

УДК 572.028.003.2:378

Шофолова Наталія Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу взаємодії університетів та суспільства
Інститут вищої освіти
Національної академії педагогічних наук України*

Shofolova Nataliia

*PhD in Finance, Associate Professor,
Senior Researcher of the University-Community Engagement Unit
Institute of Higher Education of the
National Academy of Educational Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-6654-6765*

**ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ
FINANCIAL ASPECTS OF UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY
IMPLEMENTATION**

Анотація. Проаналізовано європейські стратегічні документи ЄПВО, стратегії та інституційні практики університетів Великої Британії. Визначено, що сучасні університети реалізують соціальну відповідальність у внутрішній діяльності шляхом удосконалення інституційних політик і практик, та зовнішній роботі, розвиваючи нові методи взаємодії з громадою та впливу на суспільство. Визначено, що забезпечення фінансової стійкості університету є одним з обов'язкових чинників у стратегії університетів і розглядається як одна з цілей або активаторів розвитку та виконання основної діяльності. Встановлено

зв'язок між соціальною відповідальністю, фінансовою та екологічною стійкістю університетів.

Сформовано організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності університетів відповідно до основних аспектів соціальної відповідальності, визначених в ISO 26000: організаційне управління; права людини; трудові відносини; навколишнє середовище; добросовісні ділові практики; питання споживання; залучення та соціально-економічний розвиток суспільства.

Визначено поняття фінансового механізму реалізації соціальної відповідальності закладів вищої освіти як сукупність методів та інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок фінансового забезпечення, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних політиках. Класифіковано методи фінансового регулювання: пряма фінансова підтримка, непряме фінансування, методи регулювання політик витрат та інвестицій. Запропоновані показники для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі: рівень доходу персоналу, рівень задоволеності, лояльності та залученості основних стейкхолдерів, показник фінансової стійкості, рівень та ефективність інвестицій університету.

Ключові слова: соціальна відповідальність університетів, фінансова стійкість, фінансовий механізм реалізації університетської соціальної відповідальності, фінансові показники соціальної відповідальності.

Summary. European strategic documents of the European Higher Education Area (EHEA), strategies and institutional practices of the Great Britain universities are analysed. The author found out that modern universities implement social responsibility in internal activities by improving institutional policies and practices, and external work, developing new methods of interaction

with the community and influencing society. Universities financial sustainability is one of the mandatory factors in the strategy of universities and is considered as one of the goals or activators of the development and implementation of the main aims. The connection between social responsibility, financial and environmental sustainability of universities are established.

Organizational models for the implementation of social responsibility in the universities of educational, scientific and governance activities are formed in accordance with the main aspects of social responsibility defined in ISO 26000: organizational governance; human rights; labour practices; the environment; fair operating practices; consumer issues; community engagement and development.

The concept of the financial mechanism for the implementation of social responsibility of higher education institutions is defined as a set of methods and tools of financial regulation implemented at the expense of financial support, measured by financial indicators and reflected in institutional policies. Methods of financial regulation are classified: direct financial support, indirect financing, methods of expenditure regulation and investment policies. The indicators for assessing the implementation of social responsibility in the financial dimension are proposed. There are staff income level, the level of satisfaction, loyalty and involvement of the main stakeholders, the indicator of financial sustainability, and efficiency of the university's investments.

Key words: *university social responsibility, financial sustainability, financial mechanism for the implementation of the university social responsibility, financial indicators of the university social responsibility.*

Вступ. Університети є важливою частиною суспільства. Соціальна місія університетів є однією з трьох основних стратегічних цілей, рівноцінно з зобов'язаннями університетів щодо викладання і навчання та науковими дослідженнями. Це особливо актуально під час війни та

післявоєнного відновлення, коли працівники та студенти потребують порад та підтримки, а громада потребує відновлення та розвитку. Університети відіграють суттєву роль у суспільно-економічному розвитку шляхом підвищення якості життя громади завдяки їхній освіті, дослідженням і соціальним діям. Діяльність університетів щодо соціальної відповідальності формує інституційну та національну соціальну та екологічну політику, мотивуючи громади досліджувати, викладати та ділитися своїми ідеями, а студентів – навчатися будувати соціально відповідальне майбутнє, дотримуючись міжнародних норм та глобальних цілей.

Щоб бути успішним та розвиватись, університет зобов'язаний застосовувати такі методи управління та адміністрування, які врівноважують автономію університету з соціальною відповідальністю та демонструють ефективність у виконанні своєї місії. Суть автономії та соціальної відповідальності університету полягає не лише в незалежних процесах прийняття рішень, але і у відповідальності за ці рішення перед суспільством та стейкхолдерами.

Стандарти ISO визначають соціальну відповідальність як «відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та середовища, через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у всю організацію і практикується в її діяльності» [6].

Університетська соціальна відповідальність з урахуванням визначення та принципів соціальної відповідальності, що закладені в ISO 26000, розкривається в документах міжнародних організацій, що докладали відповідних зусиль, щоб уточнити можливі визначення, політику та практику соціальної відповідальності у вищій освіті.

До них належать:

- Документи UNESCO (World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century (1998) [22], Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку (2009) [23]);

- Офіційні документи Болонської реформи та Європейського простору вищої освіти (Лондонське комюніке (2007), Львівське комюніке (2009), Бухарестське комюніке (2012), Паризьке комюніке (2018), Римське комюніке (2020) [9]), які визначають основні досягнення Болонського процесу та головні виклики сьогодення для вищої освіти та окреслюють завдання вищої освіти;

- Стратегічні документи щодо розвитку вищої освіти ЄС (European Strategy for Universities [2]);

- Національні документи щодо розвитку вищої освіти України (Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки [25]).

Так само як інші, ці документи наголошують на відповідальності закладів вищої освіти для глобального стійкого розвитку.

Римське комюніке наголошує, що «соціальний вимір має бути центральним у стратегіях вищої освіти на системному та інституційному рівнях, а також на рівні ЄПВО та ЄС» [14], тобто на міжнародному, національному та інституційному рівні. При цьому «органи державної влади повинні забезпечити достатнє та стабільне фінансування та фінансову автономію закладам вищої освіти» [14].

European Strategy for Universities наголошує на провідній ролі університетів у забезпеченні стійкості та відновлення Європи, досягненні цілей сталого розвитку та звертає увагу на фінансове забезпечення питання соціальної відповідальності «зі зростанням обов'язків університетів для стійкої Європи, вони потребують відповідної фінансової підтримки. Досягнення інклюзивності та досконалості вимагає належного фінансування університетів» [2]. Зазначається також, що при існуючій тенденції зменшення фінансування важливим аспектом є мобілізація

ресурсів з інших джерел, в тому числі фінансових інструментів ЄС, які вимагають від університетів певних зобов'язань щодо достовірних даних, звітності, відкритості, більшої відповідальності за ефективне використання фінансових ресурсів.

Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки [25] також визначає принципи соціальності відповідальності, автономію та інституційну спроможність пріоритетами розвитку вищої освіти України, а також наголошує про важливість відповідальності керівництва університету перед державою, працівниками, студентами та суспільством.

Європейська асоціація університетів (EUA) бачить університети відкритими та залученими до суспільства, сильними, відповідальними, автономними та вільними, з різними інституційними профілями, але об'єднані своїми місіями навчання та викладання, дослідження, інновацій та культури для суспільства. «Університети в своїх місіях спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку та стійкості суспільства, оцінки та відповідальності для коригування принципів і цінностей, а також політики та діяльності. Це вимагає ретельного балансу між фінансуванням, академічною свободою та відповідальністю університетів у забезпеченні якісної освіти та досліджень на благо суспільства» [4].

Автономія передбачає професійність, відповідальність та підзвітність основним стейкхолдерам. «Внутрішнє управління університетом гарантуватиме належне представництво усіх груп всередині університетської спільноти, забезпечуючи при цьому ефективні процеси прийняття рішень. Університети підзвітні зацікавленим сторонам і суспільству в цілому» [4].

Високоєфективна система вищої освіти — це: «система вищої освіти, де заклади вищої освіти разом виконують три ключові функції освіти, дослідження та залучення, щоб отримати результати, які відповідають

потребам і цілям студентів та їхніх родин, роботодавців, економіки та суспільства» [10].

Соціально відповідальний університет повинен «розробити своє бачення та місію, щоб принести користь навколишньому середовищу, і соціальна відповідальність університету відіграє вирішальну роль у зміцненні розвитку освіти та сприянні якості життя громади завдяки їхній освіті, дослідженням та суспільним діям» [8].

Аналізуючи практичні підходи щодо соціальної відповідальності в очах зацікавлених сторін дослідники підсумовують, що університетам «необхідно інтегрувати ініціативи соціальної відповідальності у свою адміністративну політику та процедури управління для більш суттєвого впливу» [11]. Однією з головних перешкод для включення соціальної відповідальності у стратегічне планування вважають недостатню комунікацію в університетській спільноті [3].

Університет Манчестер зазначає, що «соціальна відповідальність описує те, як ми впливаємо на соціальний та економічний добробут наших спільнот через навчання, дослідження та громадські події та заходи» [19].

Соціальна відповідальність закладів вищої освіти «складається з двох взаємопов'язаних сфер: перша стосується організаційного (внутрішньо інституційного) виміру університетської соціальної відповідальності і проявляється через: місію, організаційну культуру, політику, правила, управлінські практики тощо. Друга формується шляхом взаємодії між університетською спільнотою і громадою та включає розмаїття форм співпраці та партнерства між закладами вищої освіти і різними стейкхолдерами: громадянами, органами влади, бізнесом тощо» [24].

Отже, університетська соціальна відповідальність має бути основою вищих навчальних закладів, інтегрованою у всі сфери діяльності, від навчання та досліджень до управління та залучення громади. Університетська соціальна відповідальність включає три аспекти впливу

університету на соціальний та економічний добробут: через власну господарську діяльність, викладання і навчання, а також дослідження та проекти. Відповідні положення соціальної відповідальності повинні бути відображені і в інституційних документах.

Метою статті є розглянути організаційну модель фінансового управління та запропонувати фінансовий механізм реалізації політики соціальної відповідальності в університетах, а також показники для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі.

Методи дослідження. В дослідженні використано метод аналізу інституційних документів для детального вивчення показників та практик університетської соціальної відповідальності у її взаємозв'язку з фінансовим управлінням; метод системного аналізу діяльності університетів через їх стратегії та інституційні політики щодо формування організаційної моделі реалізації соціальної відповідальності та аналізу фінансових показників.

Результати дослідження. Розглядаючи фінансові аспекти соціальної відповідальності, зауважимо, з однієї сторони всі дії університету потребують фінансового забезпечення та фінансових інструментів впливу, а з іншої сторони за допомогою них впливають на соціальний та економічний добробут суспільства, який в тому числі складається в тому числі з рівня фінансового благополуччя стейкхолдерів.

Політика соціальної відповідальності повинна мати розумні фінансові інструменти та важелі реалізації, та підвищувати благополуччя працівників, студентів та громади в цілому. В цьому відношенні головною метою університету є забезпечити фінансову стійкість університету для того, що б мати ресурси для виконання основної діяльності як в поточному періоді, так і на майбутнє.

«Управління установою здійснюється на фінансово стійкій основі, якщо вона повністю відшкодовує свої економічні витрати та інвестує в свою

інфраструктуру (фізичну, людську та інтелектуальну) у розмірах, що дозволяють підтримувати майбутній виробничий потенціал, необхідний для виконання його стратегічного плану, обслуговування студентів та інших клієнтів» [13]. Ключовим показником автори визначають рівень вкладених інвестицій відповідно до стратегічного плану. Тобто установа є фінансово стійкою, якщо «протягом певного періоду років здійснює інвестиції на певному рівні та певним чином, що відповідає майбутнім потребам установи» [13].

Першим кроком до досягнення фінансової стійкості закладів вищої освіти є «перегляд стратегій та бізнес-моделі» [7].

Дослідження стратегій університетів Великої Британії показує, що є два підходи до визначення фінансової стійкості у стратегіях:

1) фінансова стійкість як одна з основних цілей в стратегії Університету. Таким чином університети відповідальні за добробут його працівників, студентів та громади.

Так, у стратегії University of Huddersfield однією з цілей ставиться фінансова стійкість, поряд з таким гаслом як «Найважливіше – Люди». Фінансова стійкість досягається через завдання: «отримати достатню кількість грошових коштів для виконання стратегічних інвестиційних планів та економічних показників; підтримувати рівень фінансової стійкості; забезпечити фінансову та операційну життєздатність усіх шкіл і служб» [16].

2) фінансова стійкість як активатор, ресурс для досягнення інших цілей. Так, Newcastle University виділяє ефективність та фінансову стійкість як активатор, а показником визначає «інвестиції в людей та інфраструктуру» та «надлишок від операційної діяльності, достатній для інвестицій» [12].

Часто в стратегіях університетів фінансова стійкість також поєднується з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю.

Так, одним із головних принципів стратегії University of Reading є стійкість як «управління ресурсами для сьогодні і завтра», та відображена у двох аспектах: фінансовій стійкості та екологічній стійкості. Фінансовий аспект стійкості визначається прагненням «бути фінансово стійким на всіх рівнях, щоб забезпечити стійкість перед обличчям поточних і майбутніх національних і глобальних проблем» [21].

Стратегія University of Oxford має розділ Ресурси, де підкреслюється надзвичайна важливість вигоди від «дбайливого управління ресурсами попередніх поколінь, щоб Університет залишався як фінансово, так і екологічно стійкий у майбутньому», а також «підвищення ефективності та результативності служб підтримки шляхом спрощення систем і спільної роботи як ключового чинника стійкої платформи для підтримки освіти та досліджень» [20]. В стратегії University of Oxford чітко можна прослідкувати відповідальність за фінансове забезпечення та результат управління ресурсами, а також тісну взаємодію фінансової, екологічної та соціальної роботи університету.

The University of Manchester розглядає фінансову стійкість як один з показників досягнення ключової цілі – соціальної відповідальності, яка в Стратегічному плані [17] стоїть поряд з викладанням та дослідженнями, а всі ключові показники пов'язані з соціальною відповідальністю та впливом на суспільство: «рівність, різноманітність, та інклюзія; благополуччя; задоволеність працівників; керування стратегічними змінами; декарбонізація; використання простору; різноманітність студентської спільноти; фінансова стійкість» [17]. Показник фінансової стійкості визначається як надлишок доходів над витратами, що визначається «достатнім у розмірі від 7 до 10%» [17].

Університет Манчестера також має окремий План соціальної відповідальності та залучення громади [18], в якому виділяється 5 пріоритетів стратегії соціальної відповідальності: «соціальна інтеграція;

розвиток громади; покращення здоров'я; екологічна стійкість; культурне залучення» [18]. В основі цих пріоритетів щодо соціальної відповідальності та громадянської активності лежать три чинники – партнерство, люди та процеси. Також у важливим напрямом є партнерство та залучення студентів до досягнення цілей сталого розвитку [17].

Аналізуючи зміст соціальної відповідальності в університетах проєкт University Meets Social Responsibility (UNIBILITY) пропонує Еталонні стандарти соціальної відповідальності університетів, які охоплюють чотири різні сфери: «дослідження, викладання, підтримка навчання та залучення громадськості; управління; екологічна та суспільна стійкість і чесна практика» [15]. Проєкт наголошує на активній політиці соціальної відповідальності, що спрямована на залучення громади та дозволить університету мати переваги, серед яких: збільшення впливу університету в суспільстві та сприяння вирішенню суспільних проблем; підвищення розуміння громадськістю досліджень університету; збільшення співпраці з промисловістю чи державними органами; збільшення впливу університетських досліджень на соціальне та культурне життя громади; сприяння участі університету у виробленні політики; потенціал сприяння узгодженню університету з тенденціями політики та фінансування [5].

Аналізуючи кращі практики впровадження соціальної відповідальності в університетах Великої Британії пропонуємо організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій (табл. 1), а також в управлінській (господарській, операційній) діяльності (табл. 2), на основі яких формується фінансовий механізм забезпечення соціальної відповідальності в Університетах.

Кожен університет вибудовує своє бачення щодо реалізації соціальної відповідальності, ставлячи акценти на тому, що найкраще відображає його спроможність впливати на суспільство, але всі принципи соціальної

відповідальності відображаються у освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності закладу вищої освіти.

Таблиця 1

**Організаційна модель реалізації соціальної відповідальності в
освітньо-науковій діяльності Університету**

Аспекти соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000	Методи та інструменти щодо впровадження соціальної відповідальності в освітній та науковій діяльності університету
Організаційне управління	Впровадження аспектів соціальної відповідальності в освітні програми та наукові дослідження
	Підтримка студентів і випускників у розвитку підприємницьких навичок та заснування стартапів, зокрема через фонди підтримки чи інші ініціативи, соціальне підприємництво
Права людини	Програми доступу до освіти – реалізація ініціатив для підтримки просування студентів з неблагополучних сімей до університету
	Розробка та впровадження інноваційних освітніх програм, які підвищують рівень успішності та надихають учнів, щоб розширити доступ та сприяти рівності, різноманітності та включенню всіх груп
	Міжуніверситетські ініціативи щодо вирішення проблем, пов'язаних з нерівністю у здоров'ї та стійкістю в університетській спільноті, громаді, регіоні, країні та усьому світі
Трудові практики	Освітні програми, що реалізують соціальні проекти, програми соціальної та психологічної підтримки соціально вразливих працівників, студентів
Навколишнє середовище	Розповсюдження інформації щодо управління ризиками для людей та екосистем і усвідомлення переваг щодо переходу до екологічно стійкого майбутнього
	Консультації, поради малим і середнім підприємствам та іншим організаціям щодо інноваційних рішень в бізнесі щодо використання ресурсів
Доброчесні ділові практики	Підготовка кваліфікованих професіоналів, які підтримують суспільство та національну економіку, шляхом партнерства та співпраці мережі ступеневої освіти, що відповідає потребам громади
Питання відповідальності перед споживачами	Запровадження принципів контролю якості, академічної доброчесності, принципів відкритої науки та європейської інтеграції в освітній та науковий процес
Залучення громади та соціально-економічний розвиток суспільства	Співпраця з підприємствами та іншими партнерами для розробки нових ініціатив, що пов'язують наші наукові дослідження з потребами місцевої громади та бізнесу, зокрема у передових матеріалах, штучний інтелект, цифрова грамотність та безпека, зниження рівня вуглецю та інновації в галузі охорони здоров'я, ін.

	Взаємодія з місцевими підприємствами для розробки спільних дослідницьких проектів, які відповідають потребам галузі
	Підвищення темпів комерціалізації інтелектуальної власності, залучення фінансування, необхідного для зростання, створення успішних компаній, які сприяють розвитку економіки
	Обмін ідеями, розробками, знаннями за допомогою досліджень і навчання з партнерами з громади

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19]

Таблиця 2

Організаційна модель впровадження соціальної відповідальності в управлінській і господарській діяльності Університету

Аспекти соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000	Методи та інструменти щодо впровадження в управлінській та господарській діяльності університету
Організаційне управління	Робота з громадськими партнерами для розповсюдження впливу позитивних результатів діяльності університету на ширший регіон
	Антикорупційна політика, політика етики, політика конфіденційності та захисту персональних даних
Права людини	Захист персоналу та студентів від усіх форм дискримінації, переслідувань
	Рівність для представників усіх груп суспільства, гендерна рівність в академічній та адміністративній кар'єрі
Трудові практики	Фінансова підтримка працівників та студентів
	Розробка та забезпечення інфраструктури робочих місць для досліджень і навчання
	Запровадження програм підтримки, медичного та пенсійного страхування для працівників
	Створення соціальної інфраструктури для працівників та їх сімей
Навколишнє середовище	Політика університету щодо зменшення викидів, економії енергоресурсів, відповідальної утилізації відходів, зменшення використання шкідливого пластику та інших матеріалів
Доброчесні ділові практики	Оновлення інфраструктури корпусів та гуртожитків з урахуванням інноваційності, екологічних та соціальних аспектів
Питання відповідальності перед споживачами	Впровадження принципів соціальної відповідальності в процес закупівель товарів, робіт, послуг шляхом вибору відповідальних партнерів. Дотримання принципів екологічності, конфіденційності та захисту персональних даних при заключенні договорів
Залучення громади та соціально-економічний розвиток суспільства	Співпраця з громадами та організаціями, щоб вирішити важливі для них проблеми соціальної інтеграції, різноманітності, соціальної справедливості та нерівності шляхом реалізації громадських або соціальних проектів через відповідні факультети
	Залучення громадськості через культурні інституції – музеї, парки, творчі гуртки, бібліотеки, дослідницькі платформи, для залучення

	громади до соціальних проєктів та розповсюдження інформації про Цілі сталого розвитку та стійке майбутнє.
--	---

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19]

Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності ЗВО розглядаємо як набір методів та інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок фінансового забезпечення певних джерел коштів, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних політиках (рис. 1).

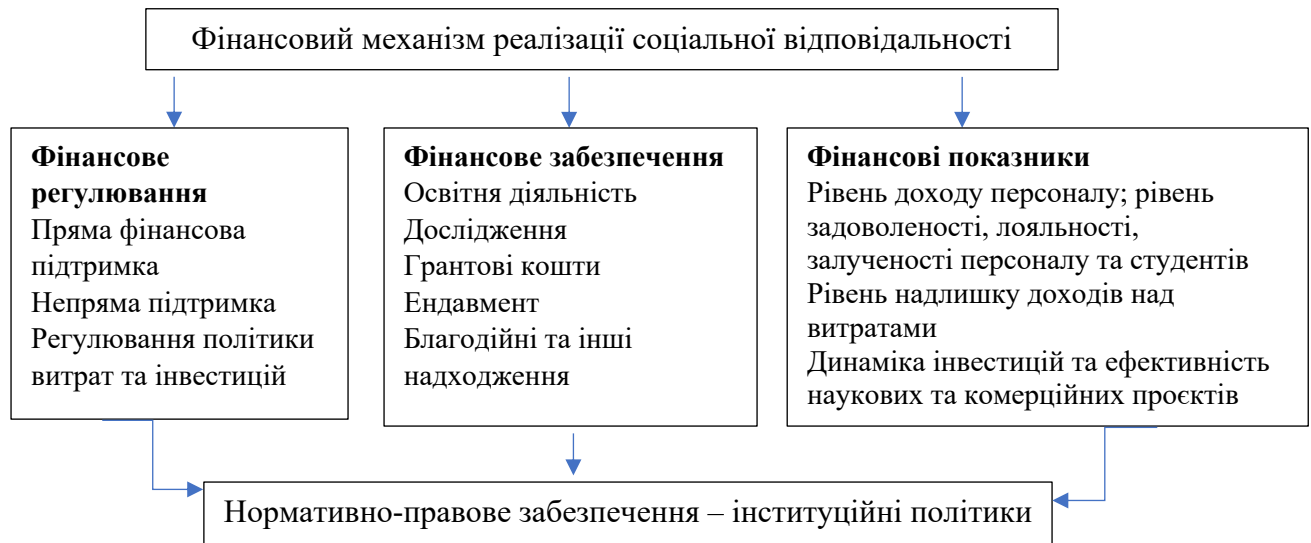


Рис. 1. Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності у ЗВО

Виділяємо наступні методи реалізації соціальної відповідальності в університетах (табл. 3):

- 1) пряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів, що включає систему винагород, премій за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес, залучення студентів та громади до соціальних проєктів та досліджень; соціальні пакети для персоналу (програми медичного та накопичувального страхування, пенсійне забезпечення);
- 2) непряме фінансування через створення інфраструктури та надання послуг;

3) регулювання політик витрат та інвестицій, що включають дотичні політики та діяльність у сфері використання коштів та інвестицій.

Ці та інші методи можуть використовуватись університетами залежно від рівня фінансового забезпечення та побудованої мережі комунікацій та підтримки університету.

Таблиця 3

Модель фінансового механізму реалізації соціальної відповідальності сучасного ЗВО

Можливі джерела фінансування	Фінансові методи та інструменти		
	Пряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів	Непряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів	Регулювання політик витрат та інвестицій
Загальний фонд (навчання, наука) в межах економії коштів фонду оплати праці та відповідно до кошторису витрат Спеціальний фонд (навчання, наука, гранти та проекти згідно з бюджетом)	Система винагород, премій за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес	Система просування по кар'єрі за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес	Відповідальні закупівлі та використання ресурсів для навчання, досліджень та забезпечення корпусів та гуртожитків
	Система винагород, премій за залучення студентів і громади до соціальних проектів та досліджень	Система просування по кар'єрі за залучення студентів і громади до соціальних проектів та досліджень	Антикорупційна політика, боротьба з шахрайством
Спеціальний фонд Кошти ендавменту / благодійного фонду	Програми медичного страхування	Створення інфраструктури для дозвілля працівників та їх сімей (знижки, пільги, соціальна інфраструктура)	Маркетингові заходи щодо соціальних та громадських проектів, націлені на згуртування та залучення громади
	Система пенсійного забезпечення	Психологічна підтримка	Інвестиції в проекти що враховують цілі сталого розвитку, соціальні та екологічні аспекти
Інституційні політики (нормативно-	Положення про оплату праці, положення про матеріальне	Положення про професійний розвиток науково-педагогічних та	Політика соціальної та екологічної відповідальності у закупівлях;

правове забезпечення)	заохочення та преміювання, рейтинги щодо оплати праці та мотивації академічного персоналу	наукових працівників, положення про соціальну роботу, ін.	Антикорупційна програма, положення щодо боротьби з шахрайством; Положення щодо конфіденційності щодо персональних даних
Показники	Рівень доходу працівників	Рівень задоволеності, лояльності, залученості персоналу, студентів, випускників	Відносне перевищення доходів над витратами Рівень та динаміка інвестицій, ефективність наукових та комерційних проєктів

На даному етапі рівень фінансової автономії українських університетів не дозволяє вільно розпоряджатись коштами, існуючі обмеження щодо використання коштів загального фонду дозволяють використовувати їх лише на деякі методи прямої підтримки в межах кошторису та при наявній економії коштів. При недостатньому фінансуванні з державного бюджету як правило більшість заходів фінансується за рахунок коштів спеціального фонду. Українські заклади вищої освіти також користуються коштами благодійних фондів. Механізм роботи ендавментів як одного з джерел фінансування, ще не достатньо розповсюджений серед українських ЗВО.

Складові та джерела фінансування можуть варіюватись залежно від потреб та особливостей працівників, студентів та громади, але в цілому механізм реалізації залежить від стратегічних цілей університету та прагнення управлінської команди втілити концепції соціальної відповідальності в громаді та суспільстві.

Вважаємо, що наступні запропоновані показники можуть надати інформацію щодо фінансових результатів політики соціальної відповідальності університету:

1) Рівень доходу персоналу пропонуємо розрахунковим способом в середньому за фондом оплати праці на кількість штатних працівників за категоріями персоналу (управлінський персонал, науково педагогічний та науковий персонал, технічні та адміністративні працівники). Показник надає можливість побачити динаміку рівня оплати праці та порівняти середньоденну усереднену заробітну плату з європейськими ставками оплати праці, що застосовуються в проєктах ЄС, та відповідно прагнути до підвищення добробуту персоналу.

2) Рівень задоволеності, лояльності, залученості персоналу, студентів та випускників як основних стейкхолдерів – здійснюється шляхом анкетування за допомогою репутаційного показника індексу прихильності (лояльності) персоналу, студентів, випускників (Net Promotor Score) [1]. Динаміка показника дає можливість аналізувати зміни та є одним із дієвих маркетингових методів промоції університетів.

3) Відносний показник перевищення доходів над витратами – як показник фінансової стійкості, що наводиться в стратегіях університетів показує, який відсоток коштів університет може спрямувати на капітальні видатки та інвестиції. Динаміка показника підтверджує фінансову стійкість університету як інституції, що розвивається.

4) Рівень та ефективність інвестицій університету – створення комерційних проєктів та заснування підприємств за участю наукових досліджень та інновацій, розроблених в університеті, дає можливість отримувати повернення інвестицій на наукові дослідження університету, створювати нові робочі місця, розвивати місцеві громади та економіку країни. Динаміка надходжень від інновацій та кількість успішних підприємств є одним із найбільш суттєвих фінансових показників ефективності досліджень та соціальної місії університету.

Висновки та перспективи. Концепція університетської соціальної відповідальності набула розвитку у контексті розвитку європейської вищої

освіти. Зіткнувшись із зростанням глобальних викликів, кліматичною кризою, масштабними переміщеннями населення, зростаючою різноманітністю суспільства, фінансовою кризою та іншими викликами сучасного світу університети реагують на нові вимоги з двох сторін: переглядаючи свої інституційні політики та практики, а також застосовуючи нові методи взаємодії з громадою та впливу на суспільство.

Політика соціальної відповідальності повинна мати розумні фінансові інструменти та важелі реалізації, підвищувати благополуччя працівників, студентів та громади в цілому. В цьому відношенні головною метою університету є забезпечити фінансову стійкість університету для того, щоб мати ресурси для виконання основної діяльності як в поточному періоді, так і на майбутнє. Фінансова стійкість розглядається у стратегіях університетів як одна з основних цілей або активатор для досягнення стійкого розвитку університету. Зобов'язання бути як фінансово, так і екологічно стійким узгоджується з зобов'язаннями щодо соціальної відповідальності університету.

Соціальна відповідальність університетів складається з двох вимірів: внутрішньо інституційного середовища та зовнішнього впливу університету на економічний та соціальний розвиток громади. Внутрішньо університетське середовище базується на інституційних політиках та визначає рівень зовнішнього впливу. Відповідно розділивши університетські практики за аспектами соціальної відповідальності можна сформулювати організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності Університету.

Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності ЗВО є сукупністю методів та інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок портфеля фінансового забезпечення, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних

політиках. Методи фінансового регулювання поділяються на пряму фінансову підтримку, непряме фінансування, методи регулювання політик витрат та інвестицій. Для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі пропонуємо наступні показники: рівень доходу персоналу, рівень задоволеності, лояльності та залученості основних стейкхолдерів, показник фінансової стійкості (перевищення доходів над витратами), рівень та ефективність інвестицій університету. При цьому підприємництво та залучення громади є суттєвими механізмами впливу закладів вищої освіти на економічний і соціальний розвиток суспільства.

Література

1. Anirban Ghosh, MS, MA. NPS: The Most Important Metric Your Higher Education Competitors Aren't Using. 2022. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/metric-your-higher-education-competitors-arent-using/?org=higher-education> (дата звернення: 25.05.2023)
2. Communication from the commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
3. Ramos-Monge E. L., Llinàs-Audet X., Barrena-Martínez J. Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development. 2019. doi: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098475> (дата звернення: 20.05.2023)
4. European University Association. Universities without walls. A vision for 2030. 2021. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20a%20vision%20for%202030.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)

5. Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility University Meets Social Responsibility (UNIBILITY), 2015-2017, Grant Agreement No.: 2015-1-AT01_K203-005033. URL: https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8_guidelines_final_version_2017-09-12_print.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
6. International standard ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
7. Achieving financial sustainability in higher education. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/10/achieving-financial-sustainability-in-higher-education.pdf> (дата звернення: 25.05.2023)
8. Coelho M., Menezes I. University Social Responsibility, Service Learning, and Students' Personal, Professional, and Civic Education. Sec. Educational Psychology. 2021. Volume 12. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300> (дата звернення: 20.05.2023)
9. Ministerial declarations and communiqués. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communicues> (дата звернення: 20.05.2023)
10. Modern governance in higher education. URL: <https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Modern-governance-in-higher-education.html> (дата звернення: 20.05.2023)
11. Ali M., Ishamuddin M., Sharina O., Umar H. University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931> (дата звернення: 20.05.2023)

12. Newcastle University. From Newcastle for the world. Our vision & strategy.
URL: https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoweare/files/vision-and-strategy_compressed.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
13. Organization for Economic Co-operation and Development. On the Edge: Securing sustainable future for higher education. Report of the OECD/IMHE - HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions. 2004. URL: www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
14. ROME MINISTERIAL COMMUNIQUÉ. ANNEX II. Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in the EHEA. URL: https://www.ehea.info/Upload/BFUG_DE_UK_73_9_b_PaG_SD.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
15. University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. FINAL PUBLIC REPORT OF THE EU-USR PROJECT, 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN, FEBRUARY 2015. URL: <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
16. University of Huddersfield. The University strategy map 2018-2025. URL: <https://www.hud.ac.uk/media/assets/document/vco/Strategic-Plan-reduced.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
17. University of Manchester. Five-year plan: our people, our values. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62335> (дата звернення: 20.05.2023)
18. University of Manchester. Social responsibility and civic engagement plan. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62112> (дата звернення: 20.05.2023)

19. University of Manchester. Social responsibility at The University of Manchester. URL: <https://www.manchester.ac.uk/discover/social-responsibility/> (дата звернення: 20.05.2023)
20. University of Oxford. Strategic plan 2018–2023. 2018. URL: https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf (дата звернення: 20.05.2023)
21. University of Reading. Strategic plan 2020–2026. 2020. URL: <https://static.reading.ac.uk/content/PDFs/files/Aboutus/university-strategy.pdf> (дата звернення: 25.05.2023)
22. World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952> (дата звернення: 20.05.2023)
23. Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку. Всесвітня конференція з вищої освіти. UNESCO. Париж, 5–8 липня 2009 року. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011 (дата звернення: 20.05.2023)
24. Оржель О. Університетська соціальна відповідальність у контексті університетського лідерства : навчальний посібник). К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
25. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : розпорядженням Кабінету Міністрів України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)

References

1. Anirban Ghosh, MS, MA. NPS: The Most Important Metric Your Higher Education Competitors Arent Using. 2022. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/metric-your-higher->

- education-competitors-arent-using/?org=higher-education (date of access: 25.05.2023)
2. Communication from the commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (date of access: 20.05.2023)
 3. Ramos-Monge E. L., Llinàs-Audet X., Barrena-Martínez J. (2019). Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*. doi: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098475> (date of access: 20.05.2023)
 4. European University Association. Universities without walls. A vision for 2030. 2021. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf> (date of access: 20.05.2023)
 5. Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility University Meets Social Responsibility (UNIBILITY), 2015-2017, Grant Agreement No.: 2015-1-AT01_K203-005033. URL: https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8_guidelines_final_version_2017-09-12_print.pdf (date of access: 20.05.2023)
 6. International standard ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf (date of access: 20.05.2023)
 7. Achieving financial sustainability in higher education. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/10/achieving-financial-sustainability-in-higher-education.pdf> (date of access: 25.05.2023)
 8. Coelho M., Menezes I. University Social Responsibility, Service Learning, and Students Personal, Professional, and Civic Education. *Sec. Educational*

- Psychology. 2021. Volume 12. doi:
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300> (date of access: 20.05.2023)
9. Ministerial declarations and communiqués. URL:
<https://www.ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communicues>
(date of access: 20.05.2023)
10. Modern governance in higher education. URL:
[https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---](https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Modern-governance-in-higher-education.html)
[universities/Modern-governance-in-higher-education.html](https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Modern-governance-in-higher-education.html) (date of access:
20.05.2023)
11. Ali M., Ishamuddin M., Sharina O., Umar H. University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931> (date of access: 20.05.2023)
12. Newcastle University. From Newcastle for the world. Our vision & strategy. URL: https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoweare/files/vision-and-strategy_compressed.pdf (date of access: 20.05.2023)
13. Organization for Economic Co-operation and Development. On the Edge: Securing sustainable future for higher education. Report of the OECD/IMHE - HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions. 2004. URL: www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf (date of access: 20.05.2023)
14. ROME MINISTERIAL COMMUNIQUÉ. ANNEX II. Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in the EHEA. URL:
https://www.ehea.info/Upload/BFUG_DE_UK_73_9_b_PaG_SD.pdf (date of access: 20.05.2023)
15. University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. FINAL PUBLIC REPORT OF THE EU-USR PROJECT, 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN, FEBRUARY 2015. URL:

- <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf> (date of access: 20.05.2023)
16. University of Huddersfield. The University strategy map 2018-2025. URL: <https://www.hud.ac.uk/media/assets/document/vco/Strategic-Plan-reduced.pdf> (date of access: 20.05.2023)
 17. University of Manchester. Five-year plan: our people, our values. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62335> (date of access: 20.05.2023)
 18. University of Manchester. Social responsibility and civic engagement plan. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62112> (date of access: 20.05.2023)
 19. University of Manchester. Social responsibility at The University of Manchester. URL: <https://www.manchester.ac.uk/discover/social-responsibility/> (date of access: 20.05.2023)
 20. University of Oxford. Strategic plan 2018–2023. 2018. URL: https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf (date of access: 20.05.2023)
 21. University of Reading. Strategic plan 2020–2026. 2020. URL: <https://static.reading.ac.uk/content/PDFs/files/Aboutus/university-strategy.pdf> (date of access: 25.05.2023)
 22. World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952> (date of access: 20.05.2023)
 23. Nova dynamika vyshchoi osvity i nauky dlia sotsialnoi zminy i rozvytku. Vsesvitnia konferentsiia z vyshchoi osvity. UNESCO. Paryzh, 5–8 lypnia 2009 roku. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011 (date of access: 20.05.2023)

24. Orzhel O. Universytetska sotsialna vidpovidalnist u konteksti universytetskoho liderstva : navchalnyi posibnyk). K. : DP «NVTs «Priorytety», 2017. 40 s.
25. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (date of access: 20.05.2023)