

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ШЛЯХОМ ФОРМУВАННЯ ЕНДАВМЕНТУ

©2018 СНІСАРЧУК І. В.

УДК [005.3:658.8:658.14/17]:378

Снісарчук І. В. Управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти шляхом формування ендавменту

У статті розглянуто роль ендавменту (сталого фонду) в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. Проаналізовано широту використання сталого фонду в Україні як засобу управління потенціалом. Виявлено освітні установи, що започаткували практику використання ендавменту в українському освітньому просторі. Досліджено зарубіжний досвід використання ендавменту та управління ним. Проаналізовано найбагатші університети світу за розміром ендавменту та здійснено ранжування добробуту закладів освіти за належністю до певних країн. Виявлено відмінності між результатами фандрайзингової діяльності: благодійною допомогою та сталим фондом, розкрито особливості використання кожного з них. Прیدілено увагу питанню аутсорсингу управління ендавментом. Розроблено схему управління маркетинговим потенціалом на засадах заснування сталого фонду. Обґрунтовано необхідність формування ендавментів для освітнього простору закладів вищої освіти як засобу збереження конкурентоспроможних позицій, створення культури донорства в Україні та успішного управління маркетинговим потенціалом.

Ключові слова: управління, управління маркетинговим потенціалом, ендавмент, сталий фонд, благодійна діяльність, фінансові ресурси, заклади вищої освіти.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

Снісарчук Ірина Володимирівна – аспірантка, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)
E-mail: snisarchyk1@gmail.com

УДК [005.3:658.8:658.14/17]:378

Снісарчук И. В. Управление маркетинговым потенциалом учреждений высшего образования путем формирования эндавмента
 В статье рассмотрена роль эндавмента (устойчивого фонда) в управлении маркетинговым потенциалом заведений высшего образования. Проанализирована широта использования эндавмента в Украине как средства управления потенциалом. Выявлены образовательные учреждения, которые начали практику использования эндавмента в украинском образовательном пространстве. Исследован зарубежный опыт использования устойчивого фонда и управления им. Проанализированы самые богатые университеты мира по размеру эндавмента и осуществлено ранжирование благосостояния университетов по принадлежности к определенным странам. Выявлены различия между результатами фандрайзинговой деятельности: благотворительной помощью и эндавмент-фондом, раскрыты особенности использования каждого из них. Уделено внимание вопросу аутсорсинга управления эндавментом. Разработана схема управления маркетинговым потенциалом на базе основания устойчивого фонда. Обоснована необходимость формирования эндавментов для образовательного пространства заведений высшего образования как средства сохранения конкурентоспособных позиций, создание культуры донорства в Украине и успешного управления маркетинговым потенциалом.

Ключевые слова: управление, управление маркетинговым потенциалом, эндавмент, устойчивый фонд, благотворительная деятельность, финансовые ресурсы, учреждения высшего образования.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 16.

Снісарчук Ирина Владимировна – аспірантка, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-летия, 21, Винниця, 21021, Украина)
E-mail: snisarchyk1@gmail.com

UDC [005.3:658.8:658.14/17]:378

Snisarchuk I. V. The Management of Marketing Potential of Higher Education Institutions by Means of Forming an Endowment

The article considers the role of endowment (sustainable fund) in the management of marketing potential of higher education institutions. The article analyzes breadth of use of endowment in Ukraine as a means of management of potential. The educational institutions, which started the practice of using endowment in the Ukrainian educational space, have been identified. The foreign experience of use and management of sustainable fund is studied. The world's richest universities are analyzed by the extent of endowment, the welfare of universities is ranked according to their belonging to certain countries. The differences between the results of fund raising activity such as charitable aid and an endowment fund are identified, features of use of each of them are covered. Some attention is paid to the issue of outsourcing of endowment management. The scheme of management of marketing potential on the basis of establishing of a sustainable fund is developed. The necessity of formation of endowments for educational space of higher education institutions as a means of preserving competitive positions, creation of a culture of donation in Ukraine, and successful management of marketing potential is substantiated.

Keywords: management, management of marketing potential, endowment, sustainable fund, charitable activity, financial resources, institutions of higher education.

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Snisarchuk Iryna V. – Postgraduate Student, Vasyly' Stus Donetsk National University (21 600-richchia Str., Vinnitsya, 21021, Ukraine)
E-mail: snisarchyk1@gmail.com

Управління маркетинговим потенціалом – категорія, що вивчає діяльність, пов'язану з менеджментом, і досліджує маркетингову активність, тобто займається дослідженням «дуету», або співіснування маркетингу з менеджментом у закладах вищої освіти (ЗВО). Особливість управління маркетинговим потенціалом у ЗВО полягає в забезпеченні ефективної управлінської діяльності маркетингом, який не є притаманним бюджетним організаціям. Корінні зміни в освітньому просторі здійснили вплив на

роботу суб'єктів ринку освітніх послуг. Так, заклади вищої освіти України повинні кожен день здійснювати управління маркетингом з метою підтримання конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції. У період нестачі фінансових засобів для забезпечення розвитку пріоритетних напрямків роботи та управління маркетинговим потенціалом доцільно звернутися до закордонного досвіду використання ендавменту як додаткового джерела надходжень фінансових ресурсів.

Управління маркетинговим потенціалом досліджувались у праці Васильківського Д. М. [1], управління потенціалом розглядали Е. Н. Лизунова [2], О. Ю. Амосов [3]. Дослідженням ендавментів закладів вищої освіти займалися такі вітчизняні науковці: М. В. Дмитришин [4], Л. Шевченко [5], В. Л. Осецький та В. Л. Татомир [6]; важливість ендавменту для забезпечення наукових досліджень відзначав О. Белов [7] та інші. Серед закордонних науковців дослідженням сталих фондів займалися К. Браун, Л. Гарлаппі та К. Т'ю [8].

Дослідженням щодо впливу ендавменту на ефективність управління маркетинговим потенціалом майже не приділено уваги, чим і обумовлена актуальність теми статті.

Мета даної публікації полягає в обґрунтуванні значення використання зарубіжного досвіду імплементації ендавменту в діяльність закладу вищої освіти як розширення можливостей управління маркетинговим потенціалом.

Заклад вищої освіти як фундаментальна основа розвитку економіки держави потребує фінансових ресурсів у процесі свого становлення. Заснування освітньої установи – це тільки відправна точка її подальшої діяльності та історично важливий момент. Заклад освіти не має права знаходитись із застарілою базою знань у мінливому ринковому середовищі. Відсутність «освітньо-наукової лихоманки» в навчального закладу прогнозує не адаптованість випускників до існування в сучасному економічному просторі, а для самої установи обіцяє швидкий перехід на кінцеву стадію життєвого циклу організації. В обох випадках страждає імідж ЗВО, який є обличчям установи та базою для здійснення маркетингової політики. При негативному гудвілі доволі важко мати конкурентоспроможні позиції, навіть при використанні в повному обсязі маркетингового потенціалу.

Сталий розвиток для освітньої організації – це діяльність, яка характеризується розвитком її внутрішніх складових, таких як кадрова, фінансова та маркетингова політика, освітня, наукова та інноваційна діяльність, і головне – раціональне управління всіма зазначеними аспектами роботи. Сучасний світ побудований на обов'язковому фінансовому забезпеченні нововведень та інновацій. Бажання «йти у ногу з часом» і використовувати позитивний досвід конкурентів приводить керуючі ланки до пошуку альтернативних джерел фінансування установи, крім звичних: державний бюджет, спеціальний фонд (плата за навчання) та додаткові платні послуги.

Навчальні заклади функціонують на ринку майже досконалої конкуренції. Із входом на ринок є перешкоди, але кількість продавців освітніх послуг в Україні повністю відповідає критеріям досконалості. Маркетингова діяльність навчального закладу в таких умовах є витратною, але залежність успіху від

ефективного управління маркетингом є очевидною. Розвиток освітньої установи забезпечується за умови достатності фінансових ресурсів. Увага та підтримка закладу з боку донорів є нагальною необхідністю для створення позитивного іміджу обох сторін, формування та використання маркетингового потенціалу. Підтримка з боку меценатів створює підґрунтя для ефективного управління маркетинговим потенціалом, що відображається на загальній успішності функціонування закладу вищої освіти.

Фандрайзингова діяльність (мобілізація фінансових та інших ресурсів), за умови вдалої практики, дозволяє акумулювати достатньо коштів для відшкодування витрат поточної діяльності та формування сталого фонду навчального закладу, що забезпечує високий рівень організації процесів управління маркетинговим потенціалом. Якщо отримання коштів від благодійників на короткострокові витрати є явищем буденним для освітніх установ, то формування сталого фонду (ендавменту) – новим напрямком діяльності, що запозичений з практики функціонування закордонних закладів вищої освіти.

Ендавмент (від англ. *endowment* – вклад, дар, пожертвування) – фонд, що створюється за рахунок надання благодійних пожертвувань некомерційним організаціям з метою виконання їх цілей та місії. Фонд може формуватися на визначений термін (наприклад, 3 роки), або бути безстроковим, що значно збільшує перспективи фінансової стабільності. Цільовий фонд характеризується як *недоторканий*, тобто для розвитку установи використовуються тільки пасивні доходи, отримані від ефективного управління ендавментом.

Законом України «Про вищу освіту» висвітлено зміст поняття «сталий фонд (ендавмент)» як суму коштів або вартість іншого майна, що призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою [9].

Закріплення в Україні нормативно-правовими документами даної дефініції певним чином розширює автономію ЗВО та узаконює можливість недержавного фінансування діяльності установ. Джерела додаткового доходу – нагальна тема для освітніх організацій, що зацікавлені в розвитку різних напрямків діяльності для створення умов функціонування, при яких використання маркетингових механізмів для залучення більшої кількості цільової аудиторії буде зведено до мінімуму.

Початком формування бази знань щодо практичного використання ендавменту в українському освітньому просторі можна вважати жовтень 2012 р., коли було розпочато створення ендавмент-фонду Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі –

IMB). Відповідно до даних офіційного сайту IMB станом на 2018 р. 33 меценати пожертвували майже 450 тис. грн на розвиток фонду [10].

Другий першопроходець на шляху використання цільових фондів, який започатковано у 2014 р., – «Фонд розвитку банківської освіти та науки» в Університеті банківської справи НБУ.

У 2016 р. Міжнародним Благодійним Фондом відродження Києво-Могилянської Академії сформовано іменний фонд (ендавмент) Кіндрата на базі благодійної допомоги в розмірі близько 146 млн дол. США. Кошти фонду мають чітке цільове призначення – підтримка наукових досліджень у галузі історії України «від найдавніших часів до сьогодення» в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» [11].

Відповідно до даних Державної служби статистики [12] на початок 2017/2018 навчального року в Україні функціонують 289 установ III–IV рівня акредитації (інститути, університети, академії). Цікавим і болючим є той факт, що серед існуючих майже трьох сотень установ вищої освіти на сьогоднішній день тільки три апробують практику, яка закордонними університетами успішно використовувється із XVII ст.

Перші пожертви (у вигляді ділянки землі) від чотирьох випускників отримав університет Гарварду в США у середині XVII ст. Згодом на дарованій території заснували університетську бібліотеку. На сьогоднішній день сталий фонд університету зріс до 34,5 млрд дол. США та є найбагатшим ендавментом серед університетів світу.

Згідно з інформацією на офіційному сайті університету напрямком розподілу отриманих коштів займається некомерційна та дочірня Гарвардська керуюча компанія, що здійснює управління портфелем пожертвувань з 1974 р. Складність в управлінні полягає лише в тому, що майже 80% пожертвувань мають суворо цільовий характер, встановлений донором, і більша частина призначена для розвитку кожної з 12 освітніх шкіл університету окремо, тобто кошти, що виділені на розвиток медицини, не витрачаються на загальні наукові дослідження. Інші 20% ендавменту є найбільш гнучкими, адже характер використання таких коштів не обмежений і може бути задіяний на витрати поточної діяльності відповідно до встановлених стратегічних цілей.

В управлінні коштами сталих фондів Університет Гарварду в США дотримується принципу підтримання довгострокової вартості активів після врахування інфляції та водночас – фінансування поточного бюджету з раціональним і стабільним розподілом коштів. «За словами менеджменту керуючої компанії Гарвардського ендавменту, успішність фонду забезпечують чотири обов'язкові складові: залучення професіоналів найвищого рівня, націленість на інновації, перманент-

на оцінка ризиків та оптимальна операційна структура [8]». Так, при аналізі активної діяльності щодо накопичення сталого фонду університетом той факт, що «фонд Гарварда (Harvard University) втричі більший за сукупність усіх канадських фондів, а одна з найбільших пожертв у фонд Гарварда – 400 млн дол. США [13]» не є несподіванкою. Позитивний досвід використання ендавменту спостерігаємо і в Массачусетському Інституті управління технологічними інвестиціями, де фінансові ресурси ендавмент-фонду забезпечили інвестиційну прибутковість 14,3% протягом фінансового року, що закінчився 30 червня 2017 р. [14].

За кордоном дослідження розмірів благодійної допомоги університетам світу є майже статистичним спостереженням, адже саме розмір пожертв визначає ступінь довіри до освітньої установи з боку юридичних і фізичних осіб, і головне – дозволяє зробити висновки щодо якості освітніх програм, адже доходи університету дозволяють наймати працівників відповідно до можливостей їх утримання, а для студентів це означає одне – чим багатший заклад освіти, тим вищий рівень знань і навичок у ньому можна отримати.

Аналіз найбагатших університетів світу за розмірами ендавмент-фондів у 2017 р. виявив, що в рейтингу зі 100 університетів 86 позицій займають університети США (рис. 1). Лише чотирнадцять закладів вищої освіти, що засновані в Канаді, Великій Британії, Саудівській Аравії, Сінгапурі, Японії та Австралії, мають можливість конкурувати з університетами США за розмірами ендавментів.

Аналіз зайнятих місць у рейтингу найбільших ендавментів університетів за належністю певним країнам (табл. 1) виявив, що найзаможніші університети, що входять у десятку лідерів, із загальним обсягом сталих фондів у 172,73 млрд дол. США, функціонують у Сполучених Штатах Америки, за винятком університету в Саудівській Аравії, що зайняв 5 місце з ендавмент-фондом у 20 млрд дол. США.

Таким чином, фандрайзингова діяльність, що спрямована на формування ендавменту для університетів США, є основоположною в забезпеченні довгострокової фінансової стабільності, отже, існує яскравий приклад і позитивний досвід, який допоможе в імплементації подібної діяльності в роботу закладів вищої освіти України. Також відзначимо, що спостерігається прямо пропорційна залежність між розміром ендавменту та популярністю навчального закладу серед цільових аудиторій. Така залежність підтверджує раціональність формування сталого фонду при управлінні маркетинговим потенціалом. Бенчмаркінг як вид діяльності, що аналізує найкращий досвід конкурентів, може стати в нагоді при дослідженнях ендавменту як засобу поліпшення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг шляхом управління маркетинговим потенціалом освітньої установи.

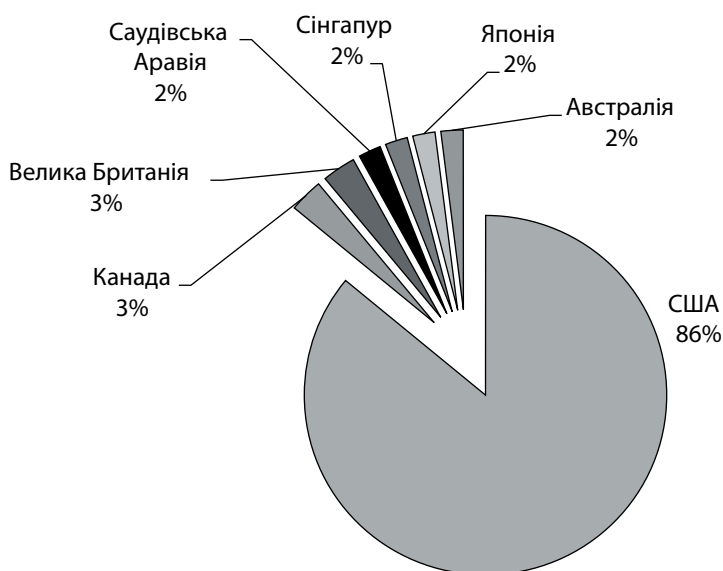


Рис. 1. Дані рейтингу «100 найбагатших університетів за розміром ендавменту»

Джерело: авторська розробка за [15].

Таблиця 1

10 найзаможніших університетів світу за розміром сталих фондів

| Місце в рейтингу | Назва закладу вищої освіти | Країна | Ендавмент, млрд дол. США |
|------------------|--|-------------------|--------------------------|
| 1 | Harvard University | США | 34,5 |
| 2 | Yale University | США | 25,4 |
| 3 | The University of Texas System | США | 24,2 |
| 4 | Stanford University | США | 22,4 |
| 5 | Princeton University | США | 22,15 |
| 6 | King Abdullah University of Science and Technology | Саудівська Аравія | 20,0 |
| 7 | Massachusetts Institute of Technology | США | 13,18 |
| 8 | University of Pennsylvania | США | 10,7 |
| 9 | Texas A&M University System | США | 10,5 |
| 10 | University of Michigan | США | 9,7 |

Джерело: авторська розробка за[15].

Досвід закордонних університетів демонструє позитивну практику автономії, адже деякі університетів США, що входять у рейтинг «100 найбагатших у світі», є приватними закладами вищої освіти. В Україні ж лівова частка освітнього простору знаходиться на державному утриманні, отже, комбінування державного фінансування та пасивних доходів від сталих фондів дозволить зменшити постійну фінансову напругу ЗВО та реалізувати свій наявний потенціал.

Діяльність щодо залучення коштів для поповнення сталих фондів є тотожною до фандрайзингової діяльності. Проведення тематичних заходів, збереження зв'язків з випускниками, робота з підприємствами – все це звичні канали залучення фінансової підтримки. Мотивами, що можуть надати підґрунтя для міркувань щодо здійснення пожертвувань доно-

рами, є відкарбування їх імені в історії університету та освіти загалом шляхом внеску в розвиток ендавменту-фонду. Адже, як правило, успішні фінансові фігури бажають, щоб їх діяльність не залишилася в рамках того періоду, в якому вони жили, а отже, грошовий внесок, що забезпечуватиме майбутні покоління якісною освітою, є стимулом для пожертвувань.

При формуванні сталого фонду ЗВО повинен чітко знати, що саме йому потрібно від донорів та які питання будуть вирішуватися за рахунок ендавменту. Існують ситуації, коли меценати жертвують кошти без конкретних цілей та термінів їх використання – про це свідчить закордонна практика утворення сталих фондів. За умови вільного управління наданими фінансовими ресурсами за-

клад вищої освіти має вирішити – яке використання отриманих коштів принесе найбільший позитивний ефект. У табл. 2 порівнюються характер використання коштів, отриманих як благодійна допомога, та коштів, призначених для формування ендавменту.

фінансів з боку освітнього закладу. Отримані пасивні доходи можуть спрямовуватися на розвиток широкої варіації напрямків роботи установи, незважаючи на різноманітність варіантів витрат, саме в навчальному закладі; поліпшення кожного з аспектів веде за собою

Таблиця 2

Порівняння результатів фандрайзингової діяльності

| БЛАГОДІЙНА ДОПОМОГА | СТАЛИЙ ФОНД |
|--|--|
| Короткострокова дія | Довгострокова дія |
| Вільний доступ до коштів | Недоторканість коштів |
| Як правило, витрачаються в період отримання | Поступове використання пасивних доходів |
| Вирішення нагальних проблем | Захист від нестабільності економіки |
| Самостійне управління отриманими фінансами | Обмеженість цілями та призначенням фонду |
| Виконання короткострокових цілей та завдань | Виконання стратегічних цілей та місії ЗВО |
| Можливість самостійного контролю та розподілу отриманих коштів | Залучення спеціалістів, створення організації з управління активами у закладі, або аутсорсинг даної функції, що може викликати додаткові витрати |
| Відсутність явних ризиків за умови чіткого планування розподілу отриманих коштів | Ризики з неефективності формування пасивних доходів |

Джерело: авторська розробка.

Дослідження фандрайзингової діяльності [16], а саме – впливу коштів, отриманих як благодійна допомога, на збільшення рівня ефективності управління маркетинговим потенціалом, дозволяє прогнозувати стосовно ендавменту подібний позитивний ефект на керування маркетинговою діяльністю.

При співробітництві ЗВО з донорами досягається рівноправне формування позитивного іміджу обох сторін. Фінансова підтримка, особливо державних установ, є необхідністю для розвитку останніх. Фінансові ресурси закладу дозволяють розвивати наукову та освітню складову функціонування освітньої установи, належним чином забезпечувати протікання навчальних процесів, формувати заохочувальні фонди та програми для студентів та викладачів, спрямовувати ресурси на пошук дієвих у конкурентному середовищі компонентів маркетингового потенціалу та управління ними.

На рис. 2 зображено схему управління маркетинговим потенціалом за умови ефективної побудови фандрайзингової діяльності закладу вищої освіти з подальшим створенням сталого фонду. Освітня установа займається пошуком донорів, які, своєю чергою, формують сталий фонд. Закордонний та вітчизняний досвід свідчить про необхідність залучення компанії з управління активами ендавменту для найбільшої фінансової віддачі наявних ресурсів. Подібну практику впровадив і ІМВ, що користується послугами Компанії з управління активами Dragon Capital. У ситуації, коли управлінням пасивними доходами займається стороння організація, доцільно здійснювати постійний контроль за використанням

вдосконалення механізму управління маркетинговим потенціалом. Наприклад, використання пасивних доходів на благодійну діяльність відображається на іміджі закладу як соціально відповідального суб'єкта господарювання, що піклується про соціум. Спроможність ефективно управляти отриманими від донорів ресурсами спонукає заклад освіти до розширення горизонтів використання наявного потенціалу.

Фінансове забезпечення управління маркетинговим потенціалом необхідно для підвищення конкурентоспроможності українського освітнього простору. Навчальний заклад має власні потреби, що, аналогічно людським, постійно зростають і виходять новий рівень. Так, розглядаючи потреби людини, ми говоримо, що за умови задоволення фізичних запитів, за пірамідою А. Маслоу, потреби в саморозвитку постають на перший план. Заклад освіти – це живий організм, що здатен регулювати процеси розвитку науки у країні, формувати конкурентоспроможну економіку загалом, впливати на ринок праці та розвиток особистості. Реалізація місії ЗВО досяжна за умови задоволення потреби самоактуалізації, коли освітня установа має всі необхідні ресурси для використання власного потенціалу. Звичайно, процесу саморозвитку передують заходи щодо нарощення матеріально-технічної бази.

Таким чином, управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти полягає у фінансовому забезпеченні реалізації наявного потенціалу. Гранична ефективність управління досягається при поєднанні кваліфікованих кадрів, наявності грошових

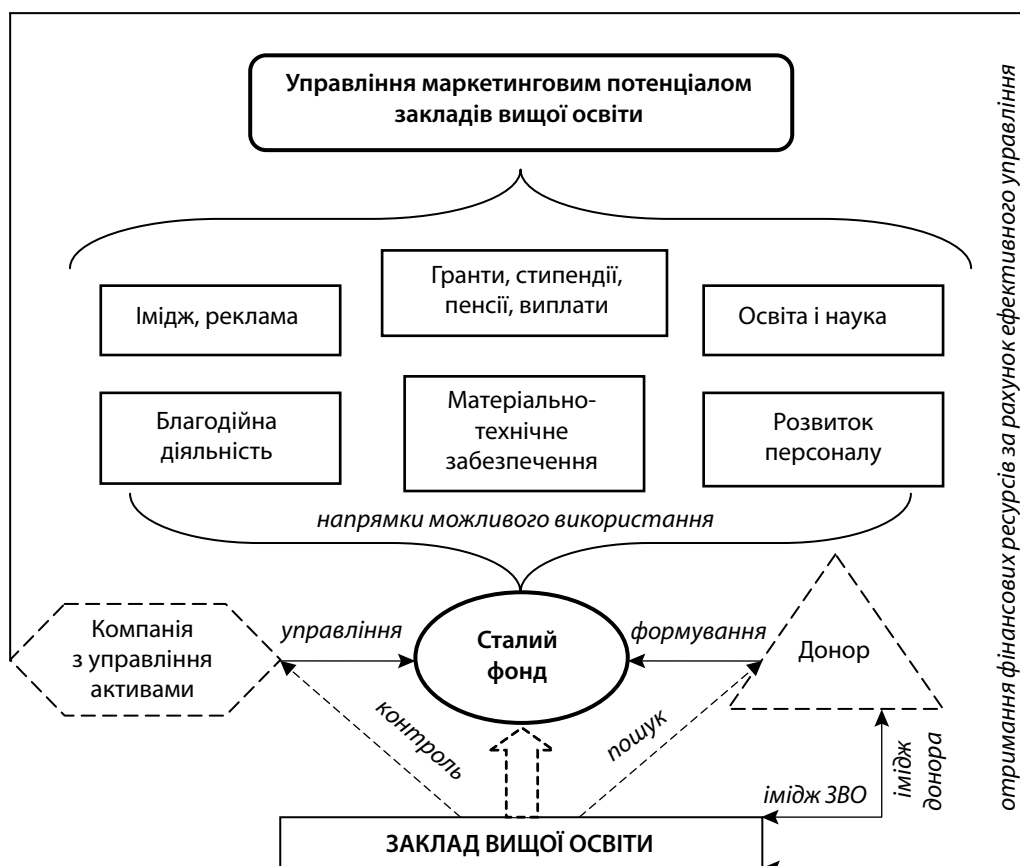


Рис. 2. Управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах створення сталого фонду

Джерело: авторська розробка.

ресурсів та визнанні цілей управління маркетинговим потенціалом такими, що здійснюють вплив на результати функціонування ЗВО в конкурентному просторі. Звідси – пошук методів та заходів раціонального управління розглянутою дефініцією. Управління маркетинговим потенціалом є основоположним фактором поведінки в конкурентному освітньому просторі та важливим процесом для закладів вищої освіти, що на сьогоднішній день, незважаючи на свою неприбутковість, функціонують на ринку освітніх послуг як повноцінні гравці прибуткової галузі.

ВИСНОВКИ

Управління маркетинговим потенціалом є процесом, що дає результат за умови синергії всіх напрямків роботи закладів вищої освіти. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки щодо використання ендавменту в управлінні маркетинговим потенціалом:

1) Бенчмаркінг використання сталих фондів у діяльності закордонних закладів вищої освіти свідчить про результативність даної практики в розрізі підвищення іміджу та довіри з боку юридичних та фізичних осіб до установи та розвитку організації в цілому, що вагомо впливає на результати управління маркетинговим потенціалом.

2) Досвід створення ендавментів в українському просторі дозволяє запровадити формування сталого фонду як другорядного, але, водночас, вагомого джерела фінансування діяльності з управління маркетинговим потенціалом освітніх установ.

3) При стратегічному плануванні розподілу коштів, отриманих від фандрайзингової діяльності, заклад вищої освіти має визначитися з характером використання фінансових ресурсів і розставити пріоритети щодо першочергового виконання стратегічних або короткострокових цілей управління маркетинговим потенціалом, тобто прийняти рішення: спрямувати пожертвовані кошти на збільшення сталого фонду або використати як благодійну допомогу та витратити в поточному періоді.

4) Вдале управління ендавментом забезпечує підґрунтя для розширення можливостей управління маркетинговим потенціалом. Тому разом із рішенням щодо створення сталого фонду потрібно прийняти ще як мінімум два: здійснювати управління активами ендавменту самостійно чи передати на аутсорсинг; визначити відповідальних за контроль прозорого та цільового використання коштів. Слід пам'ятати, що дохід від ендавменту отримується за рахунок раціонального використання наявних коштів, тому при передачі на аутсорсинг управління активами повинно супроводжуватися ретельним пошуком компанії,

здатної найбільш ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами.

5) Додаткові фінанси, що інвестуються в заклад вищої освіти, є фундаментом не тільки для управління маркетинговим потенціалом, а і створенням запоруки стабільного фінансового положення навчальної установи, зі збереженням принципу рівності поколінь, коли сталий фонд забезпечує збалансоване використання ендавменту протягом свого існування.

6) В Україні на теперішній час відсутня культура створення ендавментів з боку навчальних закладів, а в потенційних меценатів відсутнє бажання та стимули для пожертвувань. Ендавмент – поняття не широко відоме в українському просторі, а якщо відоме, то не використане на практиці. Тому формування культури донорства для розвитку стратегічно важливих для розвитку економіки України закладів вищої освіти є місією начальних установ на благо самих установ. Забезпечення донорів подяками різних видів: від реклами мецената до надання прав у вирішенні питань діяльності закладу дозволить сформувати культуру благодійництва в Україні.

Виходячи з усього вищезазначеного можна стверджувати, що ендавмент відкриває можливості в управлінні маркетинговим потенціалом українських закладів вищої освіти з точки зору розвитку усіх напрямків діяльності, що закріплюють стійкі конкурентні позиції на ринку надання освітніх послуг. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Васильківський Д. М.** Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом. *Наука й економіка*. 2011. № 2. С. 60–64.
2. **Лизунова Е. Н.** Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.
3. **Амосов О. Ю.** Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 337–341.
4. **Дмитришин М. В.** Ендавменти у вищих навчальних закладах: проблеми та перспективи. *Економічний вісник університету*. 2017. № 34/1. С. 233–241. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/endavmenti-u-vischih-navchalnih-zakladah-problemi-ta-perspektivi>
5. **Шевченко Л.** Ендавмент-фонди в інвестиційній стратегії зарубіжних університетів. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 8–16.
6. **Осецький В. Л., Татомир В. Л.** Особливості використання ендавменту та фандрайзингу в освітній практиці. *Фінанси України*. 2016. № 3. С. 86–100.
7. **Белов О.** Ендавмент як нова форма забезпечення стабільності фінансування наукових досліджень в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 50–62.

8. Brown K., Garlappi L., Tiu C. Asset allocation and portfolio performance: Evidence from university endowment funds. *Journal of Financial Markets*. 2010. Vol. 13. Issue 2. P. 268–294. Doi: 10.1016/j.finmar.2009.12.001.

9. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII 2. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

10. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. URL: <http://iirfund.org/about/endowment>

11. Іменний Фонд Кіндрата для підтримки досліджень (scholarships) в галузі історії. URL: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/projects/personalgrants/imennyi-fond-endavment-kindrata>

12. Вищі навчальні заклади (1990–2017). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Harvard gazette, Harvard receives its largest gift, June 3, 2015. URL: <http://news.harvard.edu/gazette/story/2015/06/harvard-receives-its-largestgift/>

14. MIT releases endowment figures for 2017. URL: <http://news.mit.edu/2017/endowment-figures-2017-0908>

15. The 100 Richest Universities: Their Generosity and Commitment to Research 2017. URL: <https://thebestschools.org/features/richest-universities-endowments-generosity-research/>

16. **Снісарчук І. В.** Роль фандрайзингу в управлінні маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. : Економіка. 2018. № 8. С. 40–43.

Науковий керівник – Ахновська І. О., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (м. Вінниця)

REFERENCES

Amosov, O. Yu. "Formuvannia potentsialu pidpriemstva: orhanizatsiyni ta upravlinskyi aspekt" [Formation of enterprise potential: organizational and managerial aspect]. *Biznes Inform*, no. 12 (2012): 337-341.

Bielov, O. "Endavment yak nova forma zabezpechennia stabilnosti finansuvannia naukovykh doslidzhen v Ukraini" [The endeavor as a new form of ensuring the stability of research funding in Ukraine]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. no. 4 (2017): 50-62.

Brown, K., Garlappi, L., and Tiu, C. "Assetallocation and portfolio performance: Evidence from university endowment funds". *Journal of Financial Markets*. Vol. 13, no. 2 (2010): 268-294. Doi: 10.1016/j.finmar.2009.12.001.

Dmytryshyn, M. V. "Endavmenty u vyshchikh navchalnykh zakladakh: problemy ta perspektivy" [Graduates in Higher Educational Institutions: Problems and Prospects]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*. 2017. <https://cyberleninka.ru/article/n/endavmenti-u-vischih-navchalnih-zakladah-problemi-ta-perspektivi>

Fond rozvytku Instytutu mizhnarodnykh vidnosyn. <http://iirfund.org/about/endowment>

"Harvard gazette, Harvard receives its largest gift, June 3, 2015". <http://news.harvard.edu/gazette/story/2015/06/harvard-receives-its-largestgift/>

Imennyi Fond Kindrata dlia pidtrymky doslidzhen (scholarships) v haluzi istorii. <http://www.ukma.edu.ua/index.php/projects/personalgrants/imennyi-fond-endavment-kindrata>

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Lyzunova, E. N. "Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva na osnovi pidvyshchennia yoho konkurento-spromozhnosti" [Strategic management of the company's potential by increasing its competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 9 (2016): 97-100.

"MIT releases endowment figures for 2017". <http://news.mit.edu/2017/endowment-figures-2017-0908>

Osetskyi, V. L., and Tatomyr, V. L. "Osoblyvosti vykorystannia endavmentu ta fandreizynhu v osvittii praktytsi" [Features of using endeavors and fundraising in educational practice]. *Finansy Ukrainy*, no. 3 (2016): 86-100.

Shevchenko, L. "Endavment-fondy v investytsiinii stratehii zarubizhnykh universytetiv" [Endowment funds in the in-

vestment strategy of foreign universities]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2015): 8-16.

Snisarchuk, I. V. "Rol fandraizynhu v upravlinni marketynhovym potentsialom zakladiv vyshchoi osvity" [The role of fundraising in managing the marketing potential of higher education institutions]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii: Ekonomika*, no. 8 (2018): 40-43.

"The 100 Richest Universities: Their Generosity and Commitment to Research 2017". <https://thebestschools.org/features/richest-universities-endowments-generosity-research/>

"Vyshchi navchalni zaklady (1990-2017)" [Higher Educational Institutions (1990-2017)]. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Vasylykivskyi, D. M. "Suchasni zasady upravlinnia marketynhovym potentsialom" [Modern principles of marketing potential management]. *Nauka i ekonomika*, no. 2 (2011): 60-64.