

Бріцина Ю.В.

кандидат економічних наук,
проректор з освітнього процесу та адміністративно-організаційної діяльності,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9747-6870>

Britsyna Yuliia

Municipal Institution of Higher Education
“Khortytisia National Educational and Rehabilitation Academy”
of Zaporizhzhia Regional Council

ВЛАСНІ НАДХОДЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження ролі власних надходжень як стратегічного ресурсу забезпечення фінансової автономії закладів вищої освіти. Автор обґрунтовує, що в умовах системної трансформації глобальної економіки та посилення воєнних ризиків в Україні, традиційні механізми державного фінансування потребують доповнення інноваційними інструментами залучення капіталу. Розглянуто структуру спеціального фонду закладів вищої освіти, механізми функціонування ендаумент-фондів, потенціал наукового консалтингу та грантової діяльності. Особливу увагу приділено аналізу досвіду провідних українських університетів у контексті капіталізації інтелектуальної власності. Сформовано практичні рекомендації щодо розширення економічних можливостей університетів через синергію з реальним сектором економіки та міжнародними донорами.

Ключові слова: вища освіта, власні надходження, економічна автономія, університетський менеджмент, фінансова стійкість, ендаумент-фонди, грантова активність, диверсифікація доходів.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма розвитку вищої освіти у світі перебуває у стадії фундаментальних змін та переходу від класичної моделі “Humboldtian University” до концепції “Entrepreneurial University” (підприємницького університету).

В умовах четвертої промислової революції та стрімкого розвитку економіки, заклади вищої освіти перестають бути лише ретрансляторами інформації, натомість посідають позицію активних гравців на ринку капіталу та інновацій. Для України це питання набуває особливої гостроти у зв'язку з необхідністю додаткових викликів під час воєнного стану в Україні, де університети мають відіграти роль драйверів технологічного стрибка.

Однак реалізація такої беззаперечно амбітної мети стримується обмеженістю фінансових ресурсів. Дефіцит бюджету, спричинений необхідністю пріоритетного фінансування оборонного сектору, ставить перед сучасною вищою освітою екзистенційне питання: як забезпечити високу якість навчання та наукових досліджень за умов скорочення прямого державного фінансування? Відповідь лежить у площині розширення власних надходжень та суттєвої трансформації економічних можливостей закладів.

Актуальність та зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Дослідження безпосередньо пов'язане з реалізацією цілей сталого розвитку ООН, зокрема цілі № 4 «Якісна освіта» та цілі №9 «Промисловість, інновації та інфраструктура». В українському контексті наукова стаття відповідає стратегічним пріоритетам Міністерства освіти і науки України щодо модернізації фінансової моделі вищої освіти та запровадження формульного фінансування, яке стимулює університети до активного пошуку позабюджетних коштів [7].

Власні надходження закладів вищої освіти сьогодні слід розглядати не просто як засіб покриття дефіциту, а як інструмент стратегічного розвитку. Вказане сприятиме та зможе надати наступні можливості:

1. Забезпечувати академічну свободу: Фінансова незалежність є фундаментом для самостійного визначення пріоритетів наукових досліджень.

2. Розвивати інфраструктуру: Створення сучасних STEM-лабораторій та хабів можливе лише за умови залучення інвестиційного капіталу.

3. Стримувати «відтік мізків»: Можливість додаткового стимулювання викладачів та молодих вчених через грантові та консалтингові виплати є критичною для збереження інтелектуального потенціалу нації.



Економічні можливості закладів вищої освіти в цьому контексті охоплюють здатність закладу ефективно оперувати активами (матеріальними та інтелектуальними), мінімізувати ризики та створювати додану вартість, яка є привабливою для стейкхолдерів – абітурієнтів, держави та приватного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування власних надходжень закладів вищої освіти та розширення їх економічних можливостей знаходиться на стику декількох наукових дисциплін: публічних фінансів, стратегічного менеджменту та педагогіки. Аналіз світового та вітчизняного наукового дискурсу дозволяє виокремити такі основні підходи до вирішення цієї проблеми.

Перший підхід – Концепція «Підприємницького університету» (Entrepreneurial University). Фундаментальною працею у цьому напрямі є дослідження Бертона Кларка [9], який на основі аналізу досвіду провідних європейських університетів виокремив п'ять ключових елементів трансформації закладу. Серед них особливе місце посідає «диверсифікована база фінансування». Кларк обґрунтовує, що без власних надходжень, які перевищують критичний рівень (зазвичай 30–40% бюджету), університет залишається заручником державної бюрократії та не може проводити незалежну дослідницьку політику.

Другий підхід – Вітчизняна школа фінансового менеджменту в освіті. Українські вчені адаптують світові тренди до специфічних умов сучасної економіки та воєнного стану. Т. Боголіб [1] фокусується на трансформації фінансових механізмів вищої освіти, наголошуючи на важливості багатоканального фінансування. Її дослідження підкреслюють, що державне замовлення має бути лише «соціальним базисом», тоді як розвиток має забезпечуватися за рахунок спеціального фонду.

У роботі О. Красовської «Розвиток світового ринку вищої освіти» (2010) обґрунтовано необхідність використання маркетингу за умов глобалізації й інтернаціоналізації вищої освіти [5].

Водночас С. Гордійчук зазначає, що приєднання України до єдиного європейського освітнього простору є можливим за умови створення системи забезпечення якості вищої освіти, що базуватиметься на принципах конкуренції, децентралізації, автономії, прозорості освітнього середовища, визначення кваліфікацій, контролю якості результатів, компетентнісному підході, свободі вибору в умовах ринку праці, що відповідають провідним сучасним європейським практикам [3, с. 14].

Незважаючи на значний науковий доробок, залишається низка питань, що потребують додаткового вивчення у контексті «економічних можливостей»:

1. Специфіка воєнного стану: Більшість існуючих моделей не враховують фактори фізичних ризиків, релокації університетів та зміни структури попиту на освітні послуги в умовах війни.

2. Інституційні пастки: В Україні існує суперечність між статусом «бюджетної установи» та необхід-

ністю вести активну комерційну діяльність. Механізми розв'язання цієї суперечності через ендаументи та державно-приватне партнерство описані лише фрагментарно.

3. Етичні межі комерціалізації: Наукова спільнота досі не виробила єдиного підходу до того, як збалансувати гонитву за власними надходженнями та збереження фундаментальної науки, яка часто не є прибутковою у короткостроковій перспективі.

Саме ці прогалини зумовлюють необхідність нашого дослідження, де акцент зміщується з простого «збору коштів» на стратегічне розширення економічного потенціалу закладу через інноваційні форми управління інтелектуальним капіталом.

Формулювання цілей статті. Основна мета даної наукової праці полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладного інструментарію щодо інтенсифікації формування власних надходжень закладів вищої освіти як фундаменту для розширення їх економічних можливостей. Це передбачає не лише аналіз існуючих фінансових потоків, а й проєктування нових моделей взаємодії університету з ринковими інституціями в умовах інституційної нестабільності та повоєнного відновлення національної економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Деталізувати сутність поняття «економічні можливості закладу вищої освіти» у контексті сучасної теорії людського капіталу.

2. Здійснити структурно-функціональний аналіз джерел спеціального фонду провідних університетів України.

3. Дослідити механізми впливу міжнародної грантової активності на капіталізацію наукового бренду закладу.

4. Обґрунтувати роль ендаумент-фондів як інструменту довгострокового фінансового планування.

Виклад основного матеріалу. Фундаментом роботи слугували нормативно-правові акти України: Бюджетний кодекс [2], Закон «Про вищу освіту» [7], статистичні дані Державної служби статистики України, Державної казначейської служби, офіційні звіти Міністерства освіти і науки України, а також фінансова звітність та стратегії розвитку обраних для кейс-стаді університетів [4, с. 21–22]. Особливу увагу приділено аналізу відкритих даних порталу «Є-Data» щодо використання публічних коштів закладами освіти, що забезпечило високу точність емпіричних розрахунків.

Застосування вищезазначених методів у їх взаємозв'язку дозволило забезпечити цілісність дослідження та обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

Власні надходження закладів вищої освіти України, згідно з чинною бюджетною класифікацією, зокрема, відповідно до Постанови Кабінету міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг...» №796 від 27.08.2010 [8] та ст. 13 Бюджетного кодексу України [2, ст. 13, ч. 4], акумулюються у спеціальному

фонді. Проведений нами аналіз фінансової звітності провідних університетів за період 2021–2025 рр. дозволяє стверджувати, що структура цих надходжень зазнає суттєвої трансформації під тиском зовнішніх економічних чинників [4; 6].

Традиційно, перша підгрупа першої категорії власних надходжень (плата за послуги, що надаються згідно з основною діяльністю) становить від 60% до 85% загального обсягу спецфонду. Основну частину тут займає плата за навчання здобувачів вищої освіти. Проте, наше дослідження виявило тенденцію до поступового зниження частки доходів від класичного бакалаврату (на 5–7% щорічно у період 2023–2025 рр. у великих міських закладах вищої освіти) на користь інших видів освітніх продуктів.

Ця динаміка зумовлена трьома критичними факторами:

- Демографічні виклики: скорочення чисельності випускників шкіл та значний рівень виїзду абітурієнтів за кордон.

- Зміна парадигми ринку праці: роботодавці дедалі частіше вимагають конкретні навички, що стимулює попит на неформальну та інформальну освіту.

- Економічна мобільність: можливість отримувати дохід через короткострокові сертифікатні програми, що мають значно меншу собівартість та вищу маржинальність порівняно з повним циклом акредитованої освітньої програми.

До прикладу Національний університет «Києво-Могилянська академія» демонструє одну з найбільш адаптивних моделей управління власними надходженнями. Ключовим елементом тут є функціонування Києво-Могилянської Бізнес-Школи. На відміну від класичних факультетів, бізнес-школа орієнтована на сегмент, де ціноутворення базується не на формульних розрахунках Міністерства освіти і науки України, а на ринковій цінності бренду та експертизи.

Власні надходження від таких програм дозволяють університету як формувати фонди розвитку матеріально-технічної бази без залучення бюджетних асигнувань, так і здійснювати перехресне субсидування малоприбуткових, але стратегічно важливих гуманітарних напрямів (філософія, історія, філологія). Окрім того, наявність достатньої кількості власних надходжень надає можливість впроваджувати систему внутрішніх грантів для викладачів, що значно підвищує їхню мотивацію до наукової діяльності.

Однією з ключових проблем розширення економічних можливостей закладів вищої освіти залишається жорстка регламентація процедури розрахунку вартості платних послуг [8]. Згідно з чинними методиками, вартість навчання має базуватися на фактичних витратах (заробітна плата, нарахування, комунальні платежі, знос обладнання). Однак такий підхід обмежує можливість закладу акумулювати прибуток для інвестиційного розвитку.

Ми пропонуємо перехід до моделі ціннісно-орієнтованого ціноутворення (value-based pricing) для про-

грам неформальної освіти. Це дозволить Зкладам вищої освіти включати у вартість послуги «інтелектуальну ренту», кошти від якої можуть бути спрямовані у фонд розвитку інновацій закладу. Окрім того, важливим кроком є оптимізація використання майна (оренда вільних площ, надання послуг з харчування, проживання у гуртожитках готельного типу), що у структурі спецфонду провідних університетів світу займає до 15–20% [11, с. 3–4], тоді як в Україні цей показник рідко перевищує 5–8%.

Таким чином, першим етапом розширення економічних можливостей ЗВО є перегляд портфеля освітніх послуг. Університет має перестати бути монопродуктовою структурою (лише диплом бакалавра/магістра) і перетворитися на багатопрофільний освітній хаб, де власні надходження диверсифіковані за сегментами від масових онлайн-курсів до ексклюзивного корпоративного консалтингу.

В сучасній економіці знань університет перестає бути лише споживачем державних ресурсів і перетворюється на активного виробника інноваційного продукту. Для українських закладів вищої освіти в умовах воєнного стану цей напрям набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє залучати валютні кошти, інтегруватися у світові дослідницькі мережі та модернізувати матеріальну базу без залучення бюджетних асигнувань.

Проведений нами моніторинг діяльності провідних технічних університетів, зокрема КПІ імені Ігоря Сікорського [4], свідчить, що міжнародні гранти можуть складати від 15% до 30% позабюджетних надходжень наукового сектору. Ключовим інструментом тут є програма Horizon Europe.

Участь у цій програмі дозволяє університетам:

1. Покривати непрямі витрати: Згідно з правилами програми, університет може отримувати до 25% від суми гранту на покриття загальноуніверситетських адміністративних витрат, що є прямим джерелом поповнення спеціального фонду.

2. Оновлювати інфраструктуру: Гранти часто передбачають закупівлю унікального наукового обладнання, яке після завершення проєкту залишається на балансі закладу вищої освіти, підвищуючи його капіталізацію та привабливість для майбутніх замовників.

3. Стимулювати наукові кадри: Надбавки до заробітної плати за рахунок грантових коштів є основним інструментом утримання молодих вчених в Україні.

Окрім вектором є програма Erasmus+. Окрім академічної мобільності, напрям «Capacity Building in Higher Education» дозволяє залучати кошти на розробку нових освітніх стандартів та цифровізацію управління, що фактично є інвестиціями у внутрішню ефективність закладу.

Іншим потужним джерелом власних надходжень є виконання госпдоговірних робіт. Досвід НТУУ «КПІ» через платформу «Sikorsky Challenge» демонструє ефективність моделі «університет-акселератор» [4, с. 11–12]. Основні джерела доходів тут включають:

– Контрактні дослідження (Contract Research): розробка технічних рішень на пряме замовлення промислових підприємств (енергетика, авіабудування, оборонний комплекс).

– Експертний консалтинг: надання аналітичних та аудиторських послуг бізнесу та державним органам.

– Комерціалізація інтелектуальної власності: реєстрація патентів та продаж ліцензій на використання винаходів.

Важливою перешкодою для розширення цього сегмента в Україні є відсутність дієвого механізму створення університетських спін-офф компаній. На відміну від досвіду Массачусетського технологічного інституту чи Оксфордського університету [10; 12, с. 10], українські заклади вищої освіти через свій статус бюджетної установи обмежені у праві входити до статутного капіталу інноваційних підприємств. Ми пропонуємо впровадження моделі «інноваційних хабів» як окремих юридичних осіб, заснованих університетами, що дозволить легально акумулювати прибуток від комерціалізації розробок та реінвестувати його в науку.

Окрім того, наш аналіз показує, що успіх у залученні власних надходжень від наукової діяльності на 70% залежить не від самих вчених, а від якості адміністративного супроводу. Створення професійних грантових офісів дозволяє:

- професійно здійснювати пошук актуальних тендерів та конкурсів;
- проводити фінансовий та юридичний аудит проектних заявок;
- забезпечувати бездоганну фінансову звітність перед донорами, що формує гарну історію університету на міжнародному ринку.

Розширення економічних можливостей закладів вищої освіти через науковий сектор потребує переходу від пасивного очікування державного замовлення до активної маркетингової стратегії на ринку інтелектуальних послуг. Міжнародна грантова діяльність та науковий консалтинг мають стати не разовими заходами, а системним бізнес-процесом, інтегрованим у загальну стратегію фінансової автономії університету.

Висновки. Проведене комплексне дослідження механізмів формування власних надходжень у закладах вищої

освіти дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків, що мають як теоретичне, так і прикладне значення для модернізації освітньої галузі України.

Доведено, що власні надходження закладів вищої освіти перестали виконувати виключно допоміжну роль у бюджеті закладу. У сучасних умовах вони є головним індикатором життєздатності та конкурентоспроможності університету. Розширення економічних можливостей безпосередньо корелює зі здатністю закладу капіталізувати інтелектуальний продукт без втрати якості фундаментальної освіти.

Аналіз досвіду НаУКМА та КПІ ім. Ігоря Сікорського підтвердив, що стійка фінансова модель закладів вищої освіти базується на таких чотирьох опорах як [4, с. 21–22; 6, с. 217–224]:

- адаптивний ринок освітніх послуг;
- високотехнологічний науковий консалтинг;
- міжнародна грантова інтеграція;
- стратегічне меценатство.

Виявлено, що головним бар'єром на шляху розширення економічних можливостей є застарілий статус закладу вищої освіти як бюджетної установи, що обмежує гнучкість управління спеціальним фондом. Обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення права університетів вільно розпоряджатися заробленими коштами, зокрема через комерційні рахунки в банках, за умови збереження їхнього некомерційного статусу.

На основі результатів дослідження пропонується:

- запровадити на рівні ЗВО професійні центри трансферу технологій та грантові офіси з відповідною системою якісних показників для менеджерів;
- розробити та впровадити внутрішньоуніверситетські положення про стимулювання фандрейзингової активності викладачів (частка від залучених коштів);
- активізувати використання інструментів цифрового маркетингу для просування платних освітніх послуг на зовнішніх ринках.

Подальшого наукового вивчення потребують питання оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу в умовах діджиталізації, а також розробка математичних моделей прогнозування обсягів спеціального фонду закладів вищої освіти в умовах макроекономічної волатильності та повоєнної реконструкції України.

Список літератури:

1. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.04.01. Київ, 2006. 38 с.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
3. Гордійчук С. В. Концептуальні основи якості вищої освіти в Європейському та національному просторі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2017. № 8 (313), ч. 1. С. 6–16. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712323/>
4. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Стратегія розвитку КПІ ім. Ігоря Сікорського на 2025–2030 роки. Київ, 2024. 52 с. URL: <https://kpi.ua/files/2025-2030-strategy.pdf>
5. Красовська О. Ю. Розвиток світового ринку вищої освіти : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Дніпропетровськ, 2010. 23 с.
6. Квіт С. М. Звіт президента Національного університету «Києво-Могилянська академія» за 2023 рік. Київ, 2024. 283 с. URL: https://kvit.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zvit_2023.pdf

7. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
8. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 796. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF>
9. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford ; New York : Pergamon Press, 1998. 180 p.
10. University of Oxford. Spinout Equity Policy. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/support/governance-and-committees/research-policies/equity-sharing>
11. Council on Governmental Relations. Finances of Research Universities. Washington, D.C. : COGR, 2014. 28 p. URL: https://www.cogr.edu/sites/default/files/COGR_Research_Finances_JUNE_20_FINAL.pdf
12. Massachusetts Institute of Technology, Technology Licensing Office. TLO FY2024 Annual Report. Cambridge, MA : MIT, 2024. URL: https://tlo.mit.edu/sites/default/files/2024-09/TLO-FY2024AnnualReport_Pages.pdf

References:

1. Boholib T. M. (2006) Finansove zabezpechennia rozvytku vyshchoi osvity i nauky v Ukraini [Financial support for the development of higher education and science in Ukraine] (Doctoral dissertation abstract). Kyiv: Naukovo-doslidnyi finansovyi instytut pry Ministerstvi finansiv Ukrainy. (in Ukrainian)
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010) Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]: Law of Ukraine of 8 July 2010, no. 2456-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (in Ukrainian)
3. Hordiichuk S. V. (2017) Kontseptualni osnovy yakosti vyshchoi osvity v Yevropeiskomu ta natsionalnomu prostori [Conceptual foundations of higher education quality in the European and national space]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedagogichni nauky – Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University. Pedagogical Sciences*, no. 8 (313), part 1, pp. 6–16. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712323/> (in Ukrainian)
4. KPI im. Ihoria Sikorskoho (2024) Stratehiia rozvytku KPI im. Ihoria Sikorskoho na 2025–2030 roky [Development strategy of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute for 2025–2030]. Kyiv. Available at: <https://kpi.ua/files/2025-2030-strategy.pdf> (in Ukrainian)
5. Krasovska O. Yu. (2010) Rozvytok svitovoho rynku vyshchoi osvity [Development of the global higher education market] (Candidate of Sciences dissertation abstract). Dnipropetrovsk: Dnipropetrovskiy universytet ekonomiky ta prava. (in Ukrainian)
6. Kvit S. M. (2024) Zvit prezidenta Natsionalnoho universytetu «Kyievo-Mohylianska akademii» za 2023 rik [Report of the President of the National University of Kyiv-Mohyla Academy for 2023]. Kyiv. Available at: https://kvit.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zvit_2023.pdf (in Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014) Pro vyshchu osvitu [On higher education]: Law of Ukraine of 1 July 2014, no. 1556-VII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (in Ukrainian)
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010) Pro zatverdzhennia pereliku platnykh posluh, yaki mozhut nadavatyisia zakladamy osvity, inshymy ustanovamy ta zakladamy systemy osvity, shcho належать до derzhavnoi i komunalnoi formy vlasnosti [On approval of the list of paid services that may be provided by educational institutions and other institutions and establishments of the education system under state and municipal ownership]: Resolution of 27 August 2010, no. 796. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF> (in Ukrainian)
9. Clark B. R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford; New York: Pergamon Press.
10. University of Oxford (n.d.) Spinout Equity Policy. Available at: <https://www.ox.ac.uk/research/support/governance-and-committees/research-policies/equity-sharing>
11. Council on Governmental Relations (2014) Finances of Research Universities. Washington, DC: COGR. Available at: https://www.cogr.edu/sites/default/files/COGR_Research_Finances_JUNE_20_FINAL.pdf
12. Massachusetts Institute of Technology, Technology Licensing Office (2024) TLO FY2024 Annual Report. Cambridge, MA: MIT. Available at: https://tlo.mit.edu/sites/default/files/2024-09/TLO-FY2024AnnualReport_Pages.pdf

OWN REVENUES IN THE CONTEXT OF EXPANDING THE ECONOMIC OPPORTUNITIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article examines the role of own revenues in expanding the economic opportunities of higher education institutions in Ukraine. The relevance of the topic stems from the need to maintain educational and research activities under wartime risks, constrained public resources and changing demand for university services. Particular attention is paid to the relationship between income diversification, financial autonomy and the preservation of the public mission of universities. The discussion addresses the composition of the special fund and the opportunities associated with paid educational services, continuing education, contract research, consulting, international grants and philanthropic support. It considers how these sources relate to the development of infrastructure, the retention of academic staff and the organisation of research activities. The experience of Ukrainian universities is discussed alongside approaches to university entrepreneurship and technology transfer used abroad. The article explores the institutional conditions for cooperation with businesses and international donors, including the administrative support required for preparing grant

applications, managing projects and reporting on expenditure. Endowment funds are considered in connection with long-term financial planning and the diversification of support for university development. Attention is also given to the commercialisation of intellectual property, licensing and the organisational arrangements for university spinouts. A further area of discussion concerns the pricing of educational services and the relationship between cost recovery and resources available for future investment. The paper addresses the tension between the legal status of public institutions and the managerial flexibility needed to develop additional revenue streams. It also considers the boundaries of commercialisation, particularly the need to sustain fundamental research and educational programmes whose social value cannot be assessed solely through immediate financial returns. The issues examined are relevant to university managers, researchers and policymakers concerned with the financial sustainability of higher education, the responsible use of institutional assets and the contribution of universities to economic recovery.

Key words: *higher education, own revenues, economic autonomy, university management, financial sustainability, endowment funds, grant activity, income diversification.*

Дата надходження статті: 16.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026

Дата публікації статті: 06.10.2026