричну базу, що дозволяє порівняти різні національні моделі фінансування освіти та механізми стимулювання інновацій [106].

Попри широкий спектр концепцій і моделей, представлених у вітчизняній та світовій науці, ключовим завданням подальших досліджень є їх адаптація до українських інституційних реалій, з урахуванням викликів воєнного та повоєнного розвитку освітньої системи. Оскільки нестача фінансових ресурсів або їх нераціональна структура призводять до збереження застарілих освітніх моделей, посилення відтоку висококваліфікованих кадрів, технологічного відставання і зниження конкурентоспроможності національної економіки [175; 176].

Нинішня модель фінансування освітніх інновацій в Україні має багатокомпонентний характер, однак відзначається фрагментарністю та дисбалансами у структурі джерел. Як вже було неодноразово зазначено, провідну роль відіграє бюджетне фінансування, яке здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів і здебільшого покриває операційні витрати закладів освіти. Суттєвим компонентом фінансової системи освіти також є позабюджетні джерела,

до яких відносяться власні надходження закладів у результаті надання платних освітніх послуг, виконання госпдоговірних наукових досліджень та здачі майна в оренду. Такі ресурси дають можливість більш гнучко розпоряджатися коштами, проте найчастіше вони використовуються для покриття поточних витрат, а не для реалізації стратегічних інноваційних проєктів. Участь бізнесу у R&D-контрактах залишається обмеженою через недостатню взаємодію наукових структур університетів із реальним сектором економіки.

Діюча модель фінансування державних закладів освіти, що поєднує бюджетні асигнування, контрактні платежі і обмежені грантові інструменти, має як позитивні, так і проблемні сторони. Її перевагою є диверсифікація джерел і певна гнучкість у використанні ресурсів, водночас низький рівень грантової підтримки, зростання соціальної нерівності через високу вартість контрактного навчання і надмірна бюрократизація обмежують її ефективність. Збереження слабкої фінансової автономії освітніх установ стримує їхній стратегічний розвиток. Тому модель може вважатися перехідною, а її результативність можлива лише за умов розширення грантових програм, розвитку ДПП і надання закладам освіти більшої фінансової самостійності.

Починаючи з 2020 року у сфері вищої освіти впроваджено формульний принцип розподілу коштів, що враховує кількість студентів, обсяги наукової діяльності та місце університетів у міжнародних рейтингах, що стало кроком уперед у підвищенні якості освітніх послуг, однак інноваційний сегмент досі отримує обмежене фінансування. Цільові програми підтримки наукових досліджень і розробок залишаються малопотужними та обтяженими складними адміністративними процедурами [177].

Механізм державно-приватного партнерства розглядається як перспективний, проте наразі його реалізація залишається слабкою. Формами ДПП можуть бути створення спільних лабораторій, впровадження дуальної освіти, розвиток корпоративних університетів та спільних науково-дослідних проєктів. Проте його розвиток стримують недосконале законодавство, відсутність

ефективних фінансових стимулів для бізнесу та низький рівень довіри між державними та приватними установами [169].

Отже, нинішня система фінансування інноваційної освіти в Україні поєднує традиційні бюджетні механізми, позабюджетні джерела, міжнародні програми та початкові новітні форми фінансування. Проте інтеграція всіх цих елементів у єдину ефективну модель поки що залишається неповною.

Таблиця 3.1

Елементи механізмів фінансування інноваційної освіти в Україні

Механізм фінансування	Елементи реалізації	Переваги	Обмеження/ризики	Перспективи розвитку
Бюджетне фінансування (операційні та капітальні видатки)	Держбюджет (загальний/спецфонд), місцеві бюджети, формульний розподіл, цільові програми МОН та інших відомств.	Стабільність, прогнозованість, забезпечення базових потреб, можливість реалізації державної політики.	Ригідність, недостатні обсяги, слабкий зв'язок з KPIs, бюрократизація, ризики корупції при розподілі.	Перехід до програмно-цільового фінансування з чіткими KPIs; запровадження контрактів на результат (performance-based contracts).
Донорські гранти/кредити	Міжнародні програми (Horizon Europe, Erasmus+), фонди, МФО, двосторонні угоди. Моніторинг та звітність за міжнародними стандартами.	Цільове фінансування інновацій, доступ до міжнародної експертизи, трансфер технологій, підвищення стандартів управління проектами.	Проектний характер (нестабільність), висока конкуренція, адміністративна складність, ризик "грантової залежності".	Створення національного фонду співфінансування для участі у великих міжнародних проектах; спрощення адміністративних процедур.
Капітальні інвестиції (ДПП, венчур)	Створення спільних R&D лабораторій, трансфер технологій (ТТО), стартапи, венчурне та поворотне фінансування.	Залучення приватного капіталу та експертизи, орієнтація на ринковий попит, прискорення комерціалізації розробок.	Нерозвиненість ринку, недосконале законодавство, конфлікт інтересів, високі ризики для інвесторів, низька інвестиційна культура.	Впровадження податкових стимулів для бізнесу, що інвестує в R&D; створення університетських венчурних фондів; розвиток інфраструктури (технопарки).
Механізми розподілу (внутрішні)	Співфінансування, конкурси проектів, підтримка програм мобільності (ПДМ), ваучери, субсидії (напр., для студентів).	Підвищення конкуренції та якості проектів, адресність підтримки, гнучкість розподілу ресурсів всередині екосистеми.	Суб'єктивізм при оцінці, складність адміністрування, ризик підтримки нежиттєздатних проектів.	Розбудова незалежних експертних рад, цифровізація процесів подання та оцінки проектів, пілотування ваучерних систем.
Власні надходження ЗВО та благодійність (Ендаументи)	Платні послуги, госпдоговори, оренда; пожертви від випускників та меценатів; доходи від управління ендаументом.	Фінансова автономія, гнучкість у використанні, формування довгострокового капіталу, зміцнення зв'язків зі стейкхолдерами.	Нестабільність надходжень, законодавчі перешкоди для ендаументів, низька культура благодійності, ризик комерціалізації освіти.	Ухвалення профільного законодавства про ендаументи; розвиток культури фандрайзингу та роботи з випускниками (alumni relations).

Джерело: Розроблено автором

Представимо основні характеристики трьох диверсифікованих моделей фінансування інноваційної освіти економічно розвинених країн, що можуть бути трансформовані з урахуванням національних особливостей та існуючих структурних обмежень в Україні (детально наведено у п. 1.3).

Модель США характеризується значною часткою приватного фінансування, що включає університетські ендаументи, розвинений венчурний капітал та систему федеральних наукових грантів. Великі ендаументи, як, наприклад, Гарвардський фонд, що перевищує 50 млрд. дол. США, забезпечують стабільність фінансування і сприяють реалізації інноваційних проєктів. Венчурні інвестиції активно підтримують університетські стартапи, прикладом є взаємодія Стенфорда з Кремнієвою долиною. Федеральні гранти (NSF, NIH) надаються на конкурсній основі. Для України вагомими напрямками адаптації цієї моделі є створення сприятливого правового середовища для ендаументів і запровадження податкових стимулів для венчурних інвесторів.

Німецька модель базується на тісній взаємодії держави, університетів і промисловості. Прикладом служить діяльність Товариств Фраунгофера, де фінансування прикладних досліджень здійснюється за принципом «третина від держави, третина від федеральних земель і третина від промисловості». Такий підхід стимулює університети до створення наукових результатів із комерційним потенціалом. Для України доцільним є створення мережі центрів трансферу технологій на основі співфінансування, що сприятиме інтеграції науки та промислового сектору.

Фінляндська модель демонструє ефективність стратегічного державного інвестування в повний інноваційний цикл - від фундаментальних досліджень до виходу стартапів на глобальні ринки, при цьому агенція Business Finland підтримує як низькоризикові, так і проривні проєкти для забезпечення лідерства країни у високотехнологічних галузях, і цей досвід може бути адаптований в Україні через реформування Національного фонду досліджень як стратегічного інвестора в освіту та науку.

Відповідно пряме запозичення зарубіжних моделей є недоцільним; оптимальним є синтез окремих елементів з урахуванням українських реалій, зокрема централізації, обмеженості фінансових ринків та викликів поствоєнного відновлення [178].

В рамках нашого дослідження доцільно провести комплексну діагностику готовності національної системи до адаптації зарубіжних практик з метою виявлення ключових розривів, виходячи з поточної ситуації, що характеризується обмеженою фінансовою автономією закладів освіти, недосконалістю нормативно-правової бази та ризиками посилення освітньої нерівності при впровадженні ваучерних механізмів. Наступним кроком має стати створення матриці *«що працює, чого бракує, що можна адаптувати»*, яка базуватиметься на результатах аналізу та слугуватиме практичним інструментом для впровадження зарубіжних моделей у національних умовах, забезпечуючи перехід від загального огляду до обґрунтованих конкретних дій зі створення збалансованої гібридної моделі фінансування, здатної стати ключовим чинником післявоєнного відновлення та інноваційного розвитку України.

Для проведення комплексної діагностики готовності національної системи освіти до адаптації зарубіжних моделей фінансування було застосовано методику *GAP-аналізу* [179]. Аналіз ґрунтується на отриманих результатах дослідження (представленому у п.1.3. дисертації), і спрямований на виявлення, пріоритезацію та розробку шляхів подолання ключових розривів між поточним станом системи та цільовим еталонним станом, описаним на основі передових світових практик.

Методика проведення GAP-аналізу (від англ. *gap* – розрив, відстань) – це інструмент стратегічного управління, який використовується для виявлення розриву між поточним станом організації, процесу чи системи та бажаним (цільовим) станом [180]. Суть методики полягає у порівнянні фактичних результатів із встановленими стандартами, цілями або найкращими практиками (*best practices*) з метою визначення слабких місць, «вузьких місць» та сфер для вдосконалення. Практичне значення GAP-аналізу полягає в тому, що він допомагає організаціям раціонально

розподіляти ресурси, визначати пріоритети розвитку та формувати стратегії підвищення ефективності.

Методика дозволяє систематизувати інформацію про поточний стан системи освіти та надає об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Використання GAP-аналізу сприяє підвищенню прозорості та прогнозованості процесу реформування освітніх фінансових моделей [181]. Крім того, результати аналізу можуть бути інтегровані у стратегічне планування та моніторинг ефективності впровадження інноваційних підходів у фінансуванні освіти.

Процедура проведення аналізу включала наступні етапи:

1. *Визначення ключових напрямків аналізу* (система була декомпозована на сім ключових сфер, що охоплюють *фінансові, правові, інфраструктурні та управлінські аспекти*).

2. *Оцінка поточного та цільового стану* (для кожного напрямку було зафіксовано поточний стан на основі отриманих попередньо результатах дослідження та визначено цільовий стан, орієнтуючись на міжнародні моделі, згадані у дослідженні (США, Німеччина, Фінляндія).

3. *Ідентифікація та аналіз розривів (Gap-analysis)* (виявлено розбіжності між поточним і цільовим станами, аналіз їх докорінних причин (Root-cause).

4. Кожен розрив оцінювався за шкалами *Впливу (Дія)* і *Здійсненності (Доцільність)* від 1 до 5. Пріоритетний бал ($Priority\ score = Impact \times Feasibility$) дозволив нам класифікувати розриви за трьома рівнями пріоритетності (*Високий: 13–25, Середній: 7–12, Низький: ≤ 6*).

5. Для пріоритетних розривів сформульовані конкретні адаптаційні заходи, означено відповідальних стейкхолдерів, терміни реалізації, а також ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу іпотенційні ризики з заходами щодо їх пом'якшення.

Виникає необхідність розробки *дорожньої карти, що створює науково обґрунтовану основу для подальших реформ. GAP-аналіз готовності системи фінансування інноваційної освіти* наведено у Додатку В.

Таблиця 3.2

**Матриця «що працює, чого бракує, що можна адаптувати» у діючому
фінансуванні інноваційної освіти в Україні**

Статус	Елемент системи	Базове бюджетне фінансування
Що працює	Система Prozorro та аудит	Існуючі інструменти контролю та прозорості, які є основою для управлінської інфраструктури, хоч і потребують вдосконалення.
Чого бракує	Законодавство для ендаументів та ISA (угода про відсоток доходу після навчання)	Повна відсутність правової бази блокує залучення довгострокових приватних та інвестиційних коштів.
	Інфраструктура комерціалізації центру трансферу технологій	Немає дієвих інституційних механізмів для перетворення наукових розробок на комерційний продукт, що обмежує доходи від інтелектуальної власності (ІР).
	Управлінські компетенції	В університетах бракує фахівців з фандрайзингу, управління проєктами та ІР, що унеможлиблює ефективну роботу з новими інструментами.
Що можна адаптувати	Формульне фінансування	Існуючий механізм необхідно переналаштувати, змістивши акцент з кількісних показників на якісні інноваційні КРІ.
	Державно-приватне партнерство (ДПП)	Закон існує, але не працює для освіти. Потрібна адаптація: спрощення процедур та запуск пілотних проєктів у конкретних формах (R&D лабораторії).
	Міжнародні гранти	Практика залучення є, але вона несистемна. Потрібно створити національний фонд співфінансування для підвищення шансів на участь у великих проєктах.

Джерело: Розроблено автором

Для модернізації фінансово-управлінської системи вищої освіти в Україні необхідно поетапне впровадження комплексних реформ, що поєднують інституційні, нормативно-правові і організаційні зміни. Нижче наведено план із десяти стратегічних кроків, згрупованих за часовими горизонтами (короткострокові, середньострокові і довгострокові завдання), що спрямовані на забезпечення стійкості фінансування, підвищення ефективності використання ресурсів, інтеграцію освітньо-наукової системи у міжнародний простір. Реалізація плану передбачає встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності реформ і регулярний моніторинг їхнього впливу на якість освіти і фінансову стійкість закладів.

Таблиця 3.3

**Пріоритетна дорожня карта реформ системи фінансування інституцій
інноваційної освіти та науки (Топ-10 кроків)**

№	Стратегічне завдання	Термін реалізації	Основний зміст	Очікуваний результат	Відповідальні інституції
1	Реформування системи фінансування ЗВО	До 1 року	Оновлення формули фінансування з урахуванням інноваційних результатів (гранти, патенти, публікації)	Стимулювання науково-інноваційної активності університетів	МОН, НФДУ
2	Розвиток інфраструктури комерціалізації науки	До 1 року	Створення Центрів трансферу технологій у провідних університетах (ЦТТ)	Збільшення кількості комерціалізованих розробок і стартапів	МОН, Мінекономіки
3	Формування нормативної бази для ендаументів	До 1 року	Прийняття закону з прозорими правилами та податковими стимулами	Залучення додаткових інвестицій у розвиток університетів	Комітет ВРУ, Мінфін
4	Стимулювання державно-приватного партнерства	До 1 року	Запуск пілотних ДПП-проектів (дослідницькі лабораторії)	Розширення ресурсної бази університетів та інтеграція бізнесу в освіту	МОН, бізнес-асоціації, ЗВО
5	Запровадження фінансової автономії ЗВО	1–3 роки	Експеримент із наданням університетам повної фінансової свободи	Ефективне управління власними ресурсами та диверсифікація доходів	МОН, Мінфін, Комітет ВРУ
6	Професійний розвиток управлінських кадрів	1–3 роки	Запуск національної програми підготовки та сертифікації адміністраторів ЗВО	Формування сучасної управлінської культури в університетах	МОН, НАЗЯВО
7	Впровадження адресних освітніх ваучерів	1–3 роки	Розробка системи ваучерів для вразливих груп та стратегічних спеціальностей	Підвищення доступності та цільової ефективності фінансування освіти	МОН, Мінсоцполітики
8	Розробка законодавства для договорів ISA	1–3 роки	Правове регулювання договорів про розподіл доходу (ISA)	Альтернативні механізми фінансування освіти	МОН, Мінцифри, ІТ-кластери
9	Інтеграція у міжнародні наукові програми	Понад 3 роки	Створення національного фонду співфінансування для участі у грантах Horizon Europe та інших	Збільшення міжнародної конкурентоспроможності науки України	КМУ, НФДУ
10	Масштабування успішних практик	Понад 3 роки	Поширення фінансової автономії, ДПП та ISA на всю систему	Системна трансформація фінансування та управління у сфері вищої освіти	МОН, Мінфін

Джерело: Розроблено автором

План реформ визначає поступову трансформацію системи фінансування та управління освітою інституцій інноваційної освіти та науки України через поєднання коротко-, середньо- та довгострокових завдань. Головними напрямками реформ є оновлення формули фінансування, розвиток комерціалізації науки та державно-приватних партнерств у короткостроковій перспективі, розширення фінансової автономії й кадрового потенціалу університетів у середньостроковій, а також посилення міжнародної інтеграції та масштабування успішних моделей у довгостроковій перспективі.

На наше переконання, запровадження КРІ-панелі є необхідним інструментом для ефективного стратегічного моніторингу реформ у сфері фінансування та управління вищою освітою. .

Таблиця 3.4

КРІ-панель для моніторингу реформ

№	Індикатор	Визначення	Цільове значення (3 роки)
1	Частка небюджетних коштів у бюджетах ЗВО	(Власні надходження + гранти + ендаументи + ДПП) / Загальний бюджет ЗВО, у %	Зростання з поточних до 35%
2	Обсяг доходів від комерціалізації ІР	Сума доходів від роялті, ліцензійних угод та продажу патентів, згенерованих ЦТТ, \$ млн./рік	> \$10 млн./рік
3	Кількість активних ДПП-проектів в освіті	Кількість чинних договорів між ЗВО та бізнесом щодо спільних лабораторій, програм тощо, шт.	> 50
4	Обсяг капіталу в освітніх ендаументах	Загальна сума коштів, акумульованих на рахунках ендаумент-фондів ЗВО, \$ млн.	> \$50 млн.
5	Вага інноваційних КРІ у формулі фінансування	Частка фінансування, що розподіляється на основі показників інноваційної діяльності, у %	25%
6	Кількість міжнародних наукових публікацій (Q1/Q2)	Кількість статей у журналах, що індексуються Scopus/WoS у першому та другому кuartилях, шт./рік	Зростання на 50%
7	Індекс доступності вищої освіти	Співвідношення студентів з родин з низьким доходом до загальної кількості студентів (за даними ваучерів/пільг)	Збереження на поточному рівні або зростання
8	Кількість сертифікованих освітніх менеджерів	Кількість працівників адміністрації ЗВО, що пройшли сертифікацію з фандрайзингу/управління ІР, осіб	> 500

Джерело: Розроблено автором

Оскільки вона забезпечує системний підхід до оцінки прогресу, дозволяючи відстежувати динаміку змін за ключовими напрямками: диверсифікація джерел фінансування, комерціалізація інтелектуальної власності, розвиток державно-приватного партнерства та зміцнення кадрового потенціалу управлінців [182]. KPI-панель створює чіткі цільові орієнтири, що дозволяє оцінювати ефективність політичних рішень і коригувати стратегію на основі об'єктивних даних.

Ключовим пріоритетом, як демонструє Таблиця 3.4, виступає зростання частки небюджетних джерел у фінансуванні закладів вищої освіти до 35%, що має зменшити залежність від державного бюджету. Особливу увагу приділено розвитку механізмів комерціалізації інтелектуальної власності та створенню ендаумент-фондів для довгострокової фінансової стабільності закладів, стимулюванню інноваційної активності через KPI у формулі фінансування та збільшенню міжнародних публікацій, а також підвищенню доступності освіти та професіоналізації управлінського персоналу з метою забезпечення комплексного ефекту реформ.

Реєстр ключових ризиків є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для успішної реалізації реформ у сфері фінансування та управління вищою освітою [166].

Таблиця 3.5

Реєстр ключових ризиків

№	Ризик	Зміст ризиків	Заходи мінімізації ризиків
1	Інституційний спротив змінам	Опір з боку консервативної частини уряду, МОН, академічної спільноти, адміністрації ЗВО через небажання змінювати усталені практики.	Широка комунікаційна кампанія; залучення лідерів думок; пілотні проекти з додатковим фінансуванням для «агентів змін»; прив'язка реформ до акредитаційних вимог.
2	Нестабільність політичної волі та фінансування	Ризик того, що реформи будуть згорнуті або недофінансовані через зміну уряду, політичних пріоритетів або бюджетні обмеження.	Закріплення стратегії реформ на законодавчому рівні; залучення міжнародних партнерів як гарантів та донорів; створення незалежних агенцій (як НФДУ) для управління реформами.
3	Низька активність	Бізнес та приватні донори можуть не проявити достатнього інтересу	Впровадження значних податкових стимулів; державні гарантії для перших

приватного сектору	до нових інструментів (ДПП, ендаументи) через недовіру та економічну невизначеність.	ДПП-проектів; створення державних фондів співфінансування для ендаументів (зокрема, matching funds).
--------------------	--	--

Джерело: Розроблено автором

Отже, найбільш вагомим ризиком є інституційний спротив змінам, що зумовлено консерватизмом влади і академічного середовища, подолання якого вимагає ефективної комунікації, пілотних стимулюючих проектів. Значною перешкодою залишається нестабільність політичної волі, а також бюджетне фінансування, що може призвести до переривання реформ, тому важливим є їхнє закріплення на законодавчому рівні, залучення міжнародних партнерів. Також Низька активність приватного сектору знижує перспективи розвитку ДПП і ендаументів, тому необхідні дієві стимули і гарантії. У сукупності зазначені ризики визначають головні умови, від яких залежить практична реалізація запропонованих реформ.

Проведений GAP-аналіз показав, що національна система фінансування інноваційної освіти (попри домінування застарілих бюджетних механізмів) має значний потенціал для трансформації. Ключовими розривами зазначено *відсутність дієвої фінансової автономії ЗВО, нерозвиненість законодавчої бази для сучасних фінансових інструментів (ендаументи, ДПП) та критичний брак інфраструктури для комерціалізації наукових розробок.*

Запропонована нами *дорожня карта* базується на принципі прагматизму та пріоритезації. Замість одночасної імплементації всіх можливих інновацій, що є нереалістичним, пропонується сфокусуватися на трьох напрямках з найвищим пріоритетом: *вдосконалення існуючого формульного фінансування шляхом посилення інноваційних КРІ; створення інфраструктурного мосту між наукою та бізнесом через мережу Центрів трансферу технологій; та запуск ринкових механізмів через ухвалення стимулюючого законодавства для ендаументів та пілотування ДПП.* Успішна реалізація зазначених напрямів у коротко- і середньостроковій перспективі сформує необхідний інституційний фундамент для побудови стійкої, диверсифікованої і результатноорієнтованої

гібридної моделі фінансування, здатної стати драйвером післявоєнного інноваційного розвитку України.

На основі проведеного аналізу виділимо головні стратегічні напрями трансформації системи фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні:

1. *Перехід до «розумного» бюджетного фінансування*, орієнтованого на результати, що передбачає розширення практики формульного фінансування із врахуванням інноваційних показників, таких як кількість патентів, обсяги залучених коштів від бізнесу, кількість стартапів та рівень працевлаштування випускників інноваційних спеціальностей. Важливим інструментом мають стати багаторічні «контракти на результат» між МОН та університетами, у яких визначатимуться стратегічні цілі та обсяги фінансування для їх досягнення.

2. *Сприятливе середовище для приватних інвестицій* передбачає роль держави як фасилітатора через прозоре законодавство щодо ендаументів і податкових преференцій, запровадження податкових кредитів для інвесторів у дослідження, спільні лабораторії та інноваційні освітні програми, а також спрощення процедур державно-приватного партнерства з типовими проектами і державними гарантіями для активізації інвестицій.

3. *Розвиток інституційної спроможності університетів* передбачає їх трансформацію в автономні, орієнтовані на підприємницьку та інноваційну діяльність установи, що включає створення фандрайзингових відділів, офісів трансферу технологій, а також системну підготовку адміністративного персоналу у сфері проєктного менеджменту, фінансового планування та роботи з міжнародними грантами. Реальна фінансова автономія дозволить гнучко інвестувати кошти у пріоритетні інноваційні проєкти.

4. *Формування національного інноваційного фонду* курсом посилення ролі Національного фонду досліджень України як провідного оператора фінансування інновацій на принципах співфінансування з бізнесом і міжнародними донорами. Його інструментарій має включати гранти, пільгові кредити, інвестиції у стартапи і ваучери на наукові послуги. Незалежна

експертиза проєктів саме за участю міжнародних фахівців мінімізуватиме корупційні ризики і підвищує якість відбору ініціатив.

Таким чином, запропонована стратегія вдосконалення полягає у впровадженні багаторівневої диверсифікованої моделі, що поєднує державні, приватні, донорські і власні ресурси. Головні напрями реформ мають бути наступні: *програмно-цільове бюджетування, фінансові і правові стимули для приватних інвестицій, розвиток фінансового менеджменту і комерціалізації наукових результатів освітніх установ, а також посилення ролі національних фондів як стратегічних інвесторів*. Реалізація запропонованих заходів дозволить перетворити систему фінансування з обмежувального чинника на потужний драйвер інноваційного розвитку освіти та економіки країни.

На нашу думку, необхідно розробити концептуальну модель елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти, оскільки вона дозволяє систематизувати отримані результати теоретичного і аналітичного дослідження. Модель позначає взаємозв'язки між ключовими елементами системи фінансування і управління вищою освітою, включно з джерелами ресурсів, механізмами комерціалізації, державно-приватним партнерством. Вона може бути практичним інструментом для впровадження запропонованих реформ і оцінки їх ефективності.

З метою деталізації напрямів імплементації зарубіжних моделей фінансування інноваційної освіти розроблено *концептуальну модель фінансового забезпечення інноваційної освіти*, яка виконує функцію дорожньої карти реформ і формує візію майбутньої системи. Модель поєднує традиційні для України інструменти із новітніми механізмами, що перебувають на початкових стадіях впровадження. Значущість моделі полягає у переході від загальних рекомендацій до конкретних управлінських рішень, здатних забезпечити системні зміни.

Модель є комплексною і логічно структурованою, охоплює всі етапи фінансового циклу - від акумуляції ресурсів і механізмів розподілу до витрат і одержувачів, оцінювання очікуваних результатів. Окремо виокремлено блок

«Умови та інфраструктура управління», який забезпечує регуляторну рамку для всієї системи. Логічні зв'язки між блоками є послідовними та узгодженими.



Примітка: * - інноваційні інструменти

Рис. 3.1. Концептуальна модель елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти

Джерело: Розроблено автором

Розроблена концептуальна модель елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти є дорожньою картою майбутніх реформ, а не точним і повним описом діючої на сьогодні системи. Вона показує, як існуючу систему фінансування можна і потрібно доповнити сучасними інструментами, щоб стимулювати інновації

та підвищити ефективність. Вона поєднує традиційні елементи, які вже існують в Україні, з інноваційними інструментами (позначеними *), що перебувають на початкових стадіях впровадження та є ціллю для реформ.

Фінансування та управління освітою в Україні ґрунтується на поєднанні вже функціонуючих інструментів та перспективних новацій, що перебувають на етапі апробації та поки що не мають системного поширення. На даний момент ключовими джерелами фінансування залишаються державний і місцеві бюджети, власні надходження ЗВО та науково-дослідних установ у формі плати за навчання та надання додаткових послуг, а також кошти донорів, міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів, переважно у форматі грантових програм чи окремих інвестиційних проєктів. Розподіл фінансових ресурсів здійснюється через програмно-цільовий метод, субвенції, механізм державного замовлення та конкурсні або грантові процедури, що вже стали стандартною практикою. Водночас система управління базується на інструментах забезпечення якості та акредитації, застосуванні публічних електронних закупівель (Prozorro), а також механізмах фінансового контролю й аудиту, хоча їхня ефективність потребує подальшого вдосконалення [142].

Натомість новими, переважно відсутніми на практиці, що знаходяться у форматі пілотних проєктів інструментами виступають альтернативні джерела фінансування, такі як соціальні та «зелені» облігації (поки не інтегровані у вітчизняний ринок), а також краудфандинг і філантропія (не мають системного характеру у сфері освітніх інновацій). Серед перспективних механізмів розподілу коштів виділено динамічні формули фінансування, які прив'язані до ключових показників ефективності (KPI), результати (RBF/Pay-for-Results), а також моделі участі випускників у фінансуванні освіти через договори ISA, але їхня імплементація в Україні наразі відсутня через брак відповідної нормативно-правової бази. Всупереч існування закону про державно-приватне партнерство, благополучні приклади його застосування в освітньому секторі залишаються дуже поодинокими. У сфері управлінської інфраструктури новими, але водночас не реалізованими системно, є регуляторні «пісочниці» для тестування інновацій

в освітньому законодавстві, а також створення відкритих API й інтероперабельних цифрових рішень, які нині перебувають лише на етапі розробки.

Концептуальна модель елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти є стратегічним орієнтиром, але її повноцінне впровадження потребує значної підготовчої роботи з розбудови інституційної спроможності та адаптації інструментів до українських реалій, зокрема:

1. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє вийти за межі державного бюджету, що критично важливо для подолання хронічного недофінансування.

2. Акцент на результативності через впровадження KPI та механізмів оплати за результат стимулює університети до підвищення ефективності та якості освітніх послуг.

3. Інструменти на зразок інноваційних ваучерів і регуляторних «пісочниць» забезпечують гнучкість, дозволяючи швидко адаптуватися до технологічних змін і тестувати нові моделі.

Водночас існують і бар'єри зокрема: інституційна незрілість, низький рівень довіри в суспільстві та недосконалість правового поля ускладнюють застосування складних механізмів на кшталт соціальних облігацій чи ISA; брак управлінських компетенцій обмежує спроможність університетів реалізовувати складні фінансові схеми; недооцінка ролі інтелектуальної власності також становить суттєвий ризик, адже без належної інфраструктури управління ІР неможлива повноцінна комерціалізація наукових результатів.

З огляду на це, впровадження моделі доцільно здійснювати поетапно. *Найбільш реалістичними та практичними кроками є три напрями.*

Перший – розвиток центрів трансферу технологій при університетах, які зможуть забезпечити комерціалізацію наукових результатів, патентування і створення стартапів.

Другий – запуск пілотних проєктів державно-приватного партнерства у конкретних сферах, зокрема спільних R&D лабораторій, програм професійної підготовки під потреби бізнесу, що дозволить вирішувати проблему дефіциту кадрів.

Третій – вдосконалення вже наявної системи формульного фінансування з урахуванням елементів оплати за результат, зокрема підвищення ваги інноваційних KPI, розширення оцінювання міжнародної співпраці та комерціалізованих розробок.

Таким чином, впровадження концептуальної моделі елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти дозволяє створити інституційний фундамент для поступового впровадження складніших фінансових інструментів у майбутньому, що забезпечує перехід від традиційної логіки «фінансування витрат» до сучасної парадигми «оплати за результат».

3.2. Розробка та обґрунтування моделі інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти на макро-, мезо- та мікрорівнях

Проведені дослідження довели, що фрагментарність існуючих фінансових інструментів та домінування ригідної бюджетної моделі є ключовими бар'єрами на шляху інноваційного розвитку освітньої системи України. Неефективність точкових змін, слабкий зв'язок між окремими елементами фінансової екосистеми зумовлюють нагальну потребу в розробці цілісного, системного підходу. Постає необхідність обґрунтування і розробки комплексної моделі інтегрованого механізму фінансового забезпечення, яка б дозволила синхронізувати фінансові потоки та управлінські рішення на трьох ключових рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні. Виникає необхідність розробити модель інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка стане концептуальною відповіддю на виявлені виклики, оскільки вона поєднує розрізнені елементи у єдину системну конструкцію.

Інтегрований механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти – це цілісна, науково обґрунтована система організаційно-економічних інструментів, що функціонує на макро-, мезо- та мікрорівнях. Його сутність полягає у формуванні

збалансованої багаторівневої моделі фінансування, яка синхронізує ресурси держави, бізнесу, міжнародних партнерів, самих освітніх та наукових установ [183, с.218]. На відміну від простої сукупності фінансових джерел, інтегрований підхід створює між ними *синергетичні зв'язки*, забезпечуючи стабільність ресурсної бази, підвищуючи ефективність використання коштів та орієнтуючи освітні установи на досягнення стратегічних результатів. Реалізація такої моделі передбачає перехід від фрагментарного фінансування до комплексного стратегічного управління ресурсами, що базується на принципах прозорості, результативності та інноваційної орієнтації освітньої політики.

Така система ґрунтується на наступних *принципах* [184, с. 142]:

- *Диверсифікація джерел фінансування* (поєднання бюджетних коштів, грантів, ендаументів, механізмів ДПП і доходів від комерціалізації інтелектуальної власності).
- *Інституційна координація* (забезпечення взаємодії між державними органами, закладами освіти, бізнесом, інвесторами і міжнародними організаціями).
- *Єдиний інструментарій управління* (використання спільних КРІ-панелей, цифрових платформ та прозорих механізмів контролю й оцінки ефективності).
- *Орієнтація на сталий розвиток* (створення умов для довгострокового інвестування в людський капітал і освітні інновації).

Представимо *детальну архітектуру моделі* та обґрунтований вибір специфічних фінансових інструментів для кожного рівня. Окрему увагу буде приділено опису *механізмів взаємодії між рівнями*, що забезпечують ефективний розподіл ресурсів та створення циклу безперервного інноваційного розвитку. Таким чином, розробка моделі виступає не статичною схемою, а *динамічною системою*, здатною адаптуватися до зовнішніх викликів та стимулювати перехід від логіки «фінансування витрат» до парадигми «інвестування в майбутнє». Для систематизації викладених положень доцільно представити у Табл.3.6 структурні елементи інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка демонструє змістове наповнення, джерела фінансування, інструменти реалізації та очікувані результати на кожному з рівнів.

Таблиця 3.6

**Структурні елементи інтегрованого механізму фінансового забезпечення
інноваційної освіти**

Рівень	Змістове наповнення	Джерела фінансування	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Макрорівень (державна політика)	Формування нормативно-правової бази та національних стратегій	Держбюджет (загальний і спецфонд), міжнародні програми, донори, податкові стимули	Цільові програми МОН та інших відомств; законодавче закріплення реформ; фонди підтримки НДДКР; міжнародні угоди	Стабільність фінансування, інтеграція в глобальні освітньо-наукові процеси, стимулювання інвестицій бізнесу
Мезорівень (регіональний та галузевий)	Адаптація політики до специфіки регіонів та галузей	Регіональні бюджети, партнерства з бізнесом, кластери, технопарки	Регіональні фонди розвитку; державно-приватне партнерство; створення інноваційних хабів	Посилення ролі регіональних ініціатив, розвиток інноваційних екосистем, зростання регіональної конкурентоспроможності
Мікрорівень (заклади освіти - інституції інноваційної освіти та науки)	Управління фінансовими потоками ЗВО, інших освітніх та наукових установ	Власні надходження (платні послуги, госпдоговори, оренда), благодійність, ендаументи	Диверсифікація доходів; KPI-механізми; performance-based contracts; розвиток фандрайзингу	Фінансова автономія освітніх та наукових установ, ефективне використання ресурсів, підвищення якості освітніх послуг
Інтеграційний блок (система взаємодії)	Узгодження дій усіх рівнів та учасників	Комбіноване фінансування з різних джерел	Мережеві платформи співпраці; цифрові інструменти моніторингу; незалежні експертні ради	Цілісність системи, прозорість та підзвітність, орієнтація на інноваційні результати та міжнародну конкурентоспроможність

Джерело: Розроблено автором

Структурні елементи інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти демонструють багаторівневий підхід, що охоплює державну політику, регіональні ініціативи та діяльність окремих закладів освіти. На макрорівні модель акцентує на стабільності фінансування та міжнародній інтеграції, мезорівень адаптує політику до регіональних особливостей і підтримує локальні інноваційні екосистеми, мікрорівень забезпечує фінансову автономію закладів освіти та науки з підвищенням ефективності ресурсного

менеджменту через KPI і контрактні механізми, а інтеграційний блок формує цілісність системи, прозорість і орієнтацію на досягнення стратегічних результатів, що підвищує стійкість та практичну значущість моделі.

Роль держави у фінансуванні інноваційної освіти є ключовою, оскільки вона визначає стратегічні орієнтири та встановлює нормативно-правові рамки для всіх учасників освітнього процесу. Державні інституції, зокрема Міністерство освіти і науки України, Міністерство фінансів, Національний фонд досліджень та профільні парламентські комітети, забезпечують формування та реалізацію фінансової політики у сфері освіти та науки. Вони визначають пріоритети розвитку, закріплюють їх у стратегічних документах, таких як Стратегія розвитку вищої освіти в Україні, Стратегія інноваційного розвитку та державні цільові програми, а також створюють відповідну законодавчу базу [185, с. 397].

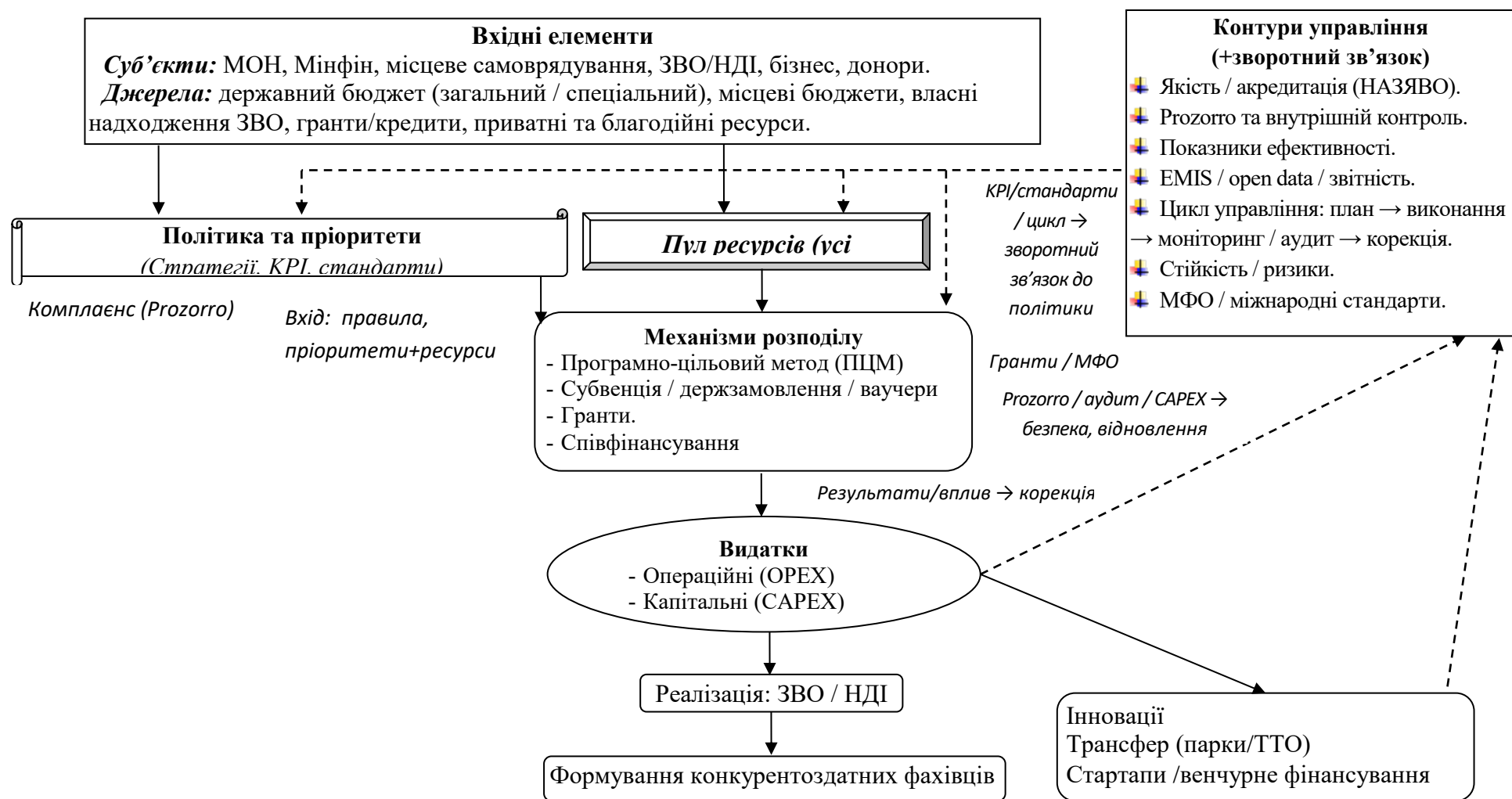
Національні стратегії та законодавчі акти виступають фундаментом, що забезпечує узгодженість між державними програмами, міжнародними зобов'язаннями та вимогами ринку праці. Закріплення в нормативних документах принципів результатоорієнтованого фінансування, фінансової автономії закладів освіти, прозорості та підзвітності є необхідною умовою для ефективного розвитку освітніх інновацій. Вагоме значення мають зміни до Бюджетного кодексу, закони про освіту і науку, а також акти, що регламентують механізми ДПП, роботу з міжнародними донорами [90; 186; 187].

Ключовими фінансовими джерелами *на макрорівні* є державний бюджет (загальний і спеціальний фонди), кошти місцевих бюджетів, міжнародна технічна допомога, грантові програми та цільові державні інвестиції. Важливе місце займають цільові програми Міністерства освіти і науки та інших відомств, а також співфінансування від міжнародних партнерів (наприклад, ЄС у межах програм Horizon Europe чи Erasmus+). Така диверсифікація ресурсів дозволяє зменшити ризики залежності від одного джерела фінансування та створює можливості для довгострокового інвестування в інноваційну освіту [188].

Механізми розподілу державних ресурсів по факту здійснюються через програмно-цільовий метод, субвенції на підтримку освітніх програм, державні фонди розвитку науки та інновацій, грантові конкурси. Перехід до формульного фінансування з урахуванням показників ефективності (КРІ) є необхідним кроком у напрямку посилення якості освітніх послуг, оскільки інноваційна складова досі потребує посилення. Інструменти підтримки наукових досліджень і дослідницької інфраструктури стимулюють розвиток конкурентних освітніх екосистем.

Важливим компонентом макрорівня виступають механізми контролю і прозорості, що гарантують ефективне і цільове використання коштів. Використання електронних систем закупівель (Prozorro) забезпечує відкритість процедур, діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) спрямована на контроль освітніх результатів, а Рахункова палата здійснює аудит бюджетних видатків. Саме така система багаторівневого моніторингу і звітності створює довіру між усіма учасниками фінансової екосистеми, формує підґрунтя для залучення приватного і міжнародного капіталу. Відтак, *механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти на макрорівні охоплює весь спектр інституційних, фінансових і контролюючих інструментів, що формують рамкові умови для інноваційного розвитку освітньої системи. Він виконує координуючу функцію, забезпечує стабільність ресурсної бази, інтегрує національну систему освіти у глобальний простір, створює сприятливе середовище для розвитку партнерств між освітою, наукою і бізнесом.*

На Рис. 3.2. представляємо *розроблену концептуальну схему механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти на макрорівні*, де зазначено роль головних інституцій держави (МОН, Мінфін), ключові джерела фінансування (державний бюджет, міжнародні гранти), механізми розподілу (ПЦМ, субвенції) та інструменти (Prozorro, НАЗЯВО, Рахункова палата).



*суцільні стрілки – фінансові потоки; *пунктирні стрілки – нагляд/регуляція/зворотний зв'язок

Рис. 3.2. Макрорівневий механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти: інституції, джерела та інструменти

Джерело: Розроблено автором

Розроблена *макрорівневий механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти* демонструє взаємозв'язки між державними інституціями, джерелами фінансування, механізмами розподілу та контурами контролю, демонструючи, яким чином державні трансферти комбінуються з міжнародними грантами та цільовими програмами з метою формування ресурсної бази. На Рис. 3.2 простежується логіка переходу від стратегічного планування до операційного розподілу через програмно-цільове управління, субвенції та фонди, що підкреслює практичну спрямованість моделі. Особливу увагу приділено інструментам прозорості (Prozorro) і контролю (НАЗЯВО, Рахункова палата), що забезпечують підзвітність системи та знижують корупційні ризики при алокації ресурсів.

Макрорівневий механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти може слугувати робочим орієнтиром для розробки нормативних актів, програмних бюджетів та механізмів співфінансування, інструментом комунікації між урядом, донорами і бізнесом. Розроблена схема полегшує ідентифікацію вузьких місць у фінансових потоках і визначення пріоритетних точок втручання для підвищення ефективності інвестицій в освіту. Представлене саме таке графічне рішення є одночасно аналітичним інструментом і практичним посібником для впровадження реформ у сфері інноваційної освіти.

У структурі інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти не менш значуще місце *займає мезорівень*, що охоплює регіональний і галузевий контексти. Якщо на макрорівні формуються стратегічні засади державної освітньої й інноваційної політики, тоді як на мезорівні вони конкретизуються і адаптуються до місцевих потреб, трансформуючись у практичні інструменти підтримки закладів освіти, наукових установ та інноваційної інфраструктури. Отже, мезорівень забезпечує зв'язок між національними пріоритетами і специфікою соціально-економічного розвитку окремих регіонів.

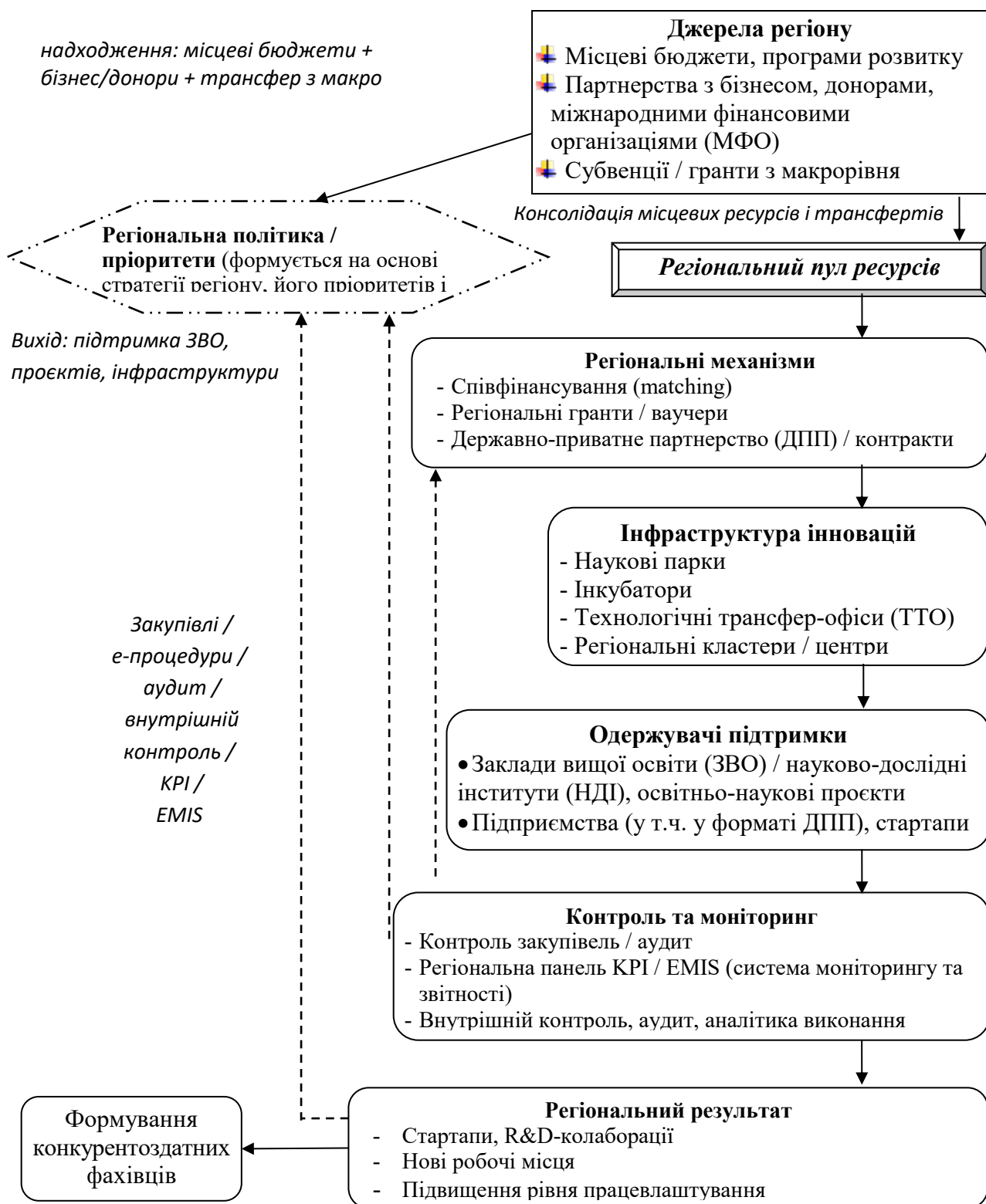
Головним елементом фінансового механізму на мезорівні є місцеві бюджети, які забезпечують базове фінансування регіональних освітніх програм, розвиток інноваційної інфраструктури. У поєднанні з державними трансфертами (зокрема, субвенціями, цільовими грантами) вони формують ресурсний пул, який

спрямовується на модернізацію матеріально-технічної бази, запуск регіональних грантових програм, підтримку науково-дослідних проектів і освітніх стартапів. Важливим завданням буде залучення приватного капіталу через партнерства з бізнесом, соціально відповідальними компаніями і міжнародними донорами, що не лише збільшує обсяги фінансування, а й посилює взаємозв'язок освіти з потребами ринку праці.

Окрему роль відіграє розвиток інноваційної інфраструктури – наукових парків, бізнес-інкубаторів, кластерів та центрів трансферу технологій. Вони функціонують як інституційні «провідники» фінансових потоків, трансформуючи ресурси у прикладні результати: комерціалізацію наукових розробок, запуск стартапів, створення нових робочих місць. Механізми співфінансування (matching funds), регіональні грантові програми та інструменти державно-приватного партнерства (ДПП) дозволяють консолідувати ресурси різних стейкхолдерів, підвищуючи ефективність використання коштів і мінімізуючи ризики.

У практичній площині це проявляється у формуванні стійких регіональних інноваційних екосистем, де фінансова підтримка поєднується з інституційними умовами для розвитку підприємництва, RAD-колаборацій та програм підготовки конкурентоздатних фахівців. Мезорівень дозволяє оцінювати безпосередні результати реформ - збільшення кількості стартапів, створення нових робочих місць, розширення можливостей для молодих науковців і студентів.

Для систематизації зазначених положень доцільним є розробка схеми мезорівневого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, що відображає основні джерела регіонального фінансування (місцеві бюджети, бізнес, міжнародні донори, трансферти з макrorівня), механізми їхнього розподілу (співфінансування, гранти, ДПП), а також інститути контролю й очікувані результати (Рис. 3.3).



*суцільні стрілки – фінансові потоки

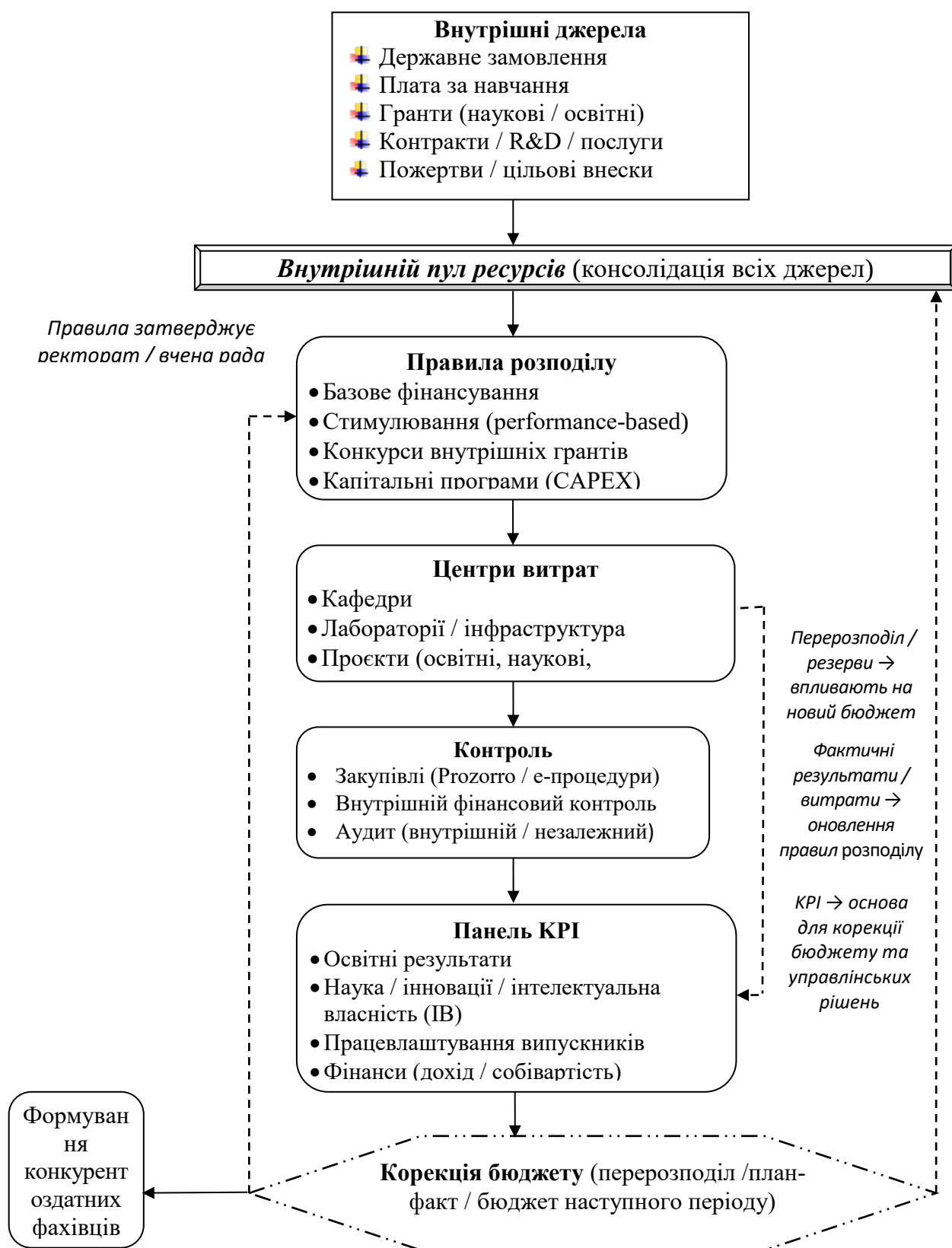
*пунктирні стрілки – нагляд/регуляція/зворотній зв'язок

Рис. 3.3. Мезорівневий механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти: регіональні ресурси та спів фінансування

Джерело: Розроблено автором

Розроблена схема узагальнює *суб'єкти регіональної освітньо-фінансової політики* та демонструє, як комбінація місцевих ресурсів і державних трансфертів трансформується у конкретні механізми підтримки інноваційної освіти, забезпечуючи баланс між стратегічними пріоритетами та практичними результатами – від створення інноваційної інфраструктури до формування конкурентоздатних фахівців. Отже, мезорівень механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти відіграє роль посередника між національною політикою та практикою її реалізації на місцях. Саме на цьому рівні відбувається перетворення стратегічних пріоритетів держави у конкретні фінансові інструменти та інституційні практики, які безпосередньо впливають на динаміку розвитку регіональних освітніх екосистем [189; 190]. Така логіка дозволяє підкреслити, що ефективність інноваційної освіти залежить не лише від загальнонаціональної стратегії, а й від здатності регіонів адаптувати її до власних потреб, що створює основу для подальшого аналізу мікрорівня – діяльності окремих закладів вищої освіти та наукових установ.

Після аналізу розроблених схем механізмів макро- та мезорівнів, які формують зовнішні рамкові умови, ключовою ланкою в реалізації інноваційної політики виступає *мікрорівень* – безпосередньо ЗВО та інші інституції інноваційної освіти та науки. Саме на цьому рівні відбувається трансформація залучених фінансових ресурсів у конкретні освітні та наукові результати, що є кінцевою метою всього інтегрованого механізму. Ефективність мікрорівня залежатиме від здатності інституцій інноваційної освіти та науки формувати диверсифіковану ресурсну базу і впроваджувати гнучкі, результатоорієнтовані правила її розподілу. Саме таке поєднання управлінських і фінансових інструментів формує основу для сталого розвитку інноваційної освітньої системи, де кожен рівень взаємодіє в межах єдиного стратегічного циклу. У кінцевому результаті забезпечується узгодженість між державними пріоритетами, регіональними ініціативами і внутрішньою політикою закладів освіти, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню інноваційного потенціалу освітнього середовища.



*суцільні стрілки – фінансові потоки

*пунктирні стрілки – нагляд/регуляція/зворотній зв'язок

Рис. 3.4. Мікрорівневий механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти у ЗВО/НДІ: пул ресурсів, правила розподілу та КРІ

Джерело: Розроблено автором

Діяльність освітніх установ в межах запропонованої моделі фінансового забезпечення інноваційної освіти ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних елементах, які формують замкнений цикл фінансового менеджменту та забезпечують баланс між стабільністю, прозорістю та стимулюванням розвитку. Насамперед визначальною умовою є формування внутрішнього пулу ресурсів, що базується на диверсифікації джерел надходжень. До нього належить державне замовлення і базове фінансування, власні надходження від надання освітніх послуг, доходи від науково-дослідної і господарської діяльності (зокрема, контракти з бізнесом, експертні послуги, оренда), грантові ресурси національних та міжнародних програм, благодійні і цільові внески, включно з коштами ендаумент-фондів та пожертвами випускників. Консолідація цих фінансових потоків в єдиний пул створює основу для формування цілісного бюджету, дозволяє університетам стратегічно планувати свою діяльність, мінімізуючи ризики залежності від одного джерела фінансування.

Наступним структурним елементом є внутрішні правила розподілу ресурсів, які відрізняються від традиційної моделі утримання, орієнтованої переважно на забезпечення поточних витрат. Інтегрований підхід передбачає створення таких механізмів розподілу, що стимулюють інноваційну активність та підвищення результативності. До них належать базове фінансування для забезпечення операційної діяльності, стимулюючі виплати, що розподіляються на основі досягнення KPI (зокрема публікаційної активності, залучення грантів, комерціалізації наукових розробок), конкурси внутрішніх грантів для підтримки інноваційних проєктів та студентських стартапів, а також капітальні програми (CAPEX), спрямовані на модернізацію інфраструктури, закупівлю обладнання та впровадження цифрових рішень [185].

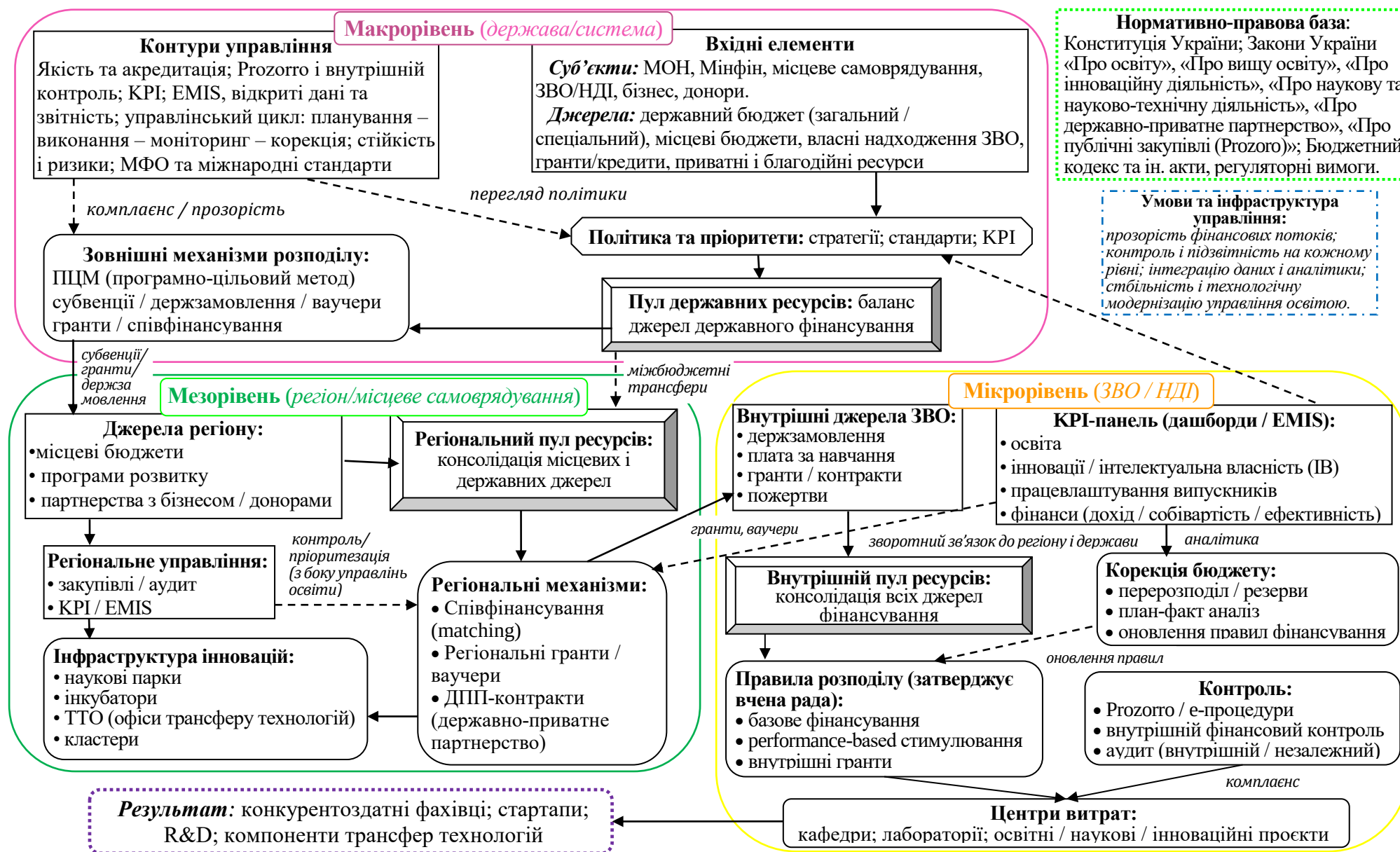
Завершальним елементом буде система контролю і оцінки ефективності використання ресурсів. Для цього мають застосовуватися як зовнішні інструменти, зокрема процедури публічних закупівель через систему Prozorro, так і внутрішні механізми, серед яких фінансовий контроль, незалежний аудит та багаторівнева система моніторингу. Після розгляду кожного з рівнів – *макро-, мезо- та*

мікрорівня – постає потреба їх *інтеграції у єдину цілісну модель*. Така інтеграція дає змогу виявити синергетичний ефект, що виникає внаслідок узгодженої взаємодії різних рівнів фінансового забезпечення.

Оскільки, *інтегрований механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти* доцільно розглядати як комплексну систему, що поєднує різноманітні інструменти, джерела та форми фінансування з метою створення стійкої ресурсної бази для розвитку освітніх інновацій, то його інтегративний характер полягає у поєднанні *макро-, мезо- та мікрорівнів управління*, що дозволяє узгоджувати державну освітню політику з інтересами окремих регіонів, освітніх установ та їхніх стейкхолдерів. Механізм на *макрорівні* формує нормативно-правову та фінансово-бюджетну базу через державні програми, гранти, міжнародні угоди та стимули для приватного сектору; на *мезорівні* – адаптує політику до локальних екосистем через кластери, технопарки та регіональні фонди; на *мікрорівні* забезпечує диверсифікацію доходів закладів освіти та впровадження сучасних інструментів управління ресурсами, таких як KPI та performance-based contracts.

Необхідність інтегрованого механізму зумовлена тим, що сучасна інноваційна освіта потребує не лише стабільного фінансування, а й гнучкого залучення приватного та міжнародного капіталу, а цілісна система, яка синхронізує макроекономічні інструменти, регіональні ініціативи та фінансову автономію ЗВО, забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує інституційну спроможність освітнього сектору [184, с. 150].

Для наочного представлення цієї взаємодії розроблено *інтегровану модель фінансового забезпечення інноваційної освіти: взаємодія макро-, мезо- та мікрорівнів* (Рис. 3.5). Вона демонструє як прямі фінансові потоки (наприклад, трансферти з державного бюджету на регіональний рівень і далі до університетів), так і зворотні інформаційні зв'язки (зокрема, звітність за показниками KPI, яка впливає на коригування політики на макрорівні). Такий підхід забезпечує цілісність і системність запропонованої концепції, підкреслюючи взаємозалежність і взаємопідсилення усіх рівнів механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти.



*суцільні стрілки – фінансові потоки; *пунктирні стрілки – нагляд, регуляція, зворотний зв'язок

Рис. 3.5. Інтегрована модель фінансового забезпечення інноваційної освіти: взаємодія макро-, мезо- та мікрорівнів

Джерело: Розроблено автором

Розроблена інтегрована модель фінансового забезпечення інноваційної освіти системно об'єднує макро-, мезо- та мікрорівні управління фінансовими, інформаційними та регуляторними потоками, забезпечуючи циклічну корекцію політики через KPI-панелі та системи EMIS. Модель формує трирівневу архітектуру фінансування: макрорівень визначає державні політики, стандарти та прозорий розподіл ресурсів; мезорівень адаптує національні пріоритети до регіональних особливостей через кластери, технопарки та механізми співфінансування; мікрорівень забезпечує внутрішні пулі ресурсів, контроль, аудит і стимулюючий розподіл за KPI. Нормативно-правова база і операційна інфраструктура створюють умови для прозорого управління, performance-based фінансування і наскрізного обліку «план-факт», що мінімізує ризики нецільового використання коштів. Інтеграція фінансування з результатами навчання та участь роботодавців у співфінансуванні, ваучерах і інвестиціях у НДДКР забезпечує розвиток практичних навичок, цифрової грамотності та конкурентоспроможності випускників. Таблиця 3.7 узгоджує ролі інституцій, джерела фінансування, KPI та взаємодії на різних рівнях, слугуючи практичним інструментом для планування бюджетів, стимулюючих програм та міжрівневого управління освітніми інноваціями.

Таким чином, *інтегрована модель фінансового забезпечення інноваційної освіти: взаємодія макро-, мезо- та макрорівнів* (Рис.3.4) демонструє послідовний і взаємопов'язаний рух ресурсів та управлінських рішень через три ключові рівні, що обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу.

1. *Макрорівень (держава/система) як стратегічний центр* закладає нормативно-правову базу, де ухвалюються закони, розробляються національні стратегії і визначаються ключові показники ефективності (KPI). Тут акумулюються основні фінансові ресурси (державний бюджет, міжнародна допомога, донорські кошти), які потім спрямовуються вниз через *зовнішні механізми розподілу* (програмно-цільовий метод, субвенції, гранти та ін.). Важливо, що цей рівень не лише розподіляє ресурси, але і *встановлює контури управління* (Prozorro, НАЗЯВО. аудит), що забезпечують прозорість і підзвітність.

2. *Мезорівень (регіон/місьцеве самоврядування) як адаптаційний хаб* виступає проміжною ланкою, яка адаптує загальнодержавну політику до специфіки місцевих економік. Цей рівень консолідує *регіональний пул ресурсів*, поєднуючи державні трансферти з місцевими бюджетами і партнерствами з бізнесом. Далі ці кошти через *регіональні механізми* (співфінансування, місцеві гранти, ДПП) спрямовуються на створення *інноваційної інфраструктури* (наукові парки, кластери, інкубатори), що є фізичною базою для розвитку інновацій.

3. *Мікрорівень як центр генерації результату*, де заклади професійної та вищої освіти є кінцевим виконавцем і головним бенефіціаром моделі. Він консолідує фінансові потоки з макро- і мезорівнів із *внутрішніми джерелами* (плата за навчання, контракти, пожертви, тощо). Ключовим елементом на даному рівні є *внутрішні правила розподілу*, що базуються на принципах стимулювання і конкуренції (наприклад, конкурси грантів). Кошти спрямовуються у *центри витрат* (зокрема, кафедри, лабораторії), де безпосередньо створюється інноваційний продукт.

Ключовим елементом є *контури зворотного зв'язку інтегрованої моделі фінансового забезпечення інноваційної освіти*, яка є не лінійною, а *циклічною*. Стрілки, що йдуть від мікро- і мезорівнів вгору, демонструють потоки даних (публічна звітність, dashboards/EMIS, результати аудиту) до управлінських центрів макрорівня. Такий зворотний зв'язок дає можливість *коригувати політику та механізми розподілу* на основі реальних, вимірюваних результатів, а не адміністративних припущень, що перетворює модель на динамічну систему, здатну до самовдосконалення.

Необхідність впровадження розробленої нами моделі є вкрай необхідною, оскільки вона пропонує комплексне вирішення системних проблем, що неможливо подолати за допомогою точкових і фрагментарних реформ. Наукова новизна розробки полягає у створенні цілісної інтегрованої моделі (яка на відміну від попередніх досліджень, що зосереджували увагу на окремих інструментах (зокрема, бюджетуванні чи механізмах ДПП)), системно поєднує макро-, мезо- і мікрорівні у єдиний функціональний механізм. Вперше

обґрунтовано ключову роль мезорівня як адаптаційної ланки, що забезпечує ефективний зв'язок між національною стратегією, локальними інноваційними екосистемами, а також науково доведено важливість контурів зворотного зв'язку, що перетворюють статичну ієрархічну модель управління у динамічну саморегульовану систему. Така властивість становить принципово новий підхід до фінансового забезпечення інноваційної освіти в українських реаліях.

Значущість розробленої інтегрованої моделі відзначається її здатністю забезпечувати ефективне функціонування всіх рівнів системи:

1. *Для держави (макрорівень)* вона слугуватиме дієвим інструментом реалізації і моніторингу національних інноваційних стратегій, дозволяючи перейти від неефективної практики «освоєння бюджету» до фінансування, орієнтованого на досягнення результату, що дуже є важливим в умовах обмежених державних ресурсів та потреби у повоєнному відновленні.

2. *Для регіонів (мезорівень)* впровадження даної моделі продукує чіткі стимули до розвитку інноваційних екосистем, надаючи місцевим органам влади і бізнесу зрозумілі механізми залучення інвестицій, формування високотехнологічних робочих місць, підвищення конкурентоспроможності регіональних економік.

3. *Для університетів (мікрорівень)* розроблена модель пов'язує фінансову стабільність із результативністю інноваційної діяльності, формуючи мотивацію до розвитку науки, комерціалізації розробок та підготовки фахівців, які користуються попитом на ринку праці. У цьому аспекті вона є дорожньою картою реальної, а не декларативної, фінансової автономії ЗВО.

Повноцінний стандарт операційних процедур (SOP), розроблений нами на основі *інтегрованої моделі фінансового забезпечення інноваційної освіти* та відображаючий взаємодію макро-, мезо- й мікрорівнів, наведено у *Додатку Г*. Його метою є забезпечення відтворюваності моделі шляхом чіткого фіксування ролей учасників, структури даних, параметрів SLA, системи метрик, вагових коефіцієнтів і порогових значень, а також створення аудитопридатного сліду для перевірки управлінських рішень. Винесення процедур у окремий додаток дозволяє відмежувати нормативно-методичну частину від основного тексту

дослідження, спрощує процес оновлення (версіювання) документації та формує регламентну основу для практичного впровадження моделі на рівнях МОН, регіонів і закладів вищої освіти.

Таким чином, інтегрована модель виконує функцію не лише теоретичної концепції, а й *прикладного інструмента* системної модернізації фінансового забезпечення інноваційної освіти. Її реалізація сприятиме подоланню структурної фрагментарності у використанні ресурсів, формуванню прозорих, стимулюючих і взаємоузгоджених регламентів для всіх суб'єктів освітнього процесу, а також забезпечить цільове спрямування фінансових потоків на досягнення стратегічної мети – *підготовку конкурентоспроможних фахівців для інноваційної економіки України*. Ігнорування необхідності запровадження такого системного підходу сприятиме подальшій стагнації освітньої сфери та неефективному використанню обмежених фінансових ресурсів.

3.3. Методичні підходи застосування фінансово-економічного інструментарію оцінки ефективності та моніторингу фінансування інноваційної освіти

Фінансування інституцій інноваційної освіти та науки є одним із пріоритетних напрямів державної політики, однак основною проблемою залишається забезпечення балансу між значними видатками на оборону і необхідністю інвестувати в людський капітал для майбутнього відновлення країни. Перехід від моделі утримання до інвестиційно орієнтованого розвитку потребує не лише збільшення обсягів фінансування, а й комплексного вдосконалення механізмів його забезпечення. До ключових її напрямів належать [191]:

- диверсифікація джерел фінансування шляхом розвитку ендаумент-фондів, ДПП і розширення спектра платних освітніх послуг;
- запровадження результат-орієнтованого фінансування з акцентом на якість діяльності закладів та укладанням перфоманс-контрактів;

- посилення фінансової автономії шляхом розширення повноважень закладів у розпорядженні коштами, майном і формуванні цінової політики;

- забезпечення прозорості, ефективності використання бюджетних ресурсів через сучасні інструменти планування і моніторингу, включно з партиципаторним бюджетуванням.

Реалізація зазначених підходів створює передумови для сталого інноваційного розвитку освітньої сфери, зменшення залежності від державного бюджету та підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. Вона сприяє формуванню культури стратегічного фінансового менеджменту, базованого на принципах відповідальності, ефективності та довгострокового планування. Успішна імплементація цих заходів вимагає координації дій органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та академічної спільноти з метою створення стабільного та прогнозованого фінансового середовища для розвитку інноваційної освіти [192].

Наступним етапом є розробка системи оцінювання ефективності фінансування інноваційної освіти, яка перетворює інтегровану модель на динамічний інструмент для вимірювання, аналізу та корекції. Сутність такого підходу полягає у декомпозиції загальної ефективності на шість ключових блоків: *правовий, фінансовий, інституційний, ринковий, цифровий та інфраструктурний*, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику й ідентифікувати не лише фінансові, але й регуляторні, управлінські та ринкові бар'єри, які уповільнюють інноваційний розвиток.

Методологія експертної оцінки блоків *F (Фінансовий), I (Інноваційний), T (Технологічний) та S (Соціальний)* детально викладена у розділі 2.2, де розкрито логіку побудови інтегральної системи оцінювання результативності. Для повного розуміння прикладного потенціалу моделі доцільно узагальнити її концептуальні засади, підкресливши гармонійне поєднання діагностики та моніторингу в рамках єдиної аналітичної платформи.

Запропонована система оцінки та моніторингу фінансування інноваційної освіти забезпечує регулярний контроль ключових показників у реальному часі,

своєчасне виявлення відхилень і корекцію фінансових стратегій, перетворюючи діагностику на аналітичний процес із використанням КРІ як «датчиків» змін у фінансовому, інноваційному, технологічному та соціальному блоках, а інтеграція цих даних формує єдину аналітичну систему з динамічною інтегральною оцінкою ефективності (Е), що відображає баланс усіх аспектів сталого розвитку.

Для забезпечення коректності розрахунків кожен блок представлено через набір детально визначених індикаторів, значення яких нормуються за шкалою 0–1 та агрегуються з урахуванням вагових коефіцієнтів, визначених експертним методом. Інтегральне значення Е відображає узагальнений рівень ефективності функціонування системи в умовах цифрової трансформації, що дозволяє не лише фіксувати поточні результати, а й прогнозувати майбутні зміни, формуючи основу для стратегічного управління та підвищення адаптивності системи до зовнішніх викликів [193; 194]. Отже, така інтегральна система оцінювання забезпечує не лише кількісне вимірювання ефективності, а й створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості та інноваційності освітньої системи.

Схема оцінювання ефективності та моніторингу фінансового забезпечення інноваційної освіти (Рис. 3.6) починається з чіткого визначення вхідних даних, що становлять основу аналітичного процесу. Ключове значення має встановлення джерел інформації, які гарантують повноту та достовірність аналізу, зокрема закони та нормативні документи, що формують правову рамку діяльності закладів освіти, регламентують порядок фінансових витрат та визначають механізми контролю й аудиту. Ретельний аналіз цих джерел дозволяє оцінити відповідність стратегічних та оперативних рішень установи нормативним вимогам і виявити потенційні правові ризики, що впливають на ефективність використання ресурсів.

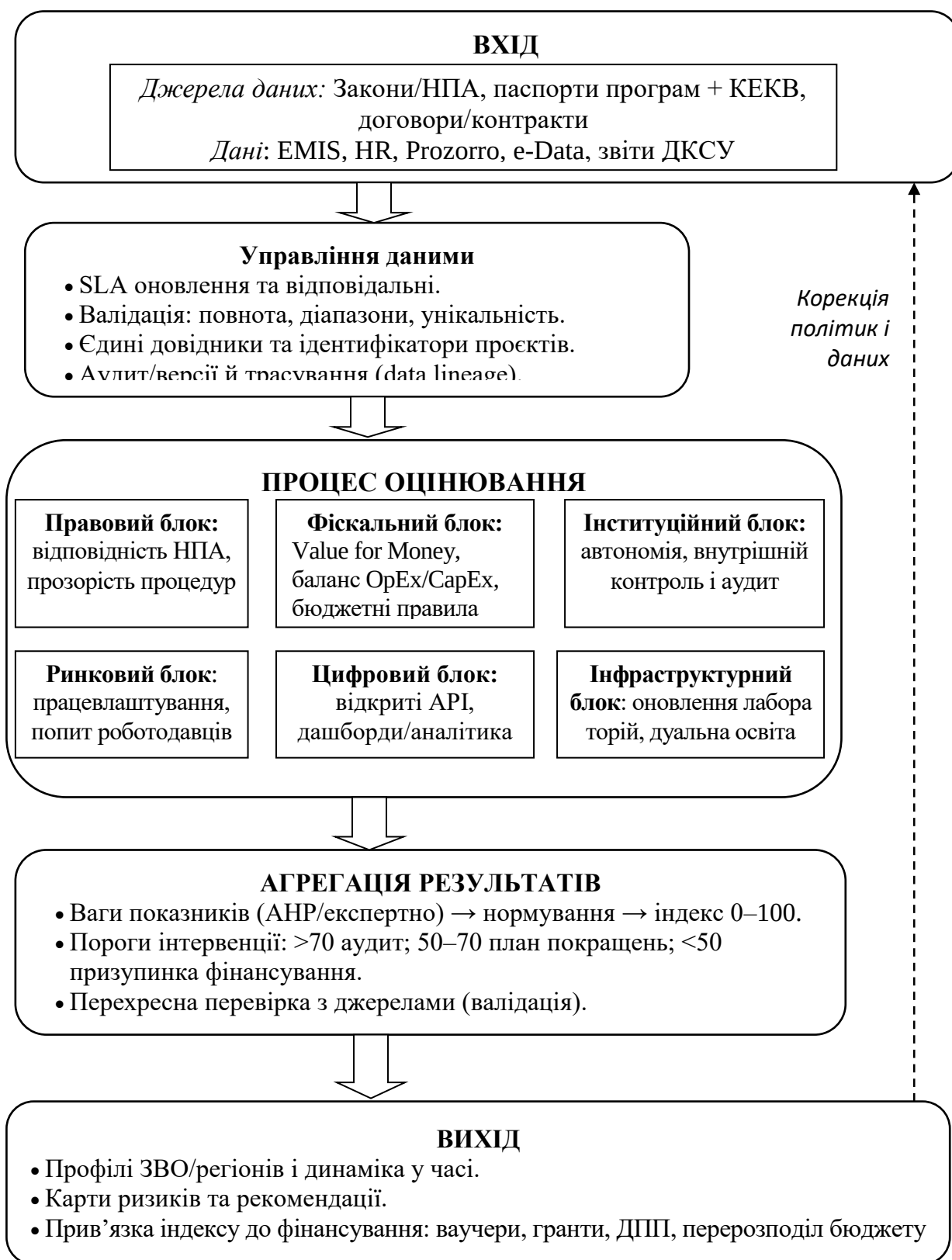


Рис. 3.6. Схема оцінювання ефективності та моніторингу фінансового забезпечення інноваційної освіти

Джерело: Розроблено автором

Як новизна так і практична цінність даної розробки полягає у створенні першої комплексної, багатовимірної системи оцінювання фінансового механізму в освітній сфері України. На відміну від традиційних підходів, що обмежуються аналізом бюджетних видатків, схема оцінювання ефективності та моніторингу фінансового забезпечення інноваційної освіти пропонує цілісний погляд, інтегруючи якісні і кількісні показники, дозволяє розрахувати інтегральний індекс ефективності та побудувати візуальний профіль (радарну діаграму) стану системи, що є новим інструментом для стратегічного аналізу.

Розроблена модель оцінювання надає державним органам і керівникам закладів освіти дієвий діагностичний інструмент для проактивного управління ресурсами, дозволяючи своєчасно виявляти проблемні блоки (правові, інфраструктурні тощо) та спрямовувати обмежені кошти туди, де вони принесуть максимальний ефект, що забезпечує прозорість, підзвітність і довгострокову ефективність системи фінансового забезпечення інноваційної освіти.

Особливу увагу у даній схемі приділено системі управління персоналом у сфері освіти, EMIS HR, що дає чітку комплексну інформацію про кадровий потенціал, структуру штату, рівень ефективності використання персоналу та навчальне навантаження [195; 196]. Дані є надзвичайно важливими, бо людські ресурси безпосередньо впливають на реалізацію інноваційних процесів, визначаючи якість педагогічних практик і можливості впровадження нових освітніх технологій.

Не менш значущим джерелом є державна електронна система закупівель Prozorro, яка забезпечує прозорість фінансових витрат закладів освіти. Аналіз даних з цієї платформи дозволяє оцінити економічну доцільність і ефективність витрат на навчальні та інноваційні програми, виявити закономірності використання бюджетних ресурсів та забезпечити контроль за дотриманням фінансової дисципліни [197]. До складу вхідних даних включаються діючі контракти та договори, що відображають реальні взаємодії закладу освіти з постачальниками послуг, обладнання та партнерськими організаціями. Їх вивчення дає змогу перевірити прозорість угод, дотримання встановлених умов та економічну ефективність фінансових домовленостей.

Оцінювання ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти ґрунтується на комплексному, багаторівневому підході, який дозволяє охопити всі ключові аспекти діяльності закладу [198]. Центральне місце в цій схемі займає процес аналізу, що передбачає використання метрик, індикаторів та нормативів, а також ретельну перевірку якості даних, що забезпечує об'єктивність та достовірність оцінювання. Процес структуровано у взаємопов'язані блоки, кожен із яких розкриває певний аспект функціонування освітньої установи, її фінансової дисципліни та організаційної спроможності.

Правовий блок оцінки зосереджується на дотриманні закладом чинного законодавства та підзаконних актів, регулюванні договорів і фінансово-організаційних процедур, з особливою увагою до прозорості та підзвітності, що дозволяє визначити відповідність операцій правовим нормам і рівень їх контролю.

Фіскальний блок фокусує увагу на економічній ефективності використання ресурсів та оцінює співвідношення витрачених коштів до досягнутих результатів, баланс між капітальними й операційними витратами (Capex/Opex), дотримання бюджетних правил і регламентів. Завдяки цьому блоку можна визначити, наскільки раціонально розподіляються фінансові ресурси, чи мінімізуються ризики фінансових втрат.

Інституційний блок забезпечує аналіз організаційної зрілості закладу освіти, зокрема автономію у прийнятті стратегічних рішень, ефективність внутрішнього контролю та аудиту.

Ринковий блок відображає зовнішню взаємодію освітньої установи, розкриває завдання щодо підготовки конкурентоспроможних кадрів, оцінює рівень працевлаштування випускників та реальний попит роботодавців на фахівців.

Цифровий блок зосереджений на здатності закладу освіти інтегрувати сучасні інформаційні технології у свою діяльність.

Інфраструктурний блок оцінює фізичні і технічні ресурси закладу освіти, зокрема сучасність лабораторій, обладнання і готовність до реалізації дуальних програм, що поєднують навчання з практичними виробничими процесами.

Всі блоки взаємопов'язані між собою, що дозволяє формувати інтегральну оцінку ефективності діяльності освітньої установи, виявляти системні бар'єри, що потребують пріоритетного усунення.

Приведемо узагальнену таблицю (табл. 3.8), що відображає структуру процесу оцінювання та ключові параметри кожного блоку.

Таблиця 3.8

**Структура процесу оцінювання та ключові параметри кожного блоку
схеми оцінювання ефективності та моніторингу фінансового забезпечення
інноваційної освіти**

Блок оцінювання	Основний фокус	Ключові показники та індикатори	Значення для закладу	Значення для випускників ЗВО	Вплив на конкурентоздатність випускників
Правовий	Відповідність законам та підзаконним актам	Якість договорів, прозорість фінансів, підзвітність управлінських рішень	Забезпечення діяльності у межах правового поля	Створення стабільного освітнього середовища, де дотримуються права, гарантії студентів	Підвищує довіру роботодавців до випускників, зменшує ризики юридичних конфліктів
Фіскальний	Економічна ефективність використання ресурсів	Value for Money, баланс Capex/Opex, дотримання бюджетних правил	Рациональне використання фінансів, мінімізація ризиків	Більше ресурсів для навчання та практичних програм	Забезпечує випускників актуальними навичками та практичним досвідом, підвищує їхню ринкову цінність
Інституційний	Організаційна зрілість та автономія	Автономія управління, ефективність внутрішнього контролю та аудиту	Підвищення якості управлінських процесів	Стабільність освітніх програм, зрозумілі правила та підхід до навчання	Сприяє формуванню компетентних фахівців, здатних самостійно приймати рішення
Ринковий	Взаємодія з ринком праці	Працевлаштування випускників, попит роботодавців	Практична цінність освіти для економіки	Випускники отримують освіту, що відповідає потребам ринку	Підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та затребуваність фахівців
Цифровий	Цифровізація та прозорість процесів	Наявність відкритих API, аналітичні дашборди, інтеграція даних	Готовність до цифровізації, ефективний моніторинг	Доступ до сучасних цифрових інструментів та аналітики	Формує цифрові компетенції, необхідні для сучасних професій
Інфраструктурний	Фізичні та технічні ресурси	Сучасність лабораторій, готовність до дуальних програм	Підтримка інноваційного навчання та практики	Можливість практичного навчання та набуття реального досвіду	Дозволяє випускникам ефективно інтегруватися у професійне середовище та підвищує їхню професійну цінність

Джерело: Розроблено автором

Кожен блок оцінювання ефективності та моніторингу фінансового забезпечення інноваційної освіти охоплює ключові аспекти – від правової відповідності та економічної ефективності до цифровізації, інфраструктури і взаємодії з ринком праці. Вони забезпечують баланс інтересів освітньої установи і випускників(для закладу – це підвищення управлінської якості та ефективності ресурсів; для студентів – отримання актуальних знань, практичних навичок і цифрових компетенцій). У кінцевому результаті, інтегрований моніторинг показників сприяє формуванню конкурентоздатних фахівців, зміцнює репутацію закладу освіти.

На етапі агрегації результатів здійснюється інтеграція отриманих показників за усіма блоками оцінювання, що дозволяє сформувати комплексну і цілісну картину ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти. У процесі враховуються як кількісні, так і якісні індикатори, що характеризують правову відповідність, економічну ефективність, інституційну зрілість, взаємодію з ринком праці, цифрову готовність та стан інфраструктури [199; 200]. Для узагальнення результатів застосовується система зважування, яка перетворює різномірні показники в єдину шкалу від 0 до 100, забезпечуючи можливість порівняння та ранжування за рівнем ефективності. Важливим елементом цього етапу є валідація, яка передбачає перевірку достовірності даних, коректності розрахунків та узгодженості між показниками різних блоків.

Агрегація результатів з фокусом на ключові елементи, їхнім значенням та практичною користю для закладу та випускників ЗВО наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Процес агрегації результатів ефективності та моніторингу
фінансового забезпечення інноваційної освіти**

Етап агрегації	Зміст процесу	Метод інтеграції	Приклади показників	Практична користь для закладу	Практична користь для випускників	Вплив на конкурентоздатність випускників
Збір результатів	Підсумовуються дані всіх блоків оцінювання: правового, фінансового, інституційного, ринкового, цифрового, інфраструктурного	Збір усіх кількісних і якісних показників	Дотримання законодавства, ефективність бюджету, рівень цифровізації, стан лабораторій, працевлаштування випускників	Створення повної бази даних для аналітики, виявлення сильних і слабких сторін	Гарантія прозорого та справедливого освітнього процесу, доступ до сучасних ресурсів	Забезпечує студентів освітою та досвідом, що відповідає вимогам ринку праці, підвищує їхню ринкову цінність
Зважування та розрахунок балів	Інтеграція різнорідних показників у єдину шкалу	Присвоєння вагових коефіцієнтів кожному блоку, розрахунок балів за шкалою 0–100	Правовий блок – 15%, Фінансовий – 20%, Інституційний – 15%, Ринковий – 20%, Цифровий – 15%, Інфраструктурний – 15%	Узагальнена оцінка дозволяє порівнювати ефективність різних підрозділів і програм	Студенти бачать, які напрями отримують більше ресурсів та уваги, що підвищує якість навчання	Дає змогу студентам отримувати актуальні знання та практичні навички, які підвищують їх конкурентоспроможність
Валідація	Перевірка достовірності та надійності агрегованих результатів	Перехресна перевірка даних, зіставлення показників між блоками	Контроль правильності розрахунків, порівняння фінансових звітів із фактичними показниками, аналіз кореляції між блоками	Мінімізація ризиків помилкових управлінських рішень, підвищення довіри стейкхолдерів	Студенти отримують впевненість у точності та справедливості оцінки якості освітніх програм	Забезпечує студентів стабільними та перевіреними даними про якість навчання, що підвищує їхню готовність до ринку праці
Формування підсумкової картини	Інтеграція зважених і перевірених даних у цілісну аналітичну модель	Узагальнення та систематизація результатів	Узагальнений бал ефективності, рейтинг підрозділів, індикатори конкурентоспроможності випускників	Надання керівництву структурованої, зрозумілої інформації для стратегічних рішень	Студенти отримують освітню програму, яка відповідає сучасним вимогам ринку та їхнім професійним амбіціям	Формує конкурентоздатність випускників, здатних ефективно діяти та адаптуватися до вимог сучасного ринку праці

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, запропоновані нами етапи агрегації результатів дозволяють перетворити розрізнені дані всіх блоків оцінювання на цілісну та зрозумілу картину ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти. Завдяки зважуванню показників і їхній валідації забезпечується об'єктивність та точність оцінки, що дозволяє керівництву приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Для випускників ЗВО це гарантує прозорість процесів, доступ до актуальних ресурсів і практичних навичок, що в подальшому напряму впливає на конкурентоздатність випускників, а для закладу – підвищення управлінської ефективності та конкурентоспроможності освітніх програм.

Блок вихідних даних є завершальним етапом оцінювання ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти і формує основу для стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень. На цьому етапі створюються профілі закладів освіти, що відображають комплексну характеристику діяльності кожного навчального закладу, включно з правовими, фінансовими, інституційними, цифровими та інфраструктурними аспектами [201]. Таке узагальнення дозволяє не тільки оцінити поточний стан закладу освіти, але й визначити його сильні сторони і потенційні напрями удосконалення.

Особливу увагу приділено формуванню карт ризиків, що дозволяють ідентифікувати потенційні загрози для ефективності фінансового забезпечення й інноваційної діяльності, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на стабільність та якість освітніх процесів. У підсумку цей блок забезпечує керівництво закладів, органи державної влади та зовнішніх партнерів вичерпною аналітичною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, формування ефективної політики розвитку освіти та підтримки підготовки конкурентоспроможних фахівців у сучасних умовах ринку праці (представлено в табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Структура та практичне значення вихідних даних оцінювання
ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти**

Вихідний елемент	Зміст	Приклади показників	Методи збору та аналізу даних	Практична користь для закладу	Практична користь для студентів	Вплив на конкурентоздатність випускників
Профілі закладів освіти	Детальна характеристика кожного закладу, що охоплює правові, фінансові, інституційні, цифрові та інфраструктурні аспекти	Відповідність законодавству, ефективність бюджету, рівень цифровізації, стан лабораторій, наявність дуальних програм	Анкетування, внутрішні фінансові та управлінські звіти, аудит, опитування студентів і викладачів	Виявлення сильних та слабких сторін, планування ресурсів і стратегічного розвитку	Прозорість освітнього процесу, доступ до сучасних ресурсів і навчальних програм	Формує уявлення роботодавців про якість освіти, підвищує довіру до випускників та їхню ринкову цінність
Порівняння у часі	Аналіз динаміки змін показників закладу протягом певного періоду	Зміни фінансової ефективності, динаміка працевлаштування випускників, рейтинги закладу за роками	Статистичний аналіз, побудова графіків і трендових діаграм	Виявлення тенденцій розвитку, ефективності програм, планування ресурсів	Можливість оцінювати прогрес закладу, відстежувати поліпшення умов навчання	Дозволяє студентам отримувати актуальні знання та навички, що відповідають вимогам ринку праці
Порівняння між регіонами	Аналіз відмінностей у показниках різних регіонів	Рейтинг регіональних закладів, порівняння фінансової ефективності, інфраструктурні показники	Регресійний аналіз, побудова порівняльних таблиць та карт	Виявлення регіональних сильних і слабких сторін, обмін кращими практиками	Доступ до закладів з найкращими умовами та ресурсами	Забезпечує студентів освітою, яка відповідає стандартам ринку праці у різних регіонах
Карти ризиків	Ідентифікація потенційних загроз для фінансової ефективності та інноваційної діяльності	Фінансові ризики, відставання від ринку праці, низька якість інфраструктури, ризики цифровізації	SWOT-аналіз, оцінка ймовірності та впливу ризиків, експертні опитування	Можливість своєчасного реагування на загрози, управління ризиками, підвищення стабільності діяльності	Стабільне та безпечне навчальне середовище, зменшення ризиків практичній підготовці	Дозволяє формувати більш конкурентоздатних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах змінного ринку праці

Джерело: Розроблено автором

З таблиці 3.10 простежується, що вихідні дані формують цілісне уявлення про діяльність закладу освіти, його динаміку розвитку у часовому та регіональному вимірах. Вона дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони функціонування закладу, оцінювати ризики й визначати напрями їх мінімізації, а також створювати передумови для вдосконалення освітнього середовища. Завдяки цьому забезпечується підвищення якості навчального процесу, що сприяє формуванню у студентів актуальних знань і практичних компетентностей, необхідних для успішної інтеграції у ринок праці.

З метою вдосконалення методичних підходів до оцінювання та моніторингу фінансування інноваційної освіти необхідно врахувати стратегічні напрями трансформації системи, зокрема диверсифікацію джерел фінансування і розширення фінансової автономії закладів освіти, ґрунтуючись на аналізі поточного стану. Тому розробка стратегічних напрямів фінансового забезпечення якості і розвитку інноваційної освіти є доцільною, оскільки вони узагальнюють результати теоретичних і методичних положень у практично орієнтованій формі для подальшого застосування фінансово-економічного інструментарію оцінки ефективності фінансового забезпечення інноваційної освіти.

Таблиця 3.11

**Стратегічні напрями фінансового забезпечення якості та розвитку
інноваційної освіти**

№ п/п	Стратегічний напрям	Основна мета	Ключові заходи	Очікувані результати
1.	Синхронізація політик	Узгодження політики фінансування з політикою забезпечення якості освіти	• Інтеграція критеріїв оцінювання НАЗЯВО у формування державних програм фінансування • Фінансування програм з урахуванням «вузьких місць» у якості освіти	• Підвищення ефективності державного фінансування • Усунення диспропорцій у якості освітніх програм

Продовження Таблиці 3.11

№ п/п	Стратегічний напрям	Основна мета	Ключові заходи	Очікувані результати
2.	Стимулювання через фінансування	Пов'язати розподіл бюджетних коштів із досягненням високих показників якості	- Розробка формули фінансування, що враховує акредитаційні оцінки - Запровадження додаткових грантів для ЗВО з високим рівнем акредитації	- Формування мотивації до підвищення якості освіти - Зростання рівня інвестицій у розвиток інфраструктури
3.	Розвиток інструментів диверсифікації фінансування	Розширення фінансової автономії закладів освіти	- Надання податкових пільг - Спрощення нормативно-правової бази - Стимулювання створення ендаументів та державно-приватного партнерства	- Залучення додаткових джерел фінансування - Підвищення фінансової стійкості ЗВО
4.	Запровадження диференційованої моделі оплати	Створення фінансових стимулів для забезпечення високої якості освіти	- Надання знижок на акредитаційні процедури для ЗВО із «зразковою» акредитацією - Формування системи бонусів для інвестицій у якість	- Підвищення мотивації до покращення якості освітніх послуг - Економія коштів ЗВО при повторних акредитаціях
5.	Пошук альтернативних джерел фінансування	Зменшення фінансового навантаження на спеціальні фонди ЗВО	- Створення державної програми співфінансування акредитацій - Підтримка стратегічно важливих інноваційних програм	- Оптимізація витрат університетів - Збільшення частки фінансування з державних джерел
6	Зміна статусу повторної акредитації	Підвищення справедливості та стимулювання швидкого усунення недоліків	- Безкоштовне проведення повторної експертизи у разі виявлення порушень - Надання пільг ЗВО, які оперативно усувають недоліки	- Сприяння підвищенню якості акредитаційних процедур - Формування довіри до системи оцінювання якості освіти

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 3.11 демонструє взаємозв'язок між системою оцінювання якості освіти та інструментами фінансової підтримки, що формує підґрунтя для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень та доводить необхідність інтеграції принципів ефективності, прозорості і стимулювання до якості в освітню політику держави. Виділені шість головних стратегічних напрямів формують комплексну модель фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти.

Синхронізація політик узгоджує стандарти якості освіти з фінансуванням, стимулюючи заклади за результатами («funding by performance») та залучаючи позабюджетні ресурси через ендаументи і партнерські проекти; диференційована оплата і оптимізація повторної акредитації підвищують ефективність і справедливість фінансування, формують культуру постійного вдосконалення та забезпечують стратегічну модернізацію освітньої політики України.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження стратегічних напрямів удосконалення механізмів фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти дали змогу сформулювати такі висновки.

1. Доведено, що адаптація міжнародних моделей фінансування в Україні потребує переходу до гібридної системи, що поєднує базове державне фінансування з активним залученням приватних інвестицій та механізмів ДПП. Основними бар'єрами залишаються обмежена автономія освітніх установ, недосконала нормативно-правова база і низька інвестиційна спроможність приватного сектору. Рекомендовано запровадити податкові стимули для бізнесу, розвинути грантове та ваучерне фінансування, а також впроваджувати моделі, орієнтовані на результат.

2. Всебічно розглянуто та доведено, що чинна бюджетно-орієнтована модель не відповідає вимогам інноваційної екосистеми та запропоновано нове рішення - *цілісну аналітичну рамку «діагностика - імплементація»*, яка поєднує формалізований GAP-аналіз із пріоритезацією виявлених розривів,

що дозволяє перетворювати результати діагностики на практичну дорожню карту реформ. GAP-аналіз показав критичні розриви: недостатню фінансову автономію ЗВО, відсутність правового регулювання ендаументів і ДПП, слабку інфраструктуру комерціалізації.

3. Розроблено дорожню карту реформ із трьома наступними пріоритетами: 1) посилення формули фінансування через KPI; 2) створення мережі центрів трансферу технологій; 3) запуск механізмів ендаументів і ДПП. Запропоновано концептуальну модель елементів фінансування, в якій систематизовані джерела (бюджетні, приватні, донорські, філантропічні), механізми розподілу (програмно-цільовий метод, гранти, співфінансування) та інструменти (RBF, ваучери, PPP, ISA). Модель виконує функцію дорожньої карти реформ, яка орієнтує систему на вимірюванні результати – конкурентоспроможних випускників, освітні інновації та стійкий соціально-економічний ефект.

4. Обґрунтовано інтегрований механізм фінансового забезпечення інноваційної освіти, який поєднує макро-, мезо- й мікрорівні в єдину систему з чіткими потоками ресурсів і контурами зворотного зв'язку, де мезорівень виконує роль координаційного хаба, що узгоджує державну політику з практикою закладів, а на мікрорівні забезпечено внутрішні фонди закладів. Запропоновано принцип диверсифікації джерел, внутрішній фінансовий цикл ЗВО з результатоорієнтованим розподілом ресурсів і прозорими інструментами моніторингу (Prozorro, аудит, EMIS).

5. Розроблено модель переходу від утримувальної до інвестиційно орієнтованої системи фінансування інноваційної освіти, яка базується на диверсифікації джерел, фінансовій автономії освітніх установ, орієнтації на результативність. Запропонована система оцінювання ефективності фінансування інноваційної освіти охоплює шість аналітичних блоків - правовий, фінансовий, інституційний, ринковий, цифровий та інфраструктурний - і забезпечує формування інтегрального показника

результативності. Впровадження цієї системи передбачає підвищення рівня прозорості, керованості та стратегічної узгодженості фінансової політики.

Розроблені стратегічні напрями й модель фінансового забезпечення інноваційної освіти формують основу для переходу до результатноорієнтованої системи управління, у якій фінансування безпосередньо пов'язується з якістю освітніх результатів і підготовкою конкурентоздатних фахівців в умовах інноваційної економіки.

ВИСНОВКИ

У дисертації розв'язано важливу наукову проблему теоретичного обґрунтування та розроблення методичного інструментарію фінансового забезпечення інноваційної освіти як чинника розвитку людського капіталу в умовах економіки знань. За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. На основі проведеного дослідження різних підходів щодо вивчення сутності та змісту поняття інноваційної освіти як чинника розвитку людського капіталу встановлено, що вона є динамічною системою, що інтегрує новітні технології, методи навчання та компетентнісні підходи для формування креативних, адаптивних фахівців. В умовах економіки знань саме інноваційна освіта відіграє головну роль у підвищенні конкурентоспроможності людського капіталу, стимулюючи зростання продуктивності, інноваційну діяльність та інтеграцію в глобальний ринок праці.

2. Систематизовано теоретичні моделі взаємодії інноваційної освіти й людського капіталу, що доводять мультиплікативний ефект інвестицій в освіту на ВВП та продуктивність праці. Сформоване авторське визначення *інноваційної освіти як синергетичної системи, в якій взаємодіють сучасні освітні технології, управлінські підходи, наукові знання та соціокультурні цінності, що спільно спрямовані на формування творчої, компетентної та конкурентоздатної особистості.*

Удосконалено теоретико-методологічні засади фінансового забезпечення інноваційної освіти, уточнено його функції (стимулююча, розподільча, контролююча, інтеграційна), структуру (аккумуляція, розподіл і контроль ресурсів) та класифікацію механізмів фінансування (за джерелами, рівнями й інструментами). *Фінансове забезпечення розглядається як інституційно врегульована система економічних відносин, що сприяє створенню, поширенню та комерціалізації освітніх інновацій.*

3. Проаналізовано світові моделі фінансування інноваційної освіти (США, ЄС, Фінляндія, Південна Корея) та визначено глобальні тенденції:

диверсифікацію джерел, розвиток ендаументів, активізацію державно-приватного партнерства й орієнтацію на результат. У 2023 році фінансування R&D у ЄС досягло 381,4 млрд. євро (2,22 % ВВП), що становить 850 євро на одного мешканця, тоді як в Україні цей показник у 85 разів нижчий – лише близько 10 євро на особу (0,3 % ВВП). Попри хронічне недофінансування, у 2025 році державне фінансування науки в Україні зросло до 14,5 млрд. грн., підтримано 131 інноваційний проект, що створює передумови для переходу до стійкої моделі інноваційного розвитку за умови ефективного управління ресурсами. Для України доцільним є впровадження податкових стимулів для бізнесу, розширення грантового фінансування, поетапне запровадження моделей, орієнтованих на ефективність. Виявлено основні бар'єри – низька автономія закладів, недосконалість правової бази й обмеженість приватних інвестицій.

4. Проведені дослідження стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні показали те, що незважаючи на стабільний рівень бюджетної підтримки, система залишається бюджетно-орієнтованою, із недостатньою диверсифікацією джерел, слабким розвитком партнерств та грантів. Позабюджетні ресурси мають значний потенціал, але водночас використовуються несистемно. Обмежена фінансова автономія суттєво знижує інноваційну активність закладів вищої освіти.

5. Проведена оцінка ефективності використання фінансових ресурсів у сфері освітніх інновацій за допомогою інтегрального підходу. Виявлено хронічне недофінансування капітальних видатків, дисбаланс на користь поточних витрат та низьку результативність (інтегральний бал 0,45-0,6). Запропоновано більш дієві інструменти підвищення ефективності, такі як: стратегічне планування, моніторинг інвестицій у цифрову і наукову інфраструктуру, оцінювання соціального впливу освітніх програм.

Здійснений аналіз нормативних документів (зокрема, Положення МОН № 686, методичні роз'яснення НАЗЯВО) засвідчив наявність фінансового розриву між вимогами до якості освіти і ресурсними можливостями закладів

освіти. Вітчизніна фінансова модель акредитації має певні суперечності між оплатою процедур та інвестуванням у розвиток, що суттєво позначається на зниженні рівня здатності освітніх установ до інновацій. Сучасна система гарантує тільки базову стабільність, але водночас не стимулює підвищення якості і залучення інвестицій в людський капітал.

6. Обґрунтовується доцільність використання ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами освіти, що передбачає забезпечення ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Визначено головні групи ризиків, зокрема: фінансові (дефіцит, інфляція), операційні (неефективний розподіл, бюрократія), зовнішні (геополітичні, пандемічні). Запропоновано комплекс заходів щодо розширення грантової підтримки, розвитку ендаументів, формування системи прозорого моніторингу ефективності.

7. Здійснено порівняльний аналіз стратегій фінансування інноваційної освіти розвинених країн світу. Обґрунтовано головні переваги диверсифікованих моделей із фокусом на KPI і результативність. Обґрунтована необхідність поступової імплементації подібних підходів для України через податкові стимули, пілотні проекти та оновлення формульного фінансування. Визначено такі критичні розриви, як: обмежена автономія, відсутність правової бази для ендаументів та державно-приватного партнерства, слабка інфраструктура комерціалізації результатів досліджень.

Розроблено *концептуальну модель елементів фінансового забезпечення інноваційної освіти* з метою систематизації джерел фінансування (державні, місцеві, приватні, донорські), механізмів розподілу (програмно-цільовий метод, субвенції, гранти, співфінансування) та інноваційних інструментів (RBF, ваучери, PPP, ISA, ендаументи). Запропоновано *дорожню карту реформ* з таким трьома пріоритетами як: оновлення формули фінансування з KPI, розвиток мережі центрів трансферу технологій та запуск правових механізмів для довгострокового інвестування.

8. Розроблено *інтегровану модель механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, що об'єднує макро-, мезо- й мікрорівні в єдину керовану систему*. На макрорівні передбачено державну політику й бюджетне фінансування, на мезорівні – регіональні партнерства й гранти, на мікрорівні – внутрішні фонди ЗВО. Модель передбачає контури зворотного зв'язку, KPI-панель для моніторингу, прозорі інструменти контролю (Prozorro, аудит, EMIS) і диверсифікацію джерел фінансування, що відповідно підвищує стійкість, результативність і підзвітність системи. Розроблено регламент SOP управління фінансуванням освіти та інновацій на макро-, мезо- і мікрорівнях, з вимірюваними результатами та контролями.

9. Запропоновано *методичні підходи до оцінювання ефективності та моніторингу фінансування інноваційної освіти*. Система індикаторів результативності охоплює фінансову стійкість, інноваційний випуск, ROI інвестицій і соціальний ефект. Визначено шість аналітичних блоків оцінювання (*правовий, фінансовий, інституційний, ринковий, цифровий, інфраструктурний*). Розроблена *модель переходу від утримувальної до інвестиційної парадигми фінансування інноваційної освіти*, яка поєднує діагностику, моніторинг та формування інтегрального показника ефективності. Доведено, що її впровадження забезпечує підвищення прозорості, стратегічного управління і орієнтації фінансових потоків на якість результатів.

Результати проведених досліджень можуть бути використані з метою удосконалення фінансових механізмів у суміжних сферах – науці, інноваціях, бізнесі і державному управлінні. Виявлені проблеми недофінансування, обмеженої автономії та ризиків фінансової нестабільності потребують подальших досліджень у напрямі формування стійкої інноваційно-освітньої екосистеми України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Ч. 1 / [А. Г. Задоя та ін.] ; за ред. А. Г. Задоя. Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2022. 142 с.
2. Ukrainian Institute for the Future. Людський капітал та економічний розвиток: зв'язок та вплив [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny> (дата звернення: 18.09.2023).
3. Скрипник М. І. Інноваційна підготовка фахівців у вищих навчальних закладах // *Вісник Київського нац. ун-ту технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 261–265.
4. Барабась Д., Джафаров Д., Шпак І. Освітні інновації та підготовка кадрів у сучасних ЗВО // *Науковий вісник ОНЕУ*. 2016. № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_5 (дата звернення: 01.10.2023).
5. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.
6. Дегтяр А. О., Календжян Я. В. Управління інноваціями в системі вищих навчальних закладів // *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2. С. 3–9.
7. Дробінська З. Використання інноваційних технологій в контексті підготовки майбутніх педагогів // *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. Вип. 8, ч. 2. С. 110–114.
8. Мельникова О. В. Інновації у вищій освіті як чинник формування національної економіки // *Збірник наукових праць. Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 16–27.
9. Авраменко К. Б. Теоретичні засади реалізації освітніх інновацій у підготовці вчителів у системі вищої педагогічної освіти України // *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Педагогіка, соціальна робота*. 2014. Вип. 30. С. 7–9.

10. Даниленко Л. І. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті // *Післядипломна освіта в Україні*. 2003. № 3. С. 70–74.
11. Артюшина М. В. Управління інноваційним розвитком професійно-технічних навчальних закладів // *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2014. № 6. С. 9–14.
12. Національний університет цивільного захисту України. Інноваційні технології : курс лекцій [Електронний ресурс]. Харків : НУЦЗУ, 2024. – Режим доступу:
https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20677/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97_%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення: 11.10.2023).
13. Педагогічна інноватика: термінологічний словник (2019) / авт. кол. за заг. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я. М. 384 с.
14. Манн Р. В., Кравченко О. В., Ганжала І. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як елемент інноваційного навчання фахівців економічного спрямування [Електронний ресурс] // *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 78, № 4. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.2810>.
15. Педагогічна майстерність : підручник / За ред. І. А. Зязюна. 3-є вид., допов. і переробл. К. : Богданова А.М., 2008. 376 с.
16. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 1144 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39233/> (дата звернення: 08.11.2023).
17. Ващенко Л. М. Інноваційний розвиток загальної середньої освіти : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2011. 320 с.
18. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: теорія і практика. Київ : Логос, 2006. 144 с.

19. Дубасенюк О. А. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики. Житомир : ЖДУ, 2014. 240 с.
20. Головач Н. В., Дмитренко Г. А. Інноваційна змістовна складова модернізації освіти в Україні // *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Т. 2, № 2(4). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-81-89](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-81-89).
21. Ігнатович О. М. Інноваційні процеси в системі освіти : монографія. Київ, 2009. 284 с.
22. Кіяшко О. О. Інноваційні педагогічні технології підготовки молодших спеціалістів у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації [Текст] : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Кіяшко Олександр Олександрович ; Луганський держ. педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2001. 262 с.
23. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку : монографія. Київ : Знання України, 2003. 450 с.
24. Попова О. В. Інноватика в галузі освіти : глосарій. Харків : ХНПУ, 2020. 80 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/3590> (дата звернення: 19.01.2024).
25. Професійна освіта і навчання: інноваційний розвиток : колект. монографія / за ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 300 с.
26. Савченко О. Я. Дидактика початкової освіти : підручник. Київ : Генеза, 2012. 504 с.
27. Rachmad, Yoesoep Edhie. Innovation in Education Theory. Amiens: Cathédrale Éditions Internationales, 2022. DOI: 10.17605/OSF.IO/RSQYM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osf.io/rsqym/> (дата звернення: 28.02.2024).
28. Mintz S. What Do We Mean by Educational Innovation? [Електронний ресурс] // *Inside Higher Ed*. 2021-06-29. – Режим доступу: <https://www.insidehighered.com/blogs/higher-ed-gamma/what-do-we-mean-educational-innovation> (дата звернення: 10.03.2024).
29. The Global College. What is innovation in education? [Електронний ресурс]. 2023. – Режим доступу: <https://theglobalcollege.com/blog/what-is-innovation-in-education/> (дата звернення: 12.03.2024).

30. Часнікова О.В. Компетентнісний підхід в освіті як основа її реформування. Народна освіта. Електронне наукове фахове видання. Випуск №3(24), 2014 р. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2607.

31. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : зб. наук. праць. Житомир : ЖДУ, 2014. С. 12–28.

32. Прокопів Л. Інноваційні технології навчання і виховання у ЗВО: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2017. 166 с.

33. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за ред. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.

34. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Освітні системи країн ЄС: загальна характеристика. Київ, 2012. 352 с.

35. Забіяка І. М. Сучасна система вищої освіти в європейських країнах: проблеми і перспективи // *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. С. 137-142. — Режим доступу: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1435>.

36. Інноваційна педагогічна діяльність як чинник формування життєтворчої компетентності здобувача освіти : моногр. / [Нічуговська Л. І., Ніколенко Л. М. та ін.]; уклад. : Криворотько А. О. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. 484 с.

37. Інноваційність розвитку вищої педагогічної освіти: від теорії до практики : колективна монографія / За заг.ред. Л.Л. Хоружої. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 232 с.

38. Литовченко Р. І., Дмитренко Г. А. Використання цифрових технологій в процесі підготовки конкурентоспроможних випускників закладів вищої освіти // Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 10 жовтня 2023 р.) /ред. кол. : І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ. МАУП. 2023. С. 179-181.

39. Брюховецька І. (2020). Економічна політика в умовах інноваційних перетворень в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління 1 (59): 5-9.

40. Олійник В. В. Теорія і практика управління соціальними системами // *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012. № 4. С. 3–12.
41. The Future of Education and Skills: Education 2030. Paris: OECD Publishing, 2018. 42 р. URL: [https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/E2030_Position_Paper_\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/E2030_Position_Paper_(05.04.2018).pdf).
42. Psacharopoulos G., Patrinos H. A. Returns to investment in education: a decennial review of the global literature // *Policy Research working paper*. № WPS 8402. Washington, D.C. : World Bank Group, 2018. 56 р. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/442521523465644318/Returns-to-investment-in-education-a-decennial-review-of-the-global-literature>.
43. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях: науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ: ДКС-Центр, 2024. 242 с.
44. Литовченко Р. І. Індекси професійної конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти: методологічні підходи // II Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 10 жовтня 2024 р.) /ред. кол. : І. А. Семенець-Орлова (гол.ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ. МАУП. 2024. С. 312-315.
45. Schultz T. W. Investment in Human Capital // *American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
46. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p.
47. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
48. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
49. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work [Електронний ресурс]. Washington, DC, 2019. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019> (дата звернення: 18.04.2024).

50. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.

51. McKinsey Global Institute. Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation [Електронний ресурс]. 2017. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 18.04.2024).

52. OECD. Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2019. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2019_df80bc12-en.html (дата звернення: 18.04.2024).

53. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – New York : Teachers College Press, 2011. 208 p.

54. Council of the European Union. Recommendation on Improving the Provision of Digital Skills and Competences in Education and Training [Електронний ресурс]. Official Journal of the EU, 2024. C/2024/1030. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/1030/oj/eng> (дата звернення: 20.04.2024).

55. European Commission. Digital Education Action Plan (2021–2027) [Електронний ресурс]. 2020. – Режим доступу: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan> (дата звернення: 20.04.2024).

56. Ionan V. Innovation as a National Idea: Ukraine's WINWIN 2030 Strategy for Global Leadership [Електронний ресурс] // Digital State UA. 18.06.2025. – Режим доступу: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/innovation-as-a-national-idea-ukraines-winwin-2030-strategy-for-global-leadership> (дата звернення: 20.06.2025).

57. Міністерство освіти і науки України. Концепція цифрової трансформації освіти і науки до 2026 року [Електронний ресурс]. 2021. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennnya> (дата звернення: 20.06.2025).

58. OECD. Measuring Innovation in Education 2019 [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2019. – Режим доступу:

https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/measuring-innovation-in-education-2019_g1g9e098.html (дата звернення: 20.06.2025).

59. OECD. Skills for the Digital Transition: Assessing Recent Trends Using Big Data. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/38c36777-en>.

60. World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise [Електронний ресурс]. Washington, DC, 2018. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018> (дата звернення: 08.05.2024).

61. World Bank. The Human Capital Project [Електронний ресурс]. 2018–2021. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (дата звернення: 08.05.2024).

62. UNESCO. Futures of Education (Reimagining our futures together) ; Education for Sustainable Development (ESD) for 2030: Roadmap [Електронний ресурс]. 2021. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381> (дата звернення: 08.05.2024).

63. Finnish National Agency for Education (EDUFI). National Core Curriculum (2014; implementation 2016–2019) [Електронний ресурс]. Helsinki, 2014. – Режим доступу: <https://www.oph.fi/en/education-and-qualifications/national-core-curriculum-primary-and-lower-secondary-basic-education> (дата звернення: : 08.05.2024).

64. SkillsFuture Singapore. Skills Demand for the Future Economy : annual reports 2016–2023/24 [Електронний ресурс]. Singapore, 2016–2024. – Режим доступу: <https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/skills-report-2023/sdfe-2023.pdf> (дата звернення: : 08.05.2024).

65. OECD. Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2019. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20.html (дата звернення: : 08.05.2024).

66. Литовченко Р. І. Теоретико-методологічний аспект конкурентоздатних закладів середньої освіти та її випускників // *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 4(76). С. 65–71.

67. Ткачук О. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2018. Вип. 1. С. 56-62. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2018_1_7 (дата звернення: : 09.07.2024).

68. Дибя М. І., Юркевич О. М. та ін. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України [Електронне видання] : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 425 с.

69. Лондар С. Л. (ред.). Удосконалення фінансування системи освіти [Електронний ресурс] : монографія / ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с. – Режим доступу: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf>.

70. Боголіб Т. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення // *Економіст*. 2015. № 8. С. 1–6.

71. Горин В., Коваль С. Проблеми бюджетного фінансування та перспективи застосування інструментів фандрайзингу у системі вищої освіти України // *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 42–46. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/9.pdf.

72. Лободіна З., Булавинець В., Данильців Х. Бюджетне фінансування освітніх послуг: сучасні тенденції та перспективи вдосконалення // *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12/2. С. 20–29. – Режим доступу: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/322>.

73. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.

74. Теорія фінансів : підручник / П. І. Юхименко, В. М. Федосов, Л. Л. Лазебник та ін. ; за ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 576 с.

75. Юрчишена Л. В. Модель фінансування вищої освіти: поняття та практичні результати впровадження в Україні // *Освітня аналітика України*. 2021. № 3(14). С. 17–32.

76. Стеценко Б. С. Інституційна фінансова інфраструктура: глобальні імперативи та українські реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 247 с.

77. Кабінет Міністрів України. Постанова від 16 липня 2025 р. № 891 «Про деякі питання фінансування закладів вищої освіти у 2025 році» [Електронний ресурс]. – Київ : КМУ, 2025. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-finansuvannia-zakladiv-vyshchoi-osvity-u-2025-rotsi-i-891> (дата звернення: 08.03.2025).

78. OECD. Education at a Glance 2022: Highlights. OECD Publishing, 2022. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>.

79. Міністерство освіти і науки України. МОН відновило формульний підхід до розподілу бюджетних коштів між закладами вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-vidnovylo-formulnyi-pidkhid-do-rozpodilu-biudzhethnykh-koshtiv-mizh-zakladamy-vyshchoi-osvity> (дата звернення: 08.02.2025).

80. Інтеграція фінансових і демографічних чинників у стратегічне планування сталого економічного розвитку: монографія [Текст]/ Г.О. Кришталь – Київ, 2024. - 187.

81. Плікус І. Й. Інвестиції в освіту як фактор розвитку людського капіталу та економіки // Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Леонова, канд. екон. наук, доц. В. В. Боженко. Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 27-55.

82. Касич, А. О., Циган, В. А. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. *Ефективна економіка* № 12, 2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2587>

83. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>

84. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід: навч. посіб./ І.В. Артьомов, І.П. Студеняк, Й.Й. Головач, А.В. Гусь. Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2015. 360 с.

85. Дубасенюк О.А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійно-педагогічної підготовки // Професійна педагогічна освіта: інноваційні

технології та методики: Монографія / За ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – С. 14-47.

86. Котвицька, Н. М. Методи оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів у агропродовольчій сфері. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 4 (67). С. 21–33. – DOI: 10.32689/2523-4536/67-8.

87. Гернего, Ю. О. Ендавмент фінансування освітньої складової інноваційної економіки в Україні // *Економіка і суспільство*. – Вип. 8 (2017). – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/95.pdf.

88. Шалимова, Х. С. Державна фінансова підтримка розвитку інноваційної діяльності в Україні // *Economics & Education*. – 2018. – Режим доступу: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1%2834%29/19.pdf>.

89. Salmi J. Funding higher education: the role of performance-based mechanisms // *International Journal of Educational Development*. 2019. Vol. 65. P. 101–108.

90. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

91. Bader S., Oleksienko A., Mereniuk K. Digitalization of Future Education: Analysis of Risks on the Way and Selection of Mechanisms to Overcome Barriers (Ukrainian Experience) // *Futurity Education*. 2022. No. 2(2). P. 21–33. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.26>.

92. Лешанич Л., Мяхких І., Шкода М. Моделі фінансування вищих навчальних закладів іноземних країн. // *Балтійський журнал економічних досліджень*. 2018. Т. 4, № 5. С. 145–150. – DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-145-150>.

93. European Commission. Erasmus+ Annual Report 2020. 2021. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/annual-report-2020_en.

94. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності : постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>.

95. Іванова О. П. Фінансові аспекти автономії вищих навчальних закладів // *Освіта і менеджмент*. 2020. № 2. С. 47–50.
96. Іванова О. П. Ендаументні фонди у вищій освіті: зарубіжний досвід і перспективи в Україні // *Вісник освіти України*. 2019. № 7. С. 42–48.
97. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку освіти на 2021–2030 роки. 2021. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/>.
98. Ehrenberg R. G. American Higher Education in Transition // *The Journal of Economic Perspectives*. 2012. Vol. 26, № 1. P. 193–216.
99. [Brown J., Laschever D. Endowment Management and University Funding // *Journal of Higher Education Finance*. 2021. Vol. 7, № 2. P. 22–35.
100. Sahlberg P. Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? – Teachers College Press, 2015. P. 50–74.
101. Lee J. S., Hong S. H. Public-Private Partnerships in Korean Education: A Model for Innovation // *Asia Pacific Journal of Education*. 2017. Vol. 37, № 3. P. 354–368.
102. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Освіта України 2023». Київ, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 18.01.2025).
103. Кириченко О. П., Марченко І. В. Фінансування освіти в Україні: проблеми та перспективи розвитку // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. Вип. 38. С. 102–110.
104. Пасічник В. М. Механізми фінансового забезпечення інноваційної освіти // *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Т. 852, № 3. С. 56–63.
105. R&D expenditure / Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure (дата звернення: 08.02.2025).
106. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. 418 p.
107. Global Innovation Index 2023 / WIPO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/giiranking/en/ukraine> (дата звернення: 18.01.2025).

108. Міністерство освіти і науки України. Статистичні дані щодо наукових досліджень та розробок в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/statistichna-informaciya/statistichni-dani-shodo-naukovih-doslidzhen-ta-rozrobok-v-ukrayini> (дата звернення: 18.01.2025).

109. Бюджет 2024: Освіта / Міністерство фінансів України. 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-bjudzhet-na-2024-rik-548> (дата звернення: 18.01.2025).

110. Гранти на навчання у ЗВО / Міністерство освіти і науки України. 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/news/hranty-na-navchannia-u-zvo-vse-shcho-potribno-znaty-vstupnykam> (дата звернення: 18.01.2025).

111. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

112. Держбюджет-2025: як зросли видатки на освіту та куди їх спрямують // *Українська правда. Життя*. 2024. 19 листоп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/rada-zatverdila-derzhbyudzheth-2025-shcho-bude-z-vidatkami-na-osvitu-na-nauku-304938/> (дата звернення: 18.01.2025).

113. Фінансування науки в Україні у 2025 році // *Nim.media*. 2025. 28 січ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nim.media/articles/finansuvannya-nauki-v-ukrayini-u-2025-rotsi> (дата звернення: 18.01.2025).

114. Про фінансування у 2025 році науково-технічних проєктів, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності закладів вищої освіти та наукових установ / Офіційний вебсайт Міністерства освіти і науки України. 2025. 31 січ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/npa/pro-finansuvannia-u-2025-rotsi-naukovo-tekhnichnykh-proiektiv-spramovanykh-na-pidtrymku-innovatsiinoi-diialnosti-zakladiv-vyshchoi-osvity-ta-naukovykh-ustanov> (дата звернення: 18.01.2025).

115. Allocating core public funding to universities in Europe / European University Association. Brussels : EUA, 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eua.eu/images/publications/funding_models_v2.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

116. Gamage D. Financing higher education in Canada: A study in fiscal federalism [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/354510742_Financing_higher_education_in_Canada_a_study_in_fiscal_federalism (дата звернення: 18.01.2025).

117. Funding higher education in the United States: Overview of student grants, loans, and support programs // *Journalist's Resource*. Cambridge, MA : Journalist's Resource, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journalistsresource.org/home/higher-education-funding-college-tuition-overview/> (дата звернення: 18.01.2025).

118. Higher Education Funding in the UK / House of Commons Library. London : UK Parliament, 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-10037/CBP-10037.pdf> (дата звернення: 18.01.2025).

119. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2024. Geneva: United Nations High Commissioner for Refugees, 2025. 90 p [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unhcr.org/sites/default/files/2025-06/global-trends-report-2024.pdf> (дата звернення: 18.01.2025).

120. Psacharopoulos G., Patrinos H. A. Returns to investment in education: a decennial review of the global literature // *Policy Research working paper*. № WPS 8402. Washington, D.C. : World Bank Group, 2018. 56 p [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/442521523465644318/Returns-to-investment-in-education-a-decennial-review-of-the-global-literature> (дата звернення: 18.01.2025).

121. Соколовська А. М. Дискусійні аспекти формульного розподілу видатків на вищу освіту в Україні // *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 8–21.

122. Claeys-Kulik A.-L., Estermann T. Performance-based funding of universities in Europe. Brussels: European University Association, 2015. 48 p.

123. Поکیدіна В. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України / Центр «Розвиток КСВ». 2017.

124. Lysiak L., Portna O., Petrova Ya. Financial supply for higher education in Ukraine: real and potential sources // *The Potential of Modern Science*. London: Science Publishing, 2019. Vol. 2. P. 128–145.

125. Плікус І. Й. Інвестиції в освіту як фактор розвитку людського капіталу та економіки // Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції : монографія / за заг. ред. С. В. Леонова, В. В. Боженко. Суми: СумДУ, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86167> (дата звернення: 18.01.2025).

126. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід : монографія / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2018. 223 с.

127. Остафійчук Я. Міністерство освіти і науки припинило надання грантів на освіту: кого стосується розпорядження // *Komersant Україна*. 2025. 15 вер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://komersant.ua/en/mon-prypynylo-nadannia-hrantiv-na-navchannia-koho-torknuvsia-nakaz/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.01.2025).

128. World Bank. EdTech Strategy: The World Bank's Engagement in Educational Technology. Washington, D.C.: World Bank Group, 2023.

129. OECD. The role of micro-credentials in labour market education and training. Paris: OECD Publishing, 2022.

130. UNESCO. AI and education: guidance for policy-makers. Paris: UNESCO Publishing, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377074.locale=en> (дата звернення: 18.01.2025).

131. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022–2027 роки : розпорядження від 9 груд. 2021 р. № 1619-р. Київ, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

132. Державна казначейська служба України. Звіт про виконання Державного (зведеного) бюджету України; Місячні/квартальні/річні звіти, форми та відкриті дані (реєстри виконання видатків) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

133. Міністерство фінансів України. Попередні бюджети. Річні звіти про виконання Закону «Про Державний бюджет України» (2015–2024), аналітичні матеріали та роз'яснення щодо виконання бюджету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення: 18.01.2025).

134. [Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України; розділ «Загальна середня та професійно-технічна освіта» (статистичні таблиці, річні збірники) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

135. Основні освітні статистичні дані [Електронний ресурс] // *Освіта.ua*. 2024. – Режим доступу: <https://osvita.ua/news/data/93396/> (дата звернення: 18.01.2025).

136. Гуменна Л. С. Modern models of public-private partnerships in the field of professional (vocational-technical) education // *Професійна педагогіка*. 2023. № 2 (27). С. 29–38 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jrnls.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/857/1167/4055> (дата звернення: 18.01.2025).

137. Funding in education: National education system of Ukraine // *Eurydice Ukraine* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/ukraine/funding-education> (дата звернення: 18.01.2025).

138. Карлін М., Проць Н., Проць В. Financing education in Ukraine in the conditions of war and reconstruction // *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. Вип. 1. С. 89–96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/979> (дата звернення: 18.01.2025).

139. Міністерство фінансів України. КПКВ 2201160 «Підготовка кадрів вищими навчальними закладами III–IV рівнів акредитації та забезпечення

діяльності їхніх баз практики» [Електронний ресурс]. Київ, 2025. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

140. Міністерство фінансів України. КПКВ 2201280 «Підготовка кадрів Київським національним університетом імені Тараса Шевченка» [Електронний ресурс]. Київ, 2025. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

141. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Form_f2-1-6331020-1.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

142. Литовченко Р. Аналіз стану фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку // *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 607–612. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-82>.

143. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України. Київ, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення: 18.01.2025).

144. Міністерство фінансів України. Видатки на освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/education_expenditures-343 (дата звернення: 18.01.2025).

145. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Фінансування освіти в Україні: тенденції та проблеми розвитку // Збірник матеріалів науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2022. С. 45–52 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39073/1/Zbirnyk_konf_2022.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

146. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни // *Освітня аналітика України*. 2023. № 3 (24). С. 34–44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.iea.gov.ua/2023-3-34-44/> (дата звернення: 18.01.2025).

147. Литвинова С. Г. Цифрова трансформація освіти: світові тенденції та українські реалії // *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 82, № 2. С. 1–20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3901/1712> (дата звернення: 18.01.2025); Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ : монографія / Центр Разумкова. Київ, 2018. 404 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

148. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2019 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2020. 109 с.

149. Яременко Л.М., Малишко В.В., Петрик Б.О. Аналіз ринку освітніх послуг національної системи вищої освіти як фактор конкурентоспроможності економіки. *Економіка та держава*. 2022. №9. С. 104-111..

150. Олександр Журба, Юлія Перегуда. Конкуренція на ринку онлайн-освіти: сучасні тенденції та перспективи розвитку. 2025. *Наукові перспективи*. № 1(55). С. 798-810.

151. Про затвердження паспорта бюджетної програми за КПКВК 2201260 на 2024 рік: Київ : Наказ МОН від 25.03.2024 №386 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhzet/2024/08/14/nakaz-1144-14082024-pro-zatv-pasporta-2201140-na-2024.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

152. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2020 рік (КПКВК 2201160) [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2021. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhzet/2021/Pasporty%20byudzhetnykh%20prohram/09.03/Zvit%20pro%20vykonannya%20derzhavnoho%20byudzhetu%202020_1/Zvit_pasporta_byudzhetoynoyi_prohramy_2020_2201160_09.03.pdf (дата звернення: 18.03.2025).

153. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2021 рік (КПКВК 2201160) [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2022. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhzet/2022/Pasporty%20byudzhetnykh%20prohram/09.03/Zvit%20pro%20vykonannya%20derzhavnoho%20byudzhetu%202021_1/Zvit_pasporta_byudzhetoynoyi_prohramy_2021_2201160_09.03.pdf

[objects/mon/sites/1/budzhets/2021/Vykonannya.derzh.byudzhetu.2021/20.05.2022/Zvit.vykonannya.pasporta.byudzhets.prohr.2021-2201160-20.05.22.pdf](https://mon.gov.ua/objects/mon/sites/1/budzhets/2021/Vykonannya.derzh.byudzhetu.2021/20.05.2022/Zvit.vykonannya.pasporta.byudzhets.prohr.2021-2201160-20.05.22.pdf) (дата звернення: 18.03.2025).

154. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2022 рік (КПКВК 2201160) [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2023. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhets/2022/Vykonannya.derzh.byudzhetu.2022/21.03.2023/Zvit.vykonannya.pasporta.byudzhets.prohr.2022-2201160-21.03.2023.1.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

155. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2023 рік (КПКВК 2201160) [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2024. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/sites/1/budzhets/2024/Vykonannya.derzh.byudzhetu.2023/20.05.2024/Zvit.vykonannya.pasporta.byudzhets.prohr.2023-2201160-20.05.2024.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

156. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2024 рік [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2025. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/byudzhets-ta-zakupivli/byudzhets/arkhiv-2015-2022-rr/2022-rik/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-2022-rik> (дата звернення: 18.03.2025).

157. Державна казначейська служба України. Місячний звіт про виконання Державного бюджету України за січень–грудень 2022 року [Електронний ресурс]. Київ : ДКСУ, 2023. – Режим доступу: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage/misiachnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-sichen-hruden-2022-roku> (дата звернення: 18.03.2025).

158. Про внесення змін до паспорта бюджетної програми на 2023 рік за КПКВК 2201160 : наказ МОН від 29.12.2023 №1582 [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2023. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/npa/pro-vnesennya-zmin-do-pasporta-byudzhetnoyi-programi-na-2023-rik-za-kpkvk-2201160-ta-viznannya-takim-sho-vtrativ-chinnist-nakazu-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-vid-25102023-1305> (дата звернення: 18.03.2025).

159. Про затвердження паспорта бюджетної програми на 2025 рік за КПКВК 2201160 : наказ МОН від 21.02.2025 №342 [Електронний ресурс]. Київ : МОН України, 2025. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhzet/2025/21-02-2025/nakaz-342-vid-21-02-2025-pasport-2201160-na-2025.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

160. Звіти про виконання паспортів бюджетних програм [Електронний ресурс]. Київ : Мінфін, 2021–2025. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/zvit-pro-vykonan> (дата звернення: 14.03.2025).

161. Професійна (професійно-технічна) освіта в Україні: стан та перспективи розвитку : аналітична довідка. Київ, 2023. 48 с. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2025).

162. Терещенко, Г. М., Лондар, Л. П. Формування та використання коштів спеціального фонду закладами вищої освіти в Україні. *Економіка освіти*. 2020. № 18. С. 36–49. – Режим доступу: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/3_Tereshchenko_18_2020_36_49.pdf

163. Читаєва К. Г., Литвинчук А. О., Гапон В. В., Прон Н. Б., Барабаш О. А. Аналіз фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах збройної агресії в Україні // *Освітня аналітика України*. 2024. № 6 (32). С. 63–80. – Режим доступу: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/5_Lytvynchuk_Gapon_Pron_Barabash_Chytaieva_632_2024_63-80.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

164. Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми : методичний посібник / А. Бутенко, Г. Денискіна, О. Єременко, О. Книш, І. Сімшаг, О. Требенко. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024. 127 с. – Режим доступу: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/Роз'яснення-щодо-застосування-Критеріїв-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

165. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Наказ МОН України № 686 від 15 травня 2024 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-akredytatsiyu-osvitnih-program-za-yakimi-zdiysnyuyetsya-pidgotovka-zdobuvachiv-vishchoyi-osviti> (дата звернення: 18.05.2025).

166. Литовченко Р. І. Фінансове забезпечення інноваційної освіти: сутність, функції та механізми реалізації // *Ефективна економіка*. 2025. № 8. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7371/7494> (дата звернення: 18.05.2025).

167. Лещук Г. В. Симуляційний аналіз Монте-Карло в системі оцінювання ризиків інвестиційних проєктів // *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 57–67.

168. Литовченко Р. І. Інноваційний підхід до системного управління підготовкою конкурентоздатних випускників у закладах середньої освіти // Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу : матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л. О. Згалат-Лозинської. Київ : КНУБА, 2024. С. 132–135.

169. Гриневич Л. М. Фінансування освіти в Україні: сучасний стан та напрями змін // *Освітологічний дискурс*. 2015. № 1. С. 34–46.

170. Калінько І. В., Гончаренко Н. В. Державно-приватне партнерство: зарубіжний досвід та перспективи реалізації в Україні // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 49–54. – Режим доступу: https://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/47463 (дата звернення: 18.05.2025).

171. Ілляшенко, Т. О., Радіонова, І. О. Проблеми та перспективи фінансування освіти і науки в Україні в умовах економічної кризи / Т. О. Ілляшенко, І. О. Радіонова // *Механізм регулювання економіки*. – 2015. – № 1. – С. 223–228. – Електронний ресурс: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e75bec3-5dbb-4ecf-a2f3-0d4dbc8c7a00/content>.

172. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Pergamon Press, 1998.

173. Johnstone D. B. Financing higher education: Cost-sharing in international perspective. Sense Publishers, 2006.
174. Teixeira P. N. The rising tide of tuition fees // The Palgrave international handbook of higher education policy and governance. Palgrave Macmillan, 2014. P. 378–397.
175. Волкова Н. В. Ефективність використання коштів ВНЗ // *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 66–71.
176. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2013.
177. Луговий В. І. Модернізація фінансування вищої освіти України: баланс досконалості механізмів, можливостей і мережі // *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). – Режим доступу: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-4> (дата звернення: 18.05.2025).
178. Литовченко Р. І. Механізми фінансування інноваційної освіти в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення // *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 19-20 вересня 2025 року)*. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 18–20.
179. Бульба В. Г., Оробей В. В. GAP-аналіз у публічному управлінні // *Вісник Харківського політехнічного інституту*. 2024. Т. 50, № 3. С. 120–132. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.09> (дата звернення: 29.05.2025).
180. Кірейцева Г. В. GAP-аналіз водокористування у контексті запобігання евтрофікації р. Тетерів // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2024. № 11. С. 45–53. – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8733/11.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 18.05.2025).
181. Кірейцева Г. В., Циганенко-Дзюбенко І. Ю., Герасимчук О. Л., Скиба Г. В., Хоменко С. В. GAP-аналіз водокористування у контексті запобігання евтрофікації річки Тетерів в межах урбоєкосистеми м. Житомира // *Екологічні науки*. 2024. № 4(55). С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2024.eco.4-55.9>.

182. Кириленко О., Малиняк Б. Видатки Державного бюджету України на вищу освіту в світлі запровадження середньострокового планування // *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 152–168. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.152>.

183. Сас С. П. Диверсифікація джерел фінансування – виклик для закладів вищої освіти України // Сучасні проблеми економіки та фінансів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 30 жовт. 2019 р.) / ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» та ін. ; редкол.: В. М. Федосов та ін. Київ : КНЕУ, 2019. С. 217–219. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41550> (дата звернення: 18.05.2025).

184. Коваленко Ю. М., Вітренко Л. О. Фінансування закладів вищої освіти в Україні та пошук альтернативних джерел // *Зб. наук. праць Державного податкового університету*. 2020. № 1-2. С. 141–153. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.141-153>. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/406> (дата звернення: 10.06.2025).

185. Литовченко Р. І. Механізми фінансування інноваційної освіти в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Бізнес навігатор*. Випуск 5 (82). 2025. С. 395-399. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-61>

186. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572.

187. Верховна Рада України. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 10.06.2025).

188. Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. Нормативно-правове забезпечення бюджетного фінансування освіти і науки в Україні та кроки для підвищення їх ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kno.rada.gov.ua/news/main_news/73553.html (дата звернення: 10.06.2025).

189. Децентралізація: виклики освітньої субвенції та міжбюджетних трансфертів в Україні [Електронний ресурс] // *decentralization.gov.ua*. 2023. – Режим

доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/8911?page=2> (дата звернення: 10.06.2025).

190. Формули розподілу освітньої субвенції в Україні – аналітична записка [Електронний ресурс] // *decentralization.gov.ua*. 2024. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/16636> (дата звернення 10.06.2025).

191. Аналітичний вісник у сфері освіти й науки : довід. бюл. / наук. ред. М. Л. Ростока ; бібліогр. ред. Л. О. Пономаренко ; НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Вінниця : ТВОРИ, 2023. Вип. 18. 120 с.

192. Аналітичний звіт за підсумками дослідження стану й аналізу потреб закладів загальної середньої освіти після деокупації / О. Петушкова, Т. Луговська, І. Губеладзе, С. Чуніхіна, В. Діброва ; за ред. І. Губеладзе, О. Петушкової. Київ, 2023. 66 с.

193. Гапон В. В. Моделювання системи оцінювання ефективності фінансового забезпечення загальноосвітніх навчальних закладів в умовах цифрової трансформації // *Освітня аналітика України*. 2018. № 2. С. 82–93. – Режим доступу: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2018/12/82_93_Gapon.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

194. Клименко С. О., Мікрюкова Л. В. Аналітичне забезпечення моніторингу фінансового стану вищого навчального закладу // *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/97.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

195. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 25 жовтня 2022 р.). Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. 360 с.

196. Варналій З., Красільник О. Оптимізація фінансування державних вищих навчальних закладів України // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. № 5 (194). С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/194-5/1>.

197. Савченко І. Г., Чумак О. В. Модернізація державного механізму фінансування вищої освіти в умовах її реформування // *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). С. 85–90. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_3_14 (дата звернення: 10.06.2025).
198. Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М. Вартість освітніх послуг як базовий показник розподілу бюджетного фінансування між закладами вищої освіти // *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 3 (84). С. 18–36. – Режим доступу: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2018_3_3 (дата звернення: 08.07.2025).
199. Гапон В. В., Барабаш О. А., Читаєва К. Г. Інформаційні аспекти порівняльного аналізу використання коштів у сфері фахової передвищої освіти // *Освітня аналітика України*. 2024. № 1 (27). С. 5–22. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-1-5-22>.
200. Читаєва К. Г. Аналіз забезпеченості закладів вищої освіти науково-педагогічними кадрами в умовах воєнного стану в Україні // *Освітня аналітика України*. 2024. № 3 (29). С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-3-88-97>.
201. Теорія та технологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ : монографія / Л. А. Онищук, Д. О. Пузіков, К. В. Горащ, В. М. Зоц, О. В. Мушка, В. М. Лелюх, О. О. Прохоренко, В. Ю. Варава, М. В. Миньківська ; за наук. ред. Д. О. Пузікова. Київ, 2015. 362 с.
202. Клименко С. О., Мікрюкова Л. В. Аналітичне забезпечення моніторингу фінансового стану вищого навчального закладу // *Наукові праці НДФІ*. 2016. Вип. 2. – Режим доступу: https://npndfi.org.ua/docs/NP_20_02_110_uk.pdf (дата звернення: 08.07.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета експертної оцінки ефективності ІТ-компаній (0–100 балів)

Інструкція: Оцініть кожен показник для конкретної компанії за шкалою від 0 до 100, де:

- 0 – повна відсутність ефективності або невідповідність критеріям;
- 100 – максимальна ефективність або повна відповідність критеріям.

Заповніть анкети окремо для кожної компанії.

Блок F – Фінансові показники

Показник	Оцінка (0–100)
ROI (повернення на інвестиції)	___
NPV (чиста приведена вартість, тис. \$)	___
IRR (внутрішня норма рентабельності, %)	___
EBITDA (тис. \$)	___
Рентабельність продажів (%)	___
Коефіцієнт поточної ліквідності	___
Коефіцієнт швидкої ліквідності	___

Блок I – Інноваційні показники

Показник	Оцінка (0–100)
Кількість нових продуктів/послуг	___
Відсоток витрат на R&D	___
Кількість патентів	___
Швидкість виведення продукту на ринок	___

Блок T – Ринкові показники

Показник	Оцінка (0–100)
Частка ринку (%)	___
Темпи зростання продажів (%)	___
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	___
Net Promoter Score (NPS)	___

Блок S – Соціальні та стратегічні показники

Показник	Оцінка (0–100)
Кількість створених робочих місць	___
Індекс задоволеності персоналу	___
Екологічні ініціативи	___
ESG-рейтинг	___
Досягнення стратегічних цілей	___
Відповідність місії та візії	___
Адаптивність до змін середовища	___
Синергія з портфелем бізнес-напрямів	___

**Середні оцінки експертів по блоках F, I, T, S для українських ІТ-компаній
(0–100 балів)**

F – Фінансові	I – Інноваційні	T – Ринкові	S – Соціальні та стратегічні
78,5	82,0	75,0	80,5
72,0	76,5	70,0	74,5
80,0	85,0	78,0	82,0
68,5	70,0	65,5	71,0
75,0	78,0	73,0	77,5
70,5	74,0	68,0	72,0
77,0	80,5	76,0	79,0

Детальний GAP-аналіз готовності системи фінансування інноваційної освіти

Поточний стан	Ціль/еталон	Гар (розрив)	Root-cause (корінна причина)	Дія	Доцільність	Пріоритет	Рекомендована дія	Відповідальні	Терміни	КРІ для моніторингу	Ризики та пом'якшення
Фінансова автономія та бюджетування ЗВО											
"Обмежена фінансова автономія вітчизняних освітніх установ"; "збереження слабкої фінансової автономії університетів стримує їхній стратегічний розвиток".	"Підприємницький університет" (модель Б. Кларка), що вільно розпоряджається власними надходженнями та формує ендаументи (досвід США).	Розрив між декларованою автономією та реальною практикою жорсткого бюджетного контролю, що блокує фінансову гнучкість та стратегічне планування.	Застаріле бюджетне законодавство, що розглядає ЗВО як бюджетні установи; недовіра з боку контролюючих органів; брак фінансових менеджерів в ЗВО.	5	2	10 (Середній)	Розробити та пілотувати зміни до Бюджетного кодексу, що дозволяють ЗВО відкривати спецрахунки та вільно розпоряджатися до 50% власних надходжень.	МОН, Мінфін, Комітет ВРУ з питань освіти, ЗВО	Середній	Частка власних надходжень, реінвестованих у розвиток (%); Кількість ЗВО з автономним фінансовим планом.	Ризик: нецільове використання коштів. Пом'якшення: запровадження стандартів публічної фінансової звітності для ЗВО, незалежний аудит.
Джерела фінансування (ендаументи, ДПП)											
"Альтернативні інструменти – ендаументи, гранти чи партнерські угоди – застосовуються епізодично"; "реалізація ДПП залишається слабкою"; "ендаументи... перебувають на початкових етапах впровадження".	Диверсифікована система з вагомою часткою приватного фінансування: великі ендаументи (США), системне ДПП (Німеччина).	Системна відсутність небюджетних джерел довгострокового фінансування. Залежність від державного бюджету становить критичний ризик для стабільності.	Недосконала та нестимулююча нормативно-правова база для ендаументів та ДПП; низький рівень довіри між бізнесом та державою; відсутність культури благодійності.	5	3	15 (Високий)	Ухвалити спеціальний закон "Про ендаументи в освіті" з податковими стимулами для донорів. Спростити процедури ДПП для освітніх проєктів.	Комітет ВРУ, Мінфін, МОН, бізнес-асоціації	Короткий	Обсяг залучених коштів в ендаументи (\$ млн.); Кількість реалізованих ДПП-проєктів в освіті.	Ризик: низька активність донорів/інвесторів. Пом'якшення: державна інформаційна кампанія, створення фонду-катализатора для співфінансування перших ендаументів.

Продовження Табл. Додатку В

<i>Нормативно-правова база (ISA, ваучери)</i>											
"Законодавчі бар'єри" для ендаументів, ваучерів, кредитів. Щодо ISA бракує інформації.	Гнучке правове поле, що підтримує інноваційні фінансові інструменти, включно з ISA та ваучерами.	Повна відсутність законодавчої рамки для новітніх інструментів (ISA), що унеможлиблює їх пілотування.	Консерватизм законодавця; відсутність політичної волі та експертизи для розробки складних фінансових інструментів.	4	2	8 (Середній)	Створити міжвідомчу робочу групу для розробки концепції та законопроєкту про пілотування Income Share Agreements (ISA) для IT-спеціальностей.	МОН, Мініфін, Мініекономіки, IT-кластери	Середній	Кількість ЗВО, що беруть участь у пілоті ISA; Частка випускників, охоплених ISA.	Ризик: соціальна нерівність, юридичні складнощі. Пом'якшення: обмеження максимального відсотка від доходу та терміну виплат; надання юридичної підтримки студентам.
<i>Інфраструктура комерціалізації (ЦТТ, ІР)</i>											
"Участь бізнесу у R&D-контрактах залишається обмеженою через недостатню взаємодію... з реальним сектором". Рекомендація створити ЦТТ свідчить про їх відсутність.	Розвинена мережа Центрів трансферу технологій (ЦТТ), що забезпечує комерціалізацію R&D (досвід Німеччини).	Відсутність інституційного мосту між університетською наукою та ринком, що призводить до низького рівня комерціалізації інтелектуальної власності (ІР).	Брак кваліфікованих кадрів (патентні повірені, інноваційні менеджери); відсутність у ЗВО мотивації та компетенцій для комерціалізації ІР.	5	4	20 (Високий)	Запустити державну програму зі створення та підтримки ЦТТ у 10-15 провідних університетах; запровадити норму про розподіл роялті (вчений/ЗВО).	МОН, Мініекономіки, ЗВО	Короткий	Кількість поданих патентів від ЗВО; Обсяг доходів від роялті та ліцензійних угод (\$).	Ризик: формальне створення ЦТТ без реальних результатів. Пом'якшення: фінансування ЦТТ на основі КРІ (кількість угод, залучені кошти).

Продовження Табл. Додатку В

Результатоорієнтоване фінансування (RBF)											
"Впроваджено формульний принцип... однак інноваційний сегмент досі отримує обмежене фінансування"; цільові програми "малопотужні та обтяжені".	Система, де значна частина фінансування прив'язана до результатів (KPI), а не до витрат (модель RBF/Pay-for-Results). Досвід Фінляндії.	Існуюча формула переважно враховує кількісні показники (кількість студентів), а не якісні інноваційні результати (стартапи, патенти, працевлаштування).	Складність визначення та вимірювання об'єктивних KPI для інновацій; спротив змінам з боку консервативної частини академічної спільноти.	5	4	20 (Високий)	Вдосконалити формулу фінансування, збільшивши вагу інноваційних KPI (гранти, публікації Q1/Q2, патенти) до 20-25% від загального обсягу.	МОН, Національний фонд досліджень (НФДУ), ЗВО	Короткий	Зростання кількості публікацій у Scopus/WoS (%); Зростання обсягу залучених R&D контрактів від бізнесу (%).	Ризик: "гонитва за показниками" на шкоду якості. Пом'якшення: використання комплексних, якісних KPI, а не лише кількісних; залучення міжнародних експертів до оцінки.
Рівність доступу та ризики ваучерів											
"Ризики посилення нерівності при впровадженні ваучерних моделей"; "зростання соціальної нерівності через високу вартість контрактного навчання".	Механізми (ваучери, кредити), що розширюють доступ до якісної освіти для всіх верств населення, незалежно від їхнього соціального статусу.	Висока ймовірність, що ринкові механізми (ваучери) посилять розшарування між провідними та регіональними ЗВО, а також обмежать доступ для вразливих груп.	Відсутність механізмів компенсації та таргетування при впровадженні ринкових інструментів.	4	3	12 (Середній)	Розробити модель освітнього ваучера з прогресивним коефіцієнтом (вищий для соціально вразливих груп та/або стратегічних спеціальностей).	МОН, Міністерство освіти	Середній	Індекс доступності вищої освіти для студентів з родин з низьким доходом.	Ризик: складність адміністрування та потенційні зловживання. Пом'якшення: цифровізація процесу через платформу "Дія"; чіткі критерії і верифікація отримувачів.
Управлінські компетенції та прозора система моніторингу, оцінювання (M&E)											
Рекомендація "системної підготовки адміністративного персоналу" свідчить про їх брак. "Недосконалість збору достовірних статистичних даних".	Високий рівень управлінських компетенцій в ЗВО (фінансовий менеджмент, фандрайзинг, управління проектами). Прозора система моніторингу, оцінювання (M&E) на основі відкритих даних (EMIS).	Брак в адміністрації ЗВО навичок для роботи зі складними фінансовими інструментами (гранти, ДПП, ендаументи). Система моніторингу не орієнтована на збір даних про інновації.	Застаріла система підготовки та підвищення кваліфікації управлінців в освіті; відсутність єдиної цифрової платформи для збору та аналізу даних (M&E).	4	3	12 (Середній)	Запустити національну програму сертифікації для освітніх менеджерів (фандрайзинг, управління IP, проєктний менеджмент). Модернізувати ЄДЕБО до повноцінної EMIS-системи.	МОН, НАЗ ЯВО, ЗВО	Середній	Кількість сертифікованих менеджерів в ЗВО; Частка ЗВО, що звітують за новими стандартами M&E (%).	Ризик: низька мотивація персоналу до навчання. Пом'якшення: прив'язка наявності сертифікованих фахівців до умов фінансування або акредитаційних вимог.

Джерело: Розроблено автором

Повноцінний регламент SOP управління фінансуванням освіти та інновацій на макро-, мезо- і мікрорівнях, з вимірюваними результатами та контролюми

Повноцінний регламент (SOP) – це формалізована інструкція, що описує хто, коли, як і якими даними керує фінансуванням освіти та інновацій на макро-, мезо- і мікрорівнях, з вимірюваними результатами та контролюми.

Зміст SOP

1. Мета і сфера дії: які програми, установи, джерела коштів.
2. Терміни і посилання: НПА, паспорти програм, КЕКВ, EMIS/HRIS/Prozorro/e-Data.
3. Ролі й відповідальність (RACI) для всіх рівнів: МОН/Мінфін/донори → ОДА/міста → ЗВО/кафедри.
4. Вхідні дані: перелік наборів, формати, ідентифікатори, частота оновлення (SLA).
5. Процеси макрорівня: планування ПЦМ, затвердження паспортів, розподіл дотацій/субвенцій/грантів, правила співфінансування.
6. Процеси мезорівня: консолідація джерел, регіональні конкурси/ваучери/PPP, типові договори, порядок відбору.
7. Процеси мікрорівня: формування внутрішнього пулу ресурсів, центри витрат, закупівлі, облік «план–факт».
8. Методика оцінювання: перелік індикаторів за блоками (правовий, фінансовий, інституційний, ринковий, цифровий, інфраструктурний), нормування, ваги (АНР/експертно).
9. Розрахунок інтегрального індексу 0–100 та пороги інтервенції: >70 аудит; 50–70 план покращень; <50 обмеження фінансування.
10. Дані і якість: правила валідації (повнота, діапазони, унікальність), трасування (data lineage), журнал змін, версійність.
11. Контролі: внутрішній контроль, внутрішній аудит, Prozorro/e-procedure, антикорупційні запобіжники, segregation of duties.
12. Управління ризиками: реєстр ризиків, тригери, відповідальні, сценарії реагування.
13. Бюджетний цикл: календар дій і дедлайни від планування до звіту і корекції.
14. Звітність і публічність: дашборди KPI, профілі ЗВО/регіонів, відкриті дані, формат аналітичних записок.
15. Зв'язок з фінансуванням: як індекс і KPI впливають на ваучери, гранти, PPP, перерозподіл.
16. Управління змінами: як оновлювати SOP, хто погоджує, версійний контроль.
17. Навчання і сертифікація виконавців.
18. Додатки: шаблони паспортів/угод/звітів, чек-листи, словник показників, приклади розрахунків.
19. Вихід SOP – узгоджений календар дій; прозорий розподіл ресурсів; вимірювані результати; відтворювані процедури; аудитопридатний слід та механізм корекції політик.

Документ адаптовано до стандартів внутрішнього аудиту, бюджетного планування та управління результативністю (KPI/EMIS).

СТАНДАРТНА ОПЕРАЦІЙНА ПРОЦЕДУРА (SOP) **«Модель управління фінансуванням освіти та інновацій»**

I. Мета SOP

Створення єдиного циклу управління фінансовими потоками у сфері освіти, науки та інновацій з урахуванням принципів:

- прозорості (Prozorro, внутрішній аудит);
- результативності (performance-based financing, KPI);
- гнучкої корекції бюджету (план – виконання – моніторинг – аналіз – корекція).

II. Структура системи управління

Рівень	Основна функція	Відповідальні
Макрорівень (держава)	Формування політики, розподіл держресурсів	МОН, Мінфін, НАЗЯВО, МФО, донори
Мезорівень (регіон / місцеве самоврядування)	Консолідація місцевих джерел, підтримка ЗВО/проектів	Департаменти освіти ОДА, місцеві ради, партнерські бізнеси
Мікрорівень (ЗВО)	Управління внутрішнім бюджетом, реалізація проектів, контроль результатів	Ректорат, фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, аудиторська служба, кафедри/лабораторії

III. Покрокова процедура

Етап 1. Планування політики та джерел фінансування (макрорівень)
Відповідальні: МОН, Мінфін, НАЗЯВО, МФО.

Кроки:

1. Затвердження стратегічних документів (держпрограми, KPI, стандарти).
2. Визначення пулу ресурсів: держбюджет (заг./спец.), гранти, кредити, донори.
3. Прогноз фінансування та доведення обсягів до регіонів (ПЦМ, субвенції, ваучери).
4. Опублікування відкритих даних у форматі EMIS / open data.

Контрольний чеклист:

- ☐ Державна програма з KPI затверджена
- ☐ Паспорти бюджетних програм погоджені
- ☐ Дані EMIS оновлені та доступні
- ☐ План-графік розподілу коштів оприлюднено

Етап 2. Консолідація ресурсів і створення регіонального пулу (мезорівень)

Відповідальні: Департаменти освіти ОДА, місцеві ради.

Кроки:

1. Ідентифікація джерел: місцеві бюджети, бізнес-партнерства, донори, МФО.
2. Формування регіонального пулу ресурсів (включно з державними трансфертами).
3. Визначення пріоритетів регіонального розвитку (згідно зі стратегією ОДА).
4. Впровадження механізмів:
5. Співфінансування (matching)
6. Регіональні гранти/ваучери
7. ДПП (PPP) / контракти
8. Розробка звітності в EMIS: реєстр проектів, стан фінансування, KPI.

Контрольний чеклист:

- ☐ Пул ресурсів консолідований (держ+місцеві+донори)
- ☐ Регіональні програми розвитку узгоджені з державною політикою
- ☐ Реєстр грантів/ваучерів ведеться в EMIS
- ☐ Дані закупівель через Prozorro прозорі та верифіковані

Етап 3. Розподіл коштів і управління бюджетом (мікрорівень / ЗВО)

Відповідальні: Ректорат, бухгалтерія, фінвідділ, кафедри.

Кроки:

1. Консолідація внутрішнього пулу ресурсів (держзамовлення, плата за навчання, гранти, контракти, пожертви).
2. Розробка правил розподілу (затверджуються Вченою радою):
3. базове фінансування;
4. стимулювання (performance-based);
5. внутрішні гранти;
6. капітальні програми (CAPEX).
7. Виділення фінансування центрам витрат (кафедри, лабораторії, проекти).
8. Реалізація програм та контроль використання коштів.

Контрольний чеклист:

- ☐ Вчена рада затвердила правила розподілу
- ☐ Розподіл проведено згідно з планом та KPI
- ☐ Оновлено дані в EMIS
- ☐ Фінансові документи перевірені аудитом

Етап 4. Контроль і моніторинг

Відповідальні: Внутрішня аудиторська служба, Prozorro, департамент фінконтролю.

Кроки:

1. Перевірка закупівель (Prozorro / е-процедури).
2. Проведення внутрішнього фінансового контролю та незалежного аудиту.
3. Моніторинг KPI (dashboard EMIS).
4. Звірка «план – факт» і формування звіту.

Контрольний чеклист:

- ☐ Всі закупівлі проведено через Prozorro
- ☐ Фінансові звіти відповідають кошторису
- ☐ KPI досягнуто не менше ніж на 80 %
- ☐ Зовнішній аудит завершено без критичних зауважень

Етап 5. Корекція бюджету і зворотний зв'язок

Відповідальні: Ректорат, фінансовий департамент, МОН/ОДА.

Кроки:

1. Аналіз результатів (KPI-панель: освіта, інновації, працевлаштування, фінанси).
2. Корекція бюджету (перерозподіл / резерви / оновлення CAPEX).
3. Підготовка пропозицій для МОН/ОДА щодо нового бюджетного періоду.
4. Відправлення підсумкових даних до EMIS та оприлюднення відкритого звіту.

Контрольний чеклист:

- ☐ Проведено аналіз KPI з відхиленнями
- ☐ Сформовано звіт «План–Факт–Корекція»
- ☐ Новий бюджет сформований і погоджений
- ☐ Публічний звіт опублікований

IV. Ролі та відповідальність

Роль	Функції	Основні документи
МОН / Мінфін	Політика, стандарти, нагляд	Накази, бюджетні програми
ОДА / місцева рада	Регіональні програми, ваучери, партнерства	Рішення сесій, звіти EMIS
Ректорат ЗВО	Планування, розподіл, контроль KPI	Внутрішній кошторис, протоколи Вченої ради
Фінвідділ ЗВО	Облік, звітність, контроль	Фінансові звіти, акти, кошториси
Внутрішній аудит	Перевірки, ризик-аналіз	Акт перевірки, рекомендації
Кафедри/підрозділи	Виконання проєктів, витрати	Плани-графіки, звіти виконання
EMIS-адміністратор	Моніторинг даних, KPI dashboards	Реєстри проєктів, фінмоніторинг

V. Шаблони звітів

1. Щомісячний фінансовий звіт ЗВО

Показник	План	Факт	Відхилення	Примітка
Базове фінансування				
Внутрішні гранти				
CAPEX				
Власні надходження				

2. KPI-панель (EMIS) (приклад)

Напрямок	Індикатор	План	Факт	% виконання	Статус
Освітні результати	Рівень успішності студентів	85 %	83 %	97,6 %	
Інновації / ІВ	Кількість патентів, стартапів	10	12	120 %	
Працевлаштування випускників	% зайнятості через 6 міс.	75 %	69 %	92 %	
Фінансова ефективність	Співвідношення «дохід / собівартість»	1,2	1,3	108 %	

3. Підсумковий річний звіт (для МОН/ОДА)

1. Короткий опис діяльності ЗВО
2. Виконання фінансового плану
3. Досягнуті KPI
4. Реалізовані інноваційні проекти
5. Пропозиції щодо корекції фінансування

VI. Очікуваний результат

1. Прозорий облік усіх потоків фінансування (державних, місцевих, приватних).
2. Гнучка адаптація бюджетів за результатами KPI.
3. Підвищення ефективності використання ресурсів на всіх рівнях.
4. Системна інтеграція фінансів і показників якості через EMIS.
5. Формування конкурентоздатних фахівців і сталих освітніх інновацій.

Рекомендується до впровадження у ЗВО або регіональному департаменті освіти як систему управління фінансами, проектами та результатами.

Довідки про впровадження



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

03022, м.Київ, вул. Васильківська 37, тел +38(067)7539877

office@kaunaas.com, https://kaunaas.com/ Код ЄДРПОУ 26469774

№ 108 від 30 вересня 2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри *Фінансів, банківської та страхової справи***Литовченка Руслана Івановича**за темою: «**Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті
підготовки конкурентоздатних фахівців**»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 072 «*Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок*»

Результати дисертаційного дослідження аспіранта ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» *Литовченка Руслана Івановича* мають значну методологічну та практичну цінність для модернізації фінансування інноваційної освіти в Україні.

В умовах післявоєнного відновлення, інтеграції в європейський освітньо-науковий простір та зростання потреби в прозорості та ефективності використання ресурсів, запропоновані підходи сприяють реформуванню національної освітньої політики. Особливу увагу приділено переходу від домінуючої бюджетної моделі до гібридної системи фінансування, що поєднує державні, приватні та міжнародні ресурси.

У межах аналітичної діяльності застосовуються:

- концепція багаторівневого фінансування (макро-, мезо-, мікрорівні) як фреймворк для аналізу державної та регіональної освітньої політики;
- рекомендації щодо диверсифікації джерел фінансування, включаючи ендаументи, державно-приватне партнерство та грантові механізми;
- моделі фінансування, орієнтованого на результат, що пов'язують обсяги підтримки з показниками якості та інноваційності;
- аналітичну структуру для прозорого моніторингу та оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів.

Методологічна новизна дисертації полягає у системному обґрунтуванні комплексних реформ, що передбачають розширення фінансової автономії закладів освіти, запровадження податкових стимулів для бізнесу та розвиток сучасних фінансових інструментів (ваучери, імпакт-інвестування), відповідаючи принципам цифрової демократизації та інклюзивного розвитку.

Довідка видана для підтвердження факту використання та поширення результатів дисертації в освітній платформі Київського аграрного університету Національної академії аграрних наук України та для подання до спеціалізованої вченої ради.

Перший проректор
з науково-педагогічної роботи



Олеся ЛИНОВИЦЬКА

УНІВЕРСИТЕТ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ
вулиця Михайла Донця, 2А, секція 4,
офіс 1047, м. Київ 03061
тел. +380 50 2272886
e-mail: office@unt.edu.ua
http://www.unt.edu.ua



UNIVERSITY OF EMERGING TECHNOLOGIES
2A Mykhailo Dotsia street, section 4,
office 1047, Kyiv 03061
tel. +380 50 2272886
e-mail: office@unt.edu.ua
http://www.unt.edu.ua

ЄДРПОУ 24091786 Р/Р: UA873052990000026002045001526 в розрах. центр ПАТ КБ "Приватбанк"

№ 269/1 від 02 10 2025

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри Фінансів, банківської та страхової справи
Литовченка Руслана Івановича
за темою: **«Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у
контексті підготовки конкурентоздатних фахівців»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

У дисертаційному дослідженні Литовченко Р.І. було розроблено та запропоновано:

системний підхід до управління фінансовими ресурсами у сфері освітніх інновацій з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, який поєднує прогнозування ймовірності ризиків, їх фінансову оцінку та аналіз інституційного середовища, що на відміну від існуючих підходів дозволяє не лише виявляти потенційні загрози, а й розробляти конкретні управлінські та фінансові рішення для стабільного розвитку освітніх закладів, модернізації матеріально-технічної бази та підтримки інноваційних навчальних програм.

Пропозиції Литовченка Руслана Івановича використовуються в роботі спеціалістами Приватного вищого навчального закладу Університет новітніх технологій.

Довідка видана для представлення у одноразову вчену раду за місцем захисту дисертації Литовченка Руслана Івановича.

МП

РЕКТОР УНІВЕРСИТЕТУ



(підпис)

Сергій БОНДАРЧУК

662420
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

"02" лютого 2025 № 4082

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри Фінансів, банківської та страхової справи

Литовченка Руслана Івановича

за темою: «Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у
контексті підготовки конкурентоздатних фахівців»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Дослідження Руслана Івановича Литовченка за темою «Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Модернізація механізмів формування фінансових ресурсів державними структурами, суб'єктами господарювання і населенням України як умова економічного та соціального розвитку суспільства» (номер державної реєстрації 0121U108233).

В дисертаційній роботі Руслана Івановича Литовченка запропоновані розробки цілісної інтегрованої моделі фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка системно поєднує макро-, мезо- та мікрорівні. Модель усуває фрагментарність існуючих підходів, вводячи єдині принципи диверсифікації джерел, інституційної координації та уніфікований інструментарій управління. Її архітектура з вбудованими контурами зворотного зв'язку та КРІ-панеллю забезпечує циклічну корекцію політики на основі даних, що переводить модель із статичної в операційну систему управління.

Обґрунтовано практичні інструменти реалізації моделі, що слугують робочою рамкою для модернізації системи фінансування. Запропоновано механізми для програмно-цільового бюджетування, налаштування формульного фінансування з інноваційними показниками, а також інструменти для регіональної адаптації політики (співфінансування, гранти, ДПП) та внутрішнього фінансового циклу закладів (правила результатноорієнтованого розподілу, внутрішні гранти, CAPEX). Запропоновані механізми програмно-цільового бюджетування та формульного фінансування з інноваційними КРІ, дозволили ефективно розподіляти ресурси під конкретні результати навчання та наукових проєктів.

Довідка видана для представлення до разової спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації Руслана Івановича Литовченка.

Науковий керівник теми НДР,
доктор економічних наук, професор

О.І. Дацій



МАУП



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ЗВ'ЯЗКУ

вул. Кузнечна, 1, м. Одеса, 65023, тел. (048) 705-03-33, тел./факс (048) 705-04-31

<http://www.suitt.edu.ua>, e-mail: suitt@suitt.edu.ua, код ЄДРПОУ 43997335

Вих. № 04-10/50 від 09.10. 2025р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження,
аспіранта кафедри Фінансів, банківської та страхової справи

ЛИТОВЧЕНКА РУСЛАНА ІВАНОВИЧА

за темою: «**Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті
підготовки конкурентоздатних фахівців**»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

В рамках наукового дослідження на тему «*Механізми фінансового забезпечення розвитку інноваційної освіти у контексті підготовки конкурентоздатних фахівців*» аспіранта Литовченко Р. І. доведено, що традиційна, переважно бюджетно-орієнтована модель фінансування не відповідає потребам інноваційної екосистеми, та обґрунтовано наявність критичних розривів у системі. На основі проведеного дослідження було розроблено та запропоновано:

цілісну аналітичну рамку «діагностика – імплементація», яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує формалізований GAP-аналіз із пріоритезацією розривів за критеріями впливу та здійсненності, що дозволяє перетворювати результати діагностики на практичну дорожню карту реформ та панель ключових показників ефективності;

концептуальну модель інтегрованого механізму фінансового забезпечення інноваційної освіти, що систематизує на макро-, мезо- та мікрорівнях джерела коштів, механізми розподілу та інноваційні інструменти (динамічна формула з KPI, RBF/Pay-for-Results, ваучери, ДПП, ISA), а також вперше вводить блок «умови та інфраструктура управління» як системоутворюючий елемент, що забезпечує прозорість та підзвітність;

пріоритетну дорожню карту реформ з трьома ключовими напрямками (посилення формульного фінансування через інноваційні KPI; створення мережі центрів трансферу технологій; запуск правових механізмів для ендаументів та ДПП), що забезпечує поетапне впровадження змін та надає органам управління освітою операційні інструменти для бюджетування і запуску пілотних проєктів.

Розробки Литовченка Р. І. були інтегровані в аналітичну рамку «діагностика – імплементація», що забезпечило можливість проведення GAP-аналізу фінансових та освітніх процесів з метою виявлення критичних розривів. На основі концептуальної моделі інтегрованого механізму фінансування запроваджено динамічну систему KPI для проректорів, деканів та завідувачів кафедр, а також концептуально обґрунтовано запровадження інструментів Pay-for-Results, які дозволяють корелювати розподіл ресурсів із результатами навчальної та наукової діяльності. В Державному університеті інтелектуальних технологій і зв'язку розроблено Стратегію розвитку та реформ до 2026 року, що передбачає поетапне впровадження інноваційних підходів та реалізацію партнерських механізмів із бізнесом. Завдяки цим заходам ДУІТЗ підвищив прозорість управління, ефективність використання ресурсів та забезпечив підготовку конкурентоздатних фахівців із практичними навичками інноваційної діяльності.

Проректор з науково-педагогічної роботи
та цифрової трансформації,
доктор економічних наук, професор
Державного університету інтелектуальних
технологій і зв'язку

Начальник ВК



Катерина ТАНАЩУК

[Handwritten signature]

[Handwritten signature] О. Коріна