

understanding of cultural diversity and intercultural interaction is substantiated. It is emphasized that history as an academic discipline provides significant opportunities for developing critical thinking, overcoming stereotypes, and fostering respect for different cultures and traditions.

The article analyzes the main forms of extracurricular history activities, including project-based work, history clubs, thematic events, excursions, debates, and interactive practices, which promote active student engagement in research and communicative activities. Particular attention is paid to the methods that ensure the integration of cognitive, value-based, and activity-oriented components of multicultural education.

The pedagogical conditions for the effective organization of extracurricular history activities are identified, including the implementation of a competency-based approach, the use of interactive and research methods, the creation of a tolerant educational environment, and the integration of interdisciplinary content.

It is concluded that extracurricular history activities contribute to the development of students' intercultural competence, tolerance, civic awareness, and readiness for constructive interaction in a multicultural society.

Key words: multicultural education, extracurricular activities, history education, multicultural competence, intercultural interaction, tolerance.

УДК 37.014.54:336.143

Вікторія Соляр

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

ORCID ID 0000-0002-2093-6303

DOI 10.24139/2312-5993/2026.02/056-070

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ «PERFORMANCE-BASED BUDGETING» ДО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ГЕНЕРАЦІЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ КІНЦЕВОГО ПРОДУКТУ

Стаття присвячена впровадженню моделі результативного бюджетування в управління освітою в умовах транснаціональних викликів, які зумовлюють критичну необхідність трансформації фінансового менеджменту у цій сфері. За допомогою системного підходу та фінансового моделювання розроблено та ієрархічно структуровано систему ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють транснаціональну активність, цифрову продуктивність, фандрейзингову спроможність та рівень лояльності стейкхолдерів. Доведено, що результативне бюджетування забезпечує трансформацію освітнього процесу в конкурентоспроможний продукт із високою доданою вартістю.

Ключові слова: результативне бюджетування, освітній менеджмент, окупність інвестицій (ROI), ключові показники ефективності (KPI), додана вартість освітнього продукту, капіталізація освітньої організації, транснаціональні виклики, інституційна відповідальність, цифрова стійкість.

Постановка проблеми. Бізнес-модель Performance-based budgeting (PBB), або бюджетування, орієнтоване на результат, базується на принципі стратегічного розподілу ресурсів залежно від досягнення конкретних цілей та вимірюваних показників ефективності (KPI) (Hansen

& Schaltegger, 2018; Ortagus, 2020). У корпоративному секторі ця модель дозволяє максимізувати прибутковість через оптимізацію витрат та концентрацію капіталу на найбільш рентабельних напрямках діяльності. Застосування RBV в освіті трансформує заклад із пасивного споживача бюджетних дотацій на активного суб'єкта ринку, де фінансове забезпечення стає не просто «утриманням стін», а інвестицією в освітній продукт. Як зазначають дослідники (Боголіб, 2018; Луговий, 2021), такий підхід стимулює інституційну відповідальність та дозволяє керівнику здійснювати обґрунтований перерозподіл коштів на користь інноваційних підрозділів, що генерують вищу освітню цінність.

Перехід до цієї моделі в освітній сфері зумовлений передусім глобальними транснаціональними змінами та посиленням конкуренції за інтелектуальний капітал. У сучасних умовах заклади освіти змушені адаптуватися до принципів «нового державного менеджменту» (New Public Management), де ефективність управління оцінюється через прозорість фінансових потоків та здатність закладу демонструвати високий ROI (окупність інвестицій) для громади та держави (Hood, 1991). Глобальна цифровізація та відкритість освітніх ринків вимагають від керівника впровадження систем моніторингу, які відповідають міжнародним стандартам якості, що робить RBV критично необхідним інструментом для виживання закладу в динамічному середовищі (Гриневич, 2020; Marginson, 2021).

Транснаціональна взаємодія виступає ключовим каталізатором цього переходу, оскільки міжнародні донори, грантові фонди та партнери (такі як Erasmus+ чи Horizon Europe) вимагають чіткої звітності за результатами, а не за процесами. Впровадження цієї моделі, посилене концепцією «цифрової стійкості» та каскадуванням індивідуальних KPI для педагогів, забезпечує генерацію доданої вартості освітнього продукту, що є головним фактором конвертації академічних досягнень у фінансову стабільність та підвищення конкурентоспроможності менеджменту в умовах транскордонної інтеграції (Bace & Sova, 2023; OECD, 2020).

Аналіз актуальних досліджень. Аналіз наукового дискурсу свідчить, що питання трансформації фінансових інструментів в управлінні освітою перебуває у фокусі уваги багатьох дослідників, зокрема І. Боголіб (2006) ґрунтовно висвітлила теоретичні засади переходу від кошторисного утримання до результативного фінансування в умовах інноваційної економіки. Питання стратегічного лідерства та здатності керівника

закладу адаптувати світовий досвід автономізації до вітчизняних реалій досліджено у працях С. Калашнікової (2021), В. Огнев'юк та В. Лугового (2022), де акцентується увага на конкурентоспроможності як ключовому індикаторі успішності установи. Вплив корпоративної культури на ефективність менеджменту та методичні аспекти управління фінансово-економічною діяльністю частково розкрито у працях В. Соляр (2026). Проте, незважаючи на значну кількість та ґрунтовність досліджень у сфері освітнього менеджменту, механізм операційної адаптації жорстких бізнес-метрик до специфічного середовища закладу освіти, де головним результатом є не прибуток, а якість людського капіталу, все ще потребує додаткової концептуалізації та верифікації.

Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність валідованих методик розрахунку окупності інвестицій (ROI) у професійний розвиток вчителів та брак алгоритмів каскадування KPI в умовах міжнародної педагогічної взаємодії. Більшість існуючих підходів пропонують лише загальні рекомендації щодо фінансової автономії, не розкриваючи інструментарію генерації доданої вартості освітнього продукту, що в умовах глобалізації ставить під загрозу конкурентоспроможність вітчизняних закладів (Marginson, 2021).

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та верифікація механізму адаптації бізнес-моделі «Performance-based budgeting» у систему фінансового менеджменту закладу освіти, що забезпечує генерацію доданої вартості освітнього продукту через впровадження системи ієрархічних KPI та алгоритмізацію розрахунку ROI. Автор прагне довести, що інтеграція фінансових інструментів (ROI та KPI) із педагогічною філософією «сродної праці» дозволяє не лише оптимізувати видатки, а й створити прозору платформу для транснаціонального партнерства. Очікується, що запропонований підхід трансформує роль керівника з адміністратора ресурсів у стратегічного інвестора, здатного капіталізувати інтелектуальні активи закладу в межах глобального освітнього простору (Hansen & Schaltegger, 2018).

Для досягнення визначеної мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати сучасні транснаціональні виклики, що зумовлюють необхідність переходу до результативного бюджетування; розробити систему ієрархічних KPI для педагогічного персоналу, орієнтовану на створення інноваційних освітніх продуктів; запропонувати принцип розрахунку ROI для оцінювання доцільності вкладень у міжнародну активність та цифрову стійкість закладу;

здійснити апробацію методичних рекомендацій з вивчення курсу «Управління фінансово-економічною діяльністю (ФЕД) в закладах освіти» як інструменту підготовки менеджерів до управління капіталізацією освітньої організації (Pratolo, 2020; Соляр, 2026).

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління фінансово-економічною діяльністю, що дозволив інтегрувати технологію RBV в освітню екосистему. Для досягнення визначених цілей використано комплекс взаємодоповнювальних методів: компаративний аналіз та синтез – для вивчення транснаціональних викликів та адаптації закордонного досвіду результативного бюджетування; абстрактно-логічний метод – для теоретичного обґрунтування концепції «генерації доданої вартості освітнього продукту»; а також методи дедукції та каскадування – при розробленні ієрархічної системи KPI для педагогічного персоналу. Застосування цих методів забезпечило перехід від загальних теоретичних положень до конкретних управлінських індикаторів, що корелюють із завданнями капіталізації закладу.

Практичний блок методології базується на методах фінансово-економічного моделювання та прогнозування, які були застосовані для розроблення алгоритму розрахунку ROI. Зокрема, використано метод сценарного аналізу для верифікації методичних рекомендацій щодо цифрової стійкості та міжнародної активності закладу. Математична формалізація дозволила представити якісні показники професійного розвитку у вигляді кількісних метрик, що забезпечило об'єктивність оцінювання ефективності вкладень.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку глобального освітнього простору характеризується переходом від локальної закритості до транснаціональної суб'єктності, що ставить перед вітчизняними закладами освіти низку критичних викликів. Першим і найбільш вагомим фактором є інтенсифікація конкуренції на глобальному ринку освітніх послуг. В умовах вільного руху інтелектуального капіталу заклади освіти змушені адаптувати бізнес-моделі, що дозволяють не просто утримувати інфраструктуру, а генерувати унікальну ціннісну пропозицію. Це вимагає від менеджменту переходу до результативного бюджетування, де кожен фінансовий ресурс спрямовується на підвищення міжнародних рейтингів та капіталізацію бренду установи (Hazelkorn, 2017).

Іншим викликом є зміна парадигми державного та міжнародного фінансування, яка все частіше базується на принципах підзвітності та вимірюваних результатів. Транснаціональні інституції, такі як Світовий банк та ЮНЕСКО, акцентують на важливості впровадження систем стратегічного управління, де фінансова стабільність закладу корелює з показниками KPI його персоналу. У цьому контексті модель «Performance-based budgeting» стає інструментом інституційної стійкості, дозволяючи закладу демонструвати свою спроможність як надійного партнера у глобальних науково-освітніх мережах (Dougherty & Natow, 2020; World Bank, 2021).

Визначальним викликом є необхідність цифрової трансформації управлінських процесів як передумови для транскордонної інтеграції. Сучасний менеджер освіти має оперувати поняттям ROI при впровадженні новітніх технологій та систем захисту даних. Як зазначають дослідники цифрової економіки, без прозорої фінансової архітектури та високого рівня кібербезпеки заклад втрачає можливість брати участь у транснаціональних освітніх консорціумах. Відтак, впровадження результативного управління є не лише внутрішньою потребою, а стратегічною відповіддю на вимоги глобального цифрового суспільства (Schwab, 2017).

Концептуалізація «генерації доданої вартості освітнього продукту» ґрунтується на синергії положень економічної теорії, релевантного нормативно-правового базису України та передових управлінських стратегій. Запропонована модель інтерпретує кінцевий освітній продукт не як дискретну сукупність опанованих компетенцій, а як цілісний капіталізований актив, що має виражену ринкову вартість та соціальну значущість. Специфіка цього продукту полягає у його багаторівневій структурі, де додана вартість генерується за рахунок інтеграції цифрової стійкості закладу, міжнародного визнання освітніх траєкторій та здатності інституції капіталізувати інтелектуальний капітал викладачів і здобувачів освіти. У такий спосіб продукт трансформації фінансового менеджменту стає точкою перетину економічної рентабельності закладу та індивідуального успіху його стейкхолдерів. Додану вартість в освіті також можна охарактеризувати як інтелектуальний та соціальний приріст, який отримує здобувач і суспільство в результаті ефективного менеджменту ресурсів.

Концепція доданої вартості освітнього продукту в системі RBV ґрунтується на здатності закладу освіти трансформувати базові

бюджетні та позабюджетні ресурси у вимірюванні якісних показників людського капіталу. Згідно зі Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, головним пріоритетом є створення конкурентоспроможного освітнього продукту, що відповідає запитам глобального ринку праці та забезпечує індивідуальну траєкторію розвитку особистості (МОН України, 2022). У цьому контексті додана вартість розглядається не лише як приріст знань, а як сукупність сформованих soft та hard skills, які підвищують «ринкову вартість» випускника та капіталізацію самого закладу.

Нормативно-правове підґрунтя формування доданої вартості закладено у Законі України «Про освіту» (2017), зокрема у положеннях про фінансову та академічну автономію. Стаття 30 Закону, що регламентує прозорість та публічну звітність, виступає інструментом верифікації якості освітнього продукту перед стейкхолдерами. Як зазначають вітчизняні дослідники економіки освіти, реалізація принципу «гроші йдуть за учнем/студентом» фактично стимулює заклади до конкуренції за створення вищої доданої вартості, де фінансове забезпечення стає похідною від якості освітньої послуги та репутаційного капіталу установи (Кремень, 2024).

У межах транснаціональної педагогічної взаємодії генерація доданої вартості тісно пов'язана із запровадженням інноваційних хабів та цифрових платформ управління, що дозволяють мінімізувати операційні втрати часу та ресурсів. Це корелює з іншими затвердженими Стратегіями, де акцент зміщується на цифрову трансформацію та створення інтелектуальних екосистем (МОН, 2020; УЦОЯО, 2019).

Ефективний менеджмент, спираючись на методику ROI та KPI, дозволяє монетизувати інтелектуальні здобутки колективу, перетворюючи «освітній процес» на «освітній продукт» з високим рівнем соціально-економічної віддачі для держави (Гриневич, 2020). Для цього необхідно врахувати специфіку українського освітнього контексту: поєднання академічної свободи, фінансової автономії та вимог транснаціональної інтеграції. Впровадження системи KPI в українських закладах освіти вимагає не лише технічного нарахування балів, а формування відповідного ціннісного фундаменту – корпоративної культури, яка стимулює розвиток кожного працівника. Корпоративна культура є «м'якою силою» менеджменту, яка перетворює формальні показники на інструмент самореалізації педагога. У сучасних реаліях KPI мають бути каскадовані від стратегічного рівня закладу до

індивідуального плану вчителя, що дозволяє синхронізувати особисті цілі з фінансовою стабільністю установи (Соляр, 2026).

Для того, щоб бізнес-модель Performance-based budgeting працювала, кожен KPI має бути математично вимірюваним. Це дозволяє керівнику закладу об'єктивно розподіляти преміальний фонд або інвестиційні ресурси. На основі синтезу методології фінансово-економічного менеджменту та концептуальних засад корпоративної культури сформовано архітектуру математично детермінованих показників (KPI). Дана система забезпечує верифіковану конвертацію якісних результатів педагогічної діяльності у квантифіковані економічні параметри. Пропонована система KPI базується на чотирьох векторах ефективності.

1. Вектор транснаціональної активності (KPI_{tr}), показник демонструє рівень інтеграції педагога у світовий освітній простір:

$$KPI_{tr} = \frac{(P_{sc} + w_1) + (G_{int} + w_2) + (M_{ac} + w_3)}{N_{total}} \quad (1)$$

де:

P_{sc} – кількість публікацій у виданнях Scopus/ WoS;

G_{int} – кількість виграних міжнародних мікро-грантів/ проєктів;

M_{ac} – кількість годин академічної мобільності (стажування за кордоном);

$w_{1,2,3}$ – вагові коефіцієнти для видів наукової діяльності;

N_{total} – загальна кількість педагогів у підрозділі (якщо рахуємо для кафедри/ школи).

Напрямок діяльності оцінюється через кількість успішно реалізованих міжнародних мікро-проєктів, наявність сертифікованих публікацій у виданнях, що індексуються в Scopus/WoS, та рівень залученості до програм академічного обміну. Це створює репутаційний капітал, який конвертується у вищий рейтинг закладу (Hazelkorn, 2017).

2. Вектор інноваційно-цифрової продуктивності (KPI_{dig}), вимірює генерацію цифрового капіталу та цифрову стійкість працівника:

$$KPI_{dig} = \frac{C_{ai} + (T_{sav} / T_{stand})}{E_{cyber}} \quad (2)$$

де:

C_{ai} – кількість одиниць верифікованого контенту в системі AIKOM;

T_{sav} – фактично зекономлений час завдяки автоматизації (год/міс);

T_{stand} – нормативний час на виконання операції;

E_{cyber} – коефіцієнт кіберризиків (кількість порушень безпеки даних). Що менше порушень, то вищий показник.

Вектор включає показники розроблення авторського цифрового контенту, верифікованого у системі AIKOM, та рівень кібергігієни працівника. Важливим є показник економії часу, досягнутий завдяки автоматизації рутинних процесів, що безпосередньо впливає на операційну ефективність (Schwab, 2017).

3. Вектор фандрейзингової спроможності (KPI_{fund}) вимірюється обсягом залучених позабюджетних коштів (гранти, донати, меценатська допомога). Це забезпечує педагогу-інноватору відсоткову надбавку за генерацію «доданої вартості» закладу та демонструє відсоток автономності підрозділу від держави (Dougherty & Natow, 2020).

$$KPI_{fund} = \frac{\sum R_{ext}}{B_{base}} \times 100\% \quad (3)$$

де:

$\sum R_{ext}$ – загальна сума залучених позабюджетних коштів (спонсори, донати, гранти);

B_{base} – обсяг базового бюджетного фінансування закладу за аналогічний період.

4. Вектор соціально-педагогічного впливу (Net Promoter Score) (KPI_{nps}) базується на індексі лояльності стейкхолдерів та вимірюється через регулярні цифрові опитування. Адаптація стандартної бізнес-метрики лояльності (Reichheld, 2006) до специфіки функціонування освітніх систем дозволяє використовувати її як релевантний маркер соціально-економічного потенціалу та інституційної довіри до закладу. Якщо NPS від'ємний, менеджмент має переглянути стратегію, навіть за умови високих фінансових показників. Високий показник NPS забезпечує стабільний контингент за принципом «гроші йдуть за учнем».

$$NPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Детракторів} \quad (4)$$

(Промоутери – ті, хто оцінив роботу вчителя/закладу на 9-10 балів; детрактори – ті, хто поставив 0-6 балів).

Практична реалізація цієї системи вимагає використання цифрових дашбордів, що інтегрують фінансові та академічні дані в реальному часі. Така прозорість не лише підвищує рівень довіри всередині колективу, а й стає вагомим аргументом при веденні переговорів із транснаціональними партнерами, демонструючи високий рівень управлінської зрілості українського закладу освіти.

Для практичного застосування цих формул керівнику рекомендується використовувати систему «Світлофор»: зелений (High

Performance): перевищення норми на 20% є підставою для виплати надбавки з фонду економії; жовтий (Standard): виконання плану, тобто виплата базової заробітної плати; червоний (Under Performance): показник нижче 70% від норми, а це означає потребу в аудиті корпоративної культури або зміні функціональних обов'язків працівника. Зазначимо, що така система KPI працює лише тоді, коли в колективі сформована культура довіри та прозорості, де кожен розуміє, що його фінансова винагорода – це пряме відображення його внеску в капіталізацію закладу.

Наведені формули є авторською методичною адаптацією, що базується на синтезі ідей про позабюджетну автономію закладу освіти, безпеку як економічний чинник та стимулювання праці за покликанням (вагові коефіцієнти).

Застосування метрики ROI у поєднанні з індексом лояльності стейкхолдерів (NPS) дозволяє трансформувати бюджетний процес із механічного розподілу коштів у стратегічний інструмент капіталізації людського потенціалу. В межах моделі Performance-based funding фінансові ресурси спрямовуються не на підтримку функціонування структури, а на стимулювання конкретних освітніх результатів, що виражаються через професійний розвиток педагогів та їхню здатність генерувати додатковий ресурс (гранти, перемоги учнів, інноваційні проєкти). Такий підхід нівелює ризики неефективного використання бюджету, оскільки кожен інвестований актив проходить крізь призму соціальної рентабельності (Fazekas & Burns, 2018).

Стратегічне моделювання майбутніх сценаріїв розвитку закладу базується на інтеграції методів прогностичного аналізу в систему прийняття управлінських рішень, що є фундаментом концепції Evidence-based management. Використання великих даних та прогностичних траєкторій дає змогу менеджменту завчасно ідентифікувати фінансові розриви та адаптувати структуру витрат до мінливих запитів глобального освітнього простору (Spillane & Coldren, 2011). Це перетворює освітній заклад на гнучку екосистему, де управління на основі доказів дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у розподілі ресурсів.

В умовах жорсткої транснаціональної конкуренції капіталізація освітньої організації трансформується з суто бухгалтерської категорії у багатовимірний показник стратегічного успіху. Сучасна вартість закладу вже не обмежується балансовою ціною матеріальних активів, а

формується як синергія інтелектуальної власності, цифрового престижу та високого рівня довіри стейкхолдерів (Соляр, 2026). У цьому контексті верифікація методичних інструментів управління фінансово-економічною діяльністю стає не просто технічним етапом, а критичним чинником підтвердження життєздатності організації. Вона дозволяє встановити прямий зв'язок між якістю управлінських рішень та динамікою зростання ринкової вартості освітніх послуг, перетворюючи внутрішні процеси на публічний показник надійності закладу в глобальному освітньому просторі.

Першим вектором капіталізації постає конвертація прозорості у суспільну та фінансову довіру. Практичне впровадження алгоритмів публічної звітності, що відповідають ст. 30 Закону України «Про освіту» (2017), створює фундамент для формування «публічного капіталу». Системне оприлюднення даних про надходження та цільове використання коштів мінімізує інформаційну асиметрію між закладом та суспільством. Дослідження (Fazekas & Burns, 2018) засвідчують, що заклади з високим рівнем фінансової транспарентності демонструють на 30% вищу ефективність у залученні фандрейзингових та грантових ресурсів. Таким чином відкритість стає не лише вимогою закону, а потужним інструментом інвестиційної привабливості, що безпосередньо впливає на спроможність закладу акумулювати капітал для подальшого розвитку.

Наступний аспект верифікації стосується трансформації освітнього простору в інноваційний хаб, де відбувається капіталізація інтелектуального продукту. Це створює передумови для комерціалізації методичних розробок та їхнього транснаціонального трансферу. Коли педагогічний колектив генерує інновації, що мають попит за межами закладу, організація отримує додаткові джерела прибутку, що підкріплює її статус підприємницького університету чи інноваційної школи, підвищуючи сукупну вартість бренду (Соляр, 2026).

Завершальним, але вирішальним елементом є забезпечення операційної та цифрової стійкості як запоруки збереження капіталу в умовах зовнішньої турбулентності. Верифікація методів антикризового реагування та сценарного моделювання доводить їхню спроможність захищати активи закладу від непередбачуваних економічних шоків. Особливе місце тут посідає цифрова стійкість, яка запобігає втраті конфіденційних даних та репутаційним втратам у кіберпросторі (Kavanagh & Johnson, 2020). Здатність менеджменту оперативно

перебудовувати фінансові траєкторії та гарантувати безпеку цифрового середовища виступає головним чинником інституційної стабільності.

Отже, запропонований інструментарій є не просто збіркою правил, а цілісною системою стратегічного менеджменту. Його застосування дозволяє закладу освіти перейти від стратегії виживання до стратегії капіталізації, де кожен управлінський крок спрямований на підвищення сукупної вартості освітньої організації та її конкурентоспроможності на транснаціональному рівні.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. В умовах глобалізації освітнього ринку традиційні підходи до фінансування вичерпують свій ресурс, поступаючись місцем стратегічно орієнтованій моделі Performance-based budgeting. Встановлено, що перехід до розподілу ресурсів на основі вимірюваних результатів діяльності забезпечує трансформацію фінансової автономії закладу у його повноцінну фінансову суб'єктність. Завдяки розробленій системі ієрархічних KPI та принципам розрахунку ROI, освітній менеджмент отримує інструментарій для монетизації інтелектуальних здобутків колективу та наукового обґрунтування інвестицій у цифрову інфраструктуру й міжнародну активність. Це дозволяє закладу вийти за межі локального функціонування, перетворюючись на активного суб'єкта транснаціонального простору, здатного генерувати додану вартість та утримувати високі стандарти якості освітнього продукту.

Наукова новизна та практична значущість роботи полягають у концептуальному переосмисленні ролі економічних показників у педагогічній системі, де ROI та KPI стають органічними складниками моніторингу якості освіти. Запропонований управлінський алгоритм «Стратегія (місія) → Показник (KPI) → Інвестиція → Результат (ROI)» забезпечує чітку вертикаль управління, де кожне фінансове рішення підкріплене очікуваним соціальним або економічним ефектом. Такий підхід мінімізує ризики неефективного використання коштів та посилює інституційну стійкість закладу. Верифікація методичних засад управління фінансово-економічною діяльністю через призму капіталізації доводить, що прозорість та результативність є головними чинниками зростання довіри стейкхолдерів, що безпосередньо конвертується у стабільність фінансових потоків.

Практичне значення дослідження полягає у створенні прикладного інструментарію для керівників, який дозволяє об'єктивно оцінювати доцільність витрат, здійснювати перерозподіл ресурсів на

користь інноваційних підрозділів та підвищувати інвестиційну привабливість закладу для міжнародних стейкхолдерів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаються в інтеграції новітніх технологій обробки даних у систему фінансового менеджменту. Зокрема, актуальним є розроблення та впровадження автоматизованих систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати моніторинг KPI та прогнозування фінансових траєкторій у режимі реального часу. Подальше вивчення механізмів адаптації бізнес-метрик до специфіки освітнього середовища сприятиме створенню гнучких прогностичних моделей, здатних оперативно реагувати на виклики динамічного глобального середовища, забезпечуючи стратегічну перевагу закладу на довгострокову перспективу.

ЛІТЕРАТУРА

- Bace, E., & Sova, R. (2023). Financial management in education: Challenges and opportunities. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 815–830.
- Dougherty, K.J., & Natow, R.S. (2020). *Performance funding for higher education: Politics, policy, and outcomes*. Johns Hopkins University Press.
- Fazekas, M., & Burns, T. (2018). *Exploring the complex governance of education* (OECD Education Working Papers No. 174). OECD Publishing.
- Hansen, E.G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability management control: A review and conceptual framework. *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 31–78.
- Hazelkorn, E. (2017). *Global rankings and the geopolitics of higher education: Understanding the influence and impact of rankings on higher education, policy and society*. Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kavanagh, M.J., & Johnson, R.D. (Eds.). (2020). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (5th ed.). SAGE Publications.
- Marginson, S. (2021). *Higher education and the common good*. Melbourne University Publishing.
- OECD. (2020). *The funding of school education: Connecting resources and learning*. OECD Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9789264276147-en>
- Ortagus, J.C., Kelchen, R., Rosinger, K., & Voorhees, N. (2020). Performance-based funding in American higher education: A systematic review of the literature. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(4), 520–544.
- Pratolo, S., Jatmiko, B., & Zakiy, M. (2020). Performance-based budgeting implementation in higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1786315.
- Reichheld, F.F. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business School Press.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin. Retrieved from: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

- Spillane, J.P., & Coldren, A.F. (2011). *Diagnosis and design for school improvement: Using a distributed perspective to lead and manage change*. Teachers College Press.
- World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank Publications. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>
- Воробйова, О., Дебич, М., Луговий, В., Оржель, О., Слюсаренко, О., Таланова, Ж., & Трима, К. (2019). *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: аналітичні матеріали (частина II) (препринт)*. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України (Vorobiova, O., Debych, M., Luhovyi, V., Orzhel, O., Sliusarenko, O., Talanova, Zh., & Tryma, K. (2019) *Analysis of leading domestic and foreign experience in assessing the quality of higher education in the context of European integration: Analytical materials (Part II) (Preprint)*. Kyiv: Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine).
- Боголіб, Т. М. (2018). Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти в умовах глобалізації. *Економіка України*, 10, 48–60. (Boholib, T.M. (2018). Financial support for the development of higher education in the context of globalization. *Economy of Ukraine*, 10, 48–60).
- Боголіб, Т.М. (2006). *Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні: монографія*. Київ: Міленіум. (Boholib, T.M. (2006). *Financial support for the development of higher education and science in Ukraine: monograph*. Kyiv: Millennium).
- Гриневич, Л., Морзе, Н., & Бойко, М. (2020). Наукова освіта як основа формування інноваційної компетентності в умовах цифрової трансформації суспільства. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 3 (77), 1–26. (Hrynevych, L., Morze, N., & Boiko, M. (2020). Scientific education as a basis for the formation of innovative competence in the conditions of digital transformation of society. *Information Technologies and Learning Tools*, 3 (77), 1–26).
- Гриневич, Л., Морзе, Н., & Бойко, М. (2020). Науково-методичні засади створення цифрового освітнього середовища закладу освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 76 (2), 1–13. (Hrynevych, L., Morze, N., & Boiko, M. (2020). Scientific and methodical foundations of creating a digital educational environment of an educational institution. *Information Technologies and Learning Tools*, 76 (2), 1–13).
- Закон України «Про освіту» (*Law of Ukraine "On Education"*) (2017). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- Калашнікова, С.А. (2021). Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 3 (2), 1–10. (Kalashnikova, S.A. (2021). Conceptual foundations of higher education development management in conditions of uncertainty. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 3 (2), 1–10).
- Калашнікова, С.А. (2020). Освітнє лідерство: світові тенденції та український контекст. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2 (1), 1–12. (Kalashnikova, S.A. (2020). Educational leadership: world trends and Ukrainian context. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 2 (1), 1–12).
- Лисяк, Л.В., Петрова, Я.І., & Цюп'як, П.Р. (2020). Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: стан та напрями удосконалення. *Ефективна економіка*, 12. (Lysiak, L.V.,

- Petrova, Ya.I., & Tsiupiak, P.R. (2020). Financial provision of higher education in Ukraine: status and improvement directions. *Efektivna ekonomika*, 12).
- Луговий, В.І., Слюсаренко, О.М., & Таланова, Ж.В. (2021). Світові університетські рейтинги як інструмент оцінювання конкурентоспроможності вищої освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 3 (2). (Luhovyi, V.I., Sliusarenko, O.M., & Talanova, Zh.V. (2021). World university rankings as a tool for assessing the competitiveness of higher education. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 3 (2)). Retrieved from: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2021.3220>
- Кремень, В., Луговий, В., Саух, П., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024). *Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: препринт (аналітичні матеріали)* (В. Кременя, Ред.). Київ: НАПН України. (Kremen, V., Luhovyi, V., Saukh, P., Sliusarenko, O., & Talanova, Zh. (2024). *Network of state higher education institutions of Ukraine: efficiency and competitiveness analysis: preprint (analytical materials)* (V. Kremen, Ed.). Kyiv: NAES of Ukraine).
- Міністерство освіти і науки України. (2020). *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки*. (Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020). *Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031*). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
- Мєлков, Ю. О., Гаврилюк, А. М., Зінченко, В. В., Вітренко, Ю.М., & Ворона, В.О. (2025). *Модель університету післявоєнного відновлення в контексті синергії соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки: навчальний посібник* (Ю.О. Мєлкова, Ред.). Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. (Mielkov, Yu.O., Havryliuk, A.M., Zinchenko, V.V., Vitrenko, Yu.M., & Vorona, V.O. (2025). *Model of the university of post-war recovery in the context of synergy of social and institutional transformations of higher education, science and economy: study guide* (Yu.O. Mielkov, Ed.). Kyiv: Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine).
- Огнев'юк, В., & Луговий, В. (2022). Проблема кількості та якості у вищій освіті в контексті університетської мережі в Україні. *Освітологічний дискурс*, 2 (37), 1–17. (Ohneviuk, V., & Luhovyi, V. (2022). The problem of quantity and quality in higher education in the context of the university network in Ukraine. *Educological Discourse*, 2 (37), 1–17).
- Соляр, В.В. (2026). Розділ 6. Моделювання ефективної корпоративної культури закладу вищої освіти: «сродна праця» та Key Performance Indicators. *Менеджмент освітніх організацій: монографія* (О. Гречаник, Ред.), (сс. 300–347). Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 488 с. (Soliar, V.V. Modeling of effective corporate culture of a higher education institution: "congenial labor" and Key Performance Indicators. *Management of educational organizations: monograph* (O. Hrechanyk, Ed.), (pp. 300–355). Kharkiv: H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University). Retrieved from: <https://doi.org/10.34142/978-617-8786-07-6.colmngn.mngmnthei.2026.p6>
- Соляр, В.В. (2026). *Управління фінансово-економічною діяльністю в закладах освіти: путівник для керівника: навчальний посібник*. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. (Soliar, V.V.

(2026). *Management of financial and economic activities in educational institutions: a guide for the manager: study guide*. Kharkiv: H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University).

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. Розпорядження КМУ від 23.02.2022 р. № 286-р. (Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032. Order of the KМУ No. 286 dated 23.02.2022 No. 286) Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

Український центр оцінювання якості освіти. (2019). *Стратегічні питання розвитку освітніх оцінювань в Україні до 2030 року. (Ukrainian Center for Educational Quality Assessment. (2019). Strategic issues of educational assessment development in Ukraine until 2030)*. Retrieved from: <https://testportal.gov.ua/strategiya-osvitnih-otsinyuvan-v-ukrayini-do-2030-roku/>

SUMMARY

Soliar Viktoriia. Adapting the Performance-Based Budgeting Business Model to the Educational Environment: Generating the Value-Added of the Final Product.

The article analyzes transnational challenges necessitating the transition to performance-based budgeting in education. The study aims to theoretically substantiate and practically develop mechanisms for adapting the "Performance-Based Budgeting" model to the financial management of educational institutions. This adaptation aims to ensure the generation of educational product value-added within the context of transnational competition. The research employs a systems approach through a complex of scientific methods: comparative analysis to evaluate global education financing models; an abstract-logical method to determine the components of value-added; financial and economic modeling to develop an ROI algorithm; and cascading and deductive analysis to form a hierarchical system of Key Performance Indicators (KPIs) for personnel.

The paper identifies key transnational challenges driving educational institutions toward a strategy of institutional responsibility. The author develops and scientifically substantiates a hierarchical KPI system encompassing four vectors: transnational, digital, fundraising, and social. To evaluate development investments, an applied Return on Investment (ROI) algorithm is proposed, which enhances the institution's capitalization and competitiveness. The methodological foundations for managing financial and economic activities are verified through the lens of increasing the organization's overall capitalization.

The practical significance of the study lies in creating an applied management toolkit. This enables leaders of educational institutions to objectively assess expenditure feasibility, reallocate resources toward innovative departments, and enhance investment attractiveness for international stakeholders. It is demonstrated that adapting the performance budgeting model transforms the educational process into a high-value product. Future research will focus on developing automated systems for real-time KPI monitoring and integrating predictive analytics into the management cycle.

Key words: Performance-based budgeting, educational management, key performance indicators (KPI), return on investment (ROI), educational product value-added, capitalization, transnational challenges, institutional responsibility, digital resilience.