

УДК 336.338

О. М. Тимченко, д-р екон. наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ СУПЕРЕЧНОСТІ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА НАУКИ В УКРАЇНІ

Е. Н. Тимченко, д-р екон. наук, професор

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, г. Киев,
Украина

ФИНАНСОВЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ В УКРАИНЕ

Olena Tymchenko, Doctor of Economics, Professor

Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

FINANCIAL CONTRADICTIONS IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION AND SCIENCE IN UKRAINE

Ідентифіковано суб'єктів управління фінансовими ресурсами у сфері освіти та науки, систематизовано групи фінансових відносин, що виникають між ними. Через аналіз інтересів суб'єктів управління встановлено особливості прояву фінансових суперечностей. Запропоновано шляхи їх розв'язання для забезпечення впровадження нової моделі фінансування вищої освіти та науки, орієнтованої на результат.

Ключові слова: фінансові суперечності; фінансові ресурси; розпорядники бюджетних коштів; модель фінансування; вища освіта та наука.

Идентифицированы субъекты управления финансовыми ресурсами в сфере высшего образования и науки, систематизированы группы финансовых отношений, которые возникают между ними. Исследованы экономические интересы участников управления, расхождения которых генерируют финансовые противоречия. Предложены пути их сглаживания с целью внедрения новой модели финансирования высшего образования и науки, ориентированной на результат.

Ключевые слова: финансовые противоречия; финансовые ресурсы; распорядители бюджетных средств; модель финансирования; высшее образование и наука.

The author identifies the subjects of the financial resources management in the higher education and science field, systematizes the financial relations groups that arises between them, researches the economic interests, which generate the financial contradiction in this field. He suggests the ways of their smoothing to provide the realization of the new model of the higher education and science funding.

Keywords: financial contradictions; financial resources; managers of budgetary funds; financing model; higher education and science.

Постановка проблеми. Проведення реформ завжди охоплює питання фінансового забезпечення. Йдеться не лише про зміну в обсягах фінансових ресурсів, а і про новації в управлінні ними. Не стала винятком і реформа освіти та науки. Одним із перших стало питання пошуку нової моделі фінансування. Науковцями вже запропоновано кілька варіантів. Незважаючи на відмінності, по суті вони спрямовані на зміцнення результативної складової. Отже, актуалізується питання, на яких засадах управління фінансовими ресурсами здійснюватиметься реалізація нової моделі фінансування. Іншими словами, чи можливо впровадити нову модель у межах системи управління фінансовими ресурсами у сфері освіти та науки, що діяла на момент реформування, чи остання потребує змін, спричинених особливостями нової моделі. У цьому контексті важливим є питання, як співвідносяться інтереси суб'єктів управління фінансовими ресурсами, розбіжності в яких генерують фінансові суперечності, чи не збільшуються ризики конфліктів, запобігання яким є запорукою ефективності управління і досягнення мети реформування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання наукового доробку з проблеми управління фінансами у сфері освіти та науки дає підстави для висновку, що публікації останніх років переважно присвячені питанням джерел та механізмів фінансування – Малишко В. В. [1], Малік Є. О. [2], Павлушенко Т. О. [3], Савченко І. Г. [4], Сало А. В. [5], Ткачук О. В. [6], Чумак [4], пошуку нової моделі – Вербицька А. В. [7], Петраков Я. В., Соколовська А. М. [8], Стадний Є. [9], Шаров О. І. [10], обґрунтуванню ролі держави у фінансовому забезпеченні освітньої та наукової галузі – Олейнікова Л., Терещенко Г. [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У працях учених містяться слушні ідеї щодо новацій у фінансуванні вищої освіти та науки в Україні, особливо що стосується пропозицій відносно формульного фінансування, спрямованого на результат діяльності галузі. Проте фінансові суперечності між суб'єктами управління фінансовими ресурсами в галузі освіти та науки, які існують нині і що можуть виникнути під час впровадження нової моделі, не вивчаються як окремий предмет дослідження. Значущість цього питання полягає в тому, що розв'язання цих суперечностей є запорукою успішного впровадження нової моделі фінансування у практику.

Мета статті. Вивчення форм прояву фінансових суперечностей у сфері вищої освіти та науки і пошук шляхів їх розв'язання для забезпечення реалізації нової моделі фінансування цієї галузі.

Виклад основного матеріалу. Дослідження фінансових суперечностей почнімо з уточнення дефініцій. Що стосується поняття «фінансові суперечності», то ми будемо брати за основу трактування їхньої сутності, запропоноване професором В. М. Опаріним: «... оскільки об'єкт фінансових відносин ... один – ВВП, а суб'єктів троє, то ці відносини мають яскраво виражений суперечливий характер, кожний суб'єкт прагне отримати якомога більше, але це можна зробити тільки за рахунок інших суб'єктів, які мають такі самі інтереси» [12, с. 61]. Отже, ми будемо з'ясувати форми прояву фінансових суперечностей між суб'єктами управління у сфері освіти та науки. Наступний термін – це «управління». І хоча він безпосередньо не відноситься до поняттєво-категоріального апарату фінансової науки, ми не можемо ігнорувати його, адже наше дослідження стосується проблем, що виникають саме під час управління фінансовими ресурсами. Необхідність уточнення зумовлена тим, що є різні підходи до тлумачення сутнісних характеристик управління, тому необхідно обґрунтувати власну позицію стосовно дефініцій, яка буде взяті за основу наукового пошуку.

Відмінність поглядів у тлумаченні терміна «управління» пояснюється передусім тим фактом, що розкрити його зміст намагалися вчені різних галузевих напрямів, а саме: філософи, економісти, кібернетики. Опускаючи всю наукову полеміку з цього питання, ми зупинимося лише на підходах, які, на нашу думку, розкривають важливі сутнісні характеристики управління з огляду на мету нашого дослідження. Зокрема, слід відзначити визначення сучасного українського економіста О. А. Цуруля: це організуюча діяльність держави, що спрямована на виконання її завдань та функцій [13, с. 25]. Звісно, управління – це не тільки діяльність держави, але з цього визначення варто взяти до уваги цільову спрямованість та організаційність як ознаки управлінської діяльності, тобто управління фінансовими ресурсами повинно здійснюватися з певною метою, яка має бути чітко визначена. Досягнення ж цієї мети передбачає виконання відповідних завдань, які також мають бути сформульовані із зазначенням терміну виконання і відповідальності виконавців. Наявність фінансових протиріч перешкоджає досягненню поставлених цілей та завдань.

Представники соціологічних наукових напрямів переважно визначають управління як систематично здійснюваний цілеспрямований вплив людей на суспільну систему загалом чи на її окремі ланки на підставі пізнання й використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення її оптимального функціонування та розвитку, досягнення поставленої мети. У цьому визначенні об'єктом управління виступає суспільна система, яку формують люди. Безперечно, фінансові ресурси як об'єкт управління – це не суспільна система. Проте вони мають дуже щільний зв'язок з людьми, про що більш детально йтиметься далі, коли будемо аналізувати фінансові ресурси як об'єкт управління, особливості якого й генерують фінансові суперечності. Спочатку слід звернути увагу, що тлумачення управління соціологами дає нам важливий ключ до згладжування фінансових суперечностей у

частині обов'язкового врахування закономірностей, властивих об'єкту управління. Ми акцентуємо увагу, що ігнорування природних властивостей, притаманних об'єкту управління під час прийняття управлінських рішень, не призведе до згладжування фінансових суперечностей, відтак до досягнення поставленої мети. Також із наведеного визначення чітко простежується, що управління являє собою симбіоз керованої та керуючої системи. Цей аспект відображений і у визначенні науковця В. Афанасьєва. Він вважає, що управління за своєю суттю є підготовкою, прийняттям і реалізацією ланцюга послідовних рішень керованою підсистемою на основі інформації, що відбиває стан системи і навколишнього середовища, проміжні й кінцеві результати функціонування системи, інформації про виконання (чи невиконання) рішень [14, с. 74–75]. Таке визначення відповідає етимологічному походженню поняття «управління». Як відомо, цей термін походить від латинського слова «адміністрація» й означає діяльність із керівництва будь-чим.

Подібний підхід до трактування сутності управління демонструють наковці В. В. Вітлінський та С. І. Наконечний. На їхню думку, управління – це процес опрацювання та здійснення управлінських дій; у свою чергу, управлінські дії – це вплив на об'єкт управління, спрямований на досягнення певних цілей керування [15, с. 7]. Поєднавши ці два визначення, маємо: «управління – це процес впливу на об'єкт управління, спрямований на досягнення певних цілей».

Резюмуючи викладене вище, виділимо ті ключові елементи, які формують сутнісні характеристики управління: це процес впливу керуючої системи на об'єкт з метою отримання бажаного результату. Найбільш вдало указані елементи знайшли відображення в такій дефініції: управління – це свідомий, цілеспрямований вплив держави чи економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їхньої дії в потрібному напрямку й отримання бажаних результатів [16, с. 60]. Подібне визначення наводять В. Т. Жигалов та Л. М. Шимановська [17, с. 3]. Від цієї дефініції ми і будемо відштовхуватись при розробці шляхів згладжування фінансових суперечностей.

Спочатку з допомогою графічної формалізації структуруємо систему управління фінансовими ресурсами за моделлю кошторисного фінансування (рис. 1).

Перше, на що слід звернути увагу, що ця система складається з керуючої і керованої підсистем. Керуючу підсистему формують суб'єкти управління – розпорядники бюджетних коштів. Згідно із Бюджетним кодексом України (п. 47, ст. 2), розпорядником бюджетних коштів є «бюджетна установа в особі її керівника, уповноважена на отримання бюджетних асигнувань, взяття бюджетних зобов'язань, довгострокових зобов'язань за енергосервісом та здійснення витрат бюджету» [18]. Це активний елемент системи. Саме розпорядники бюджетних коштів приймають управлінські рішення: визначають потребу в ресурсах, обґрунтовують їх обсяг, розподіляють ресурси відповідно до напрямів використання, забезпечують фінансування, складають звіти й оцінюють результати. В управлінні фінансовими ресурсами беруть участь розпорядники двох рівнів: головні та нижчого рівня. Це, з одного боку, ускладнює процес управління через конфлікт інтересів, який може виникати під час прийняття управлінських рішень. З іншого боку, головний розпорядник, як особа, що управляє галуззю загалом (у нашому випадку – вищої освіти і науки) й володіє інформацією про стан її розвитку та діяльність кожної установи даної галузі окремо, є організуючим началом, що підвищує шанси правильного визначення обсягу коштів та їх розподілу між установами галузі. Для запобігання конфлікту інтересів між головним розпорядником та розпорядниками нижчого рівня, а також мінімізації впливу суб'єктивного фактору визначення обсягів бюджетних коштів має здійснюватися на основі обґрунтованих показників, що характеризують обсяги та результати діяльності.

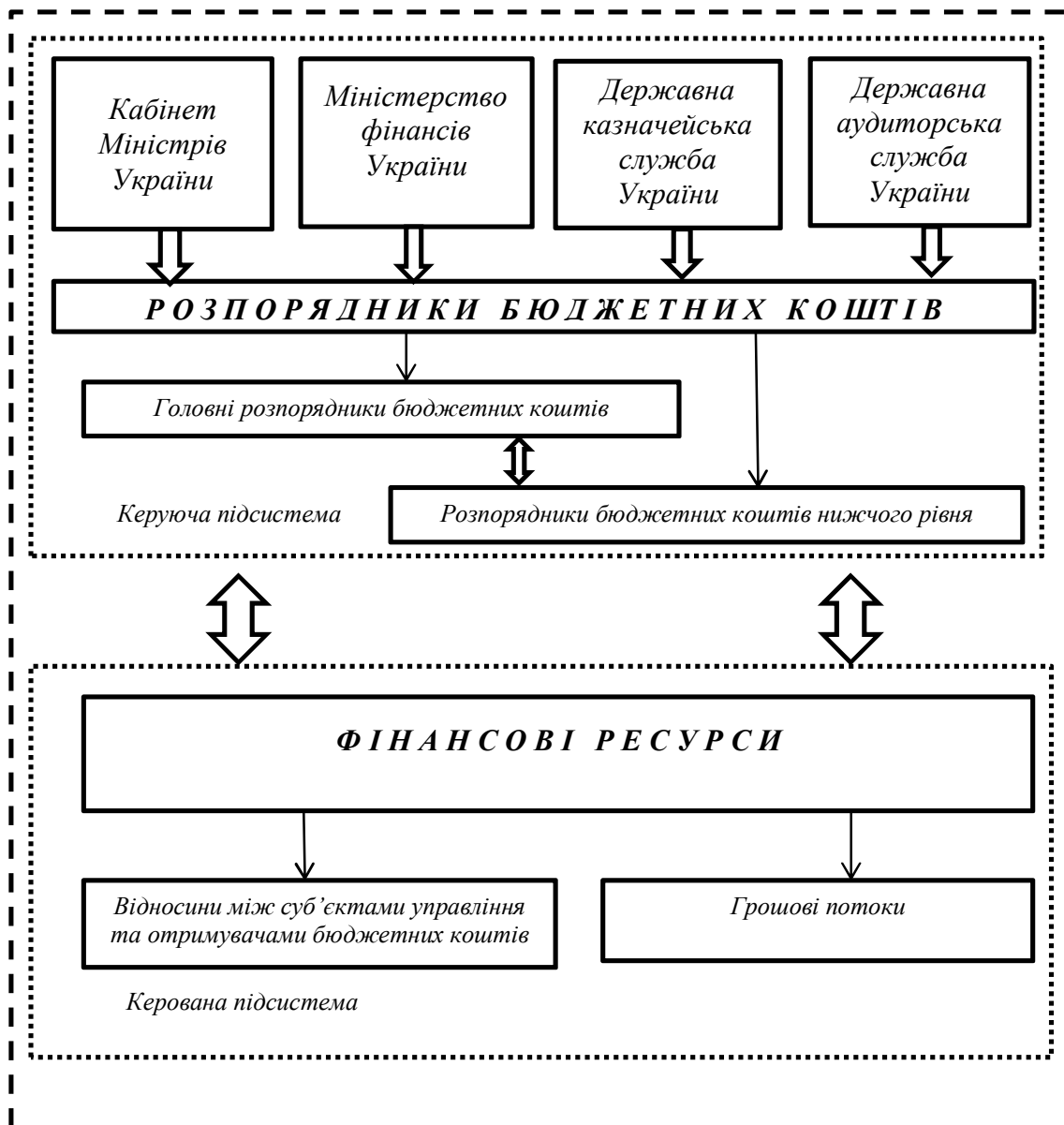


Рис. 1. Взаємозв'язок керуючої та керованої підсистеми управління фінансовими ресурсами розпорядниками бюджетних коштів

Запропоновані науковцями формули визначення обсягів фінансування, можуть бути реалізовані в автоматизованому режимі з допомогою відповідного програмного забезпечення, а результати розподілу бюджетних коштів та показники, що послужили базою для розрахунків, мають бути доступними для всіх розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня. Це дасть змогу уникнути впливу суб'єктивного фактора при прийнятті рішень щодо розподілу коштів і запобігти корупційним домовленостям.

Незважаючи на домінуючу роль розпорядників бюджетних коштів у функціонуванні системи управління фінансовими ресурсами, необхідною умовою прийняття ефективних правлінських рішень є, як зазначалося вище, обов'язкове врахування природних властивостей, притаманних об'єкту управління.

Фінансові ресурси – складний об'єкт управління. Його треба розглядати в двох аспектах. З одного боку, в процесі управління фінансові ресурси можуть виступати у формі грошових потоків. З іншого – фінансові ресурси, як відомо, це матеріальний носій фінансів, суть яких у відносинах між суб'єктами, що виникають у процесі розподілу. Кожний суб'єкт має свій інтерес у цьому процесі. Отже, варто

ідентифікувати групи відносин і з'ясувати, у чому полягають інтереси учасників. У нашому випадку в процесі управління фінансовими ресурсами розпорядниками бюджетних коштів відносини виникають між:

1. *Міністерством освіти і науки та Міністерством фінансів.* У цій парі суб'єктів Міністерство виступає надавачем бюджетних коштів, а Міністерство освіти – їх отримувачем. Враховуючи чинник обмеженості як сутнісну характеристику фінансових ресурсів взагалі й бюджетних коштів зокрема, а також той факт, що реформа освіти не є пріоритетною, інтерес Міністерства фінансів полягає в тому, щоб надати якомога менше. Міністерство ж освіти і науки, розуміючи, що у будь-якому випадку потреба у коштах не буде повністю задоволена (Закон зростання потреб), прагне отримати якомога більше, відносно потреб галузі. Такі інтереси зумовлені різними цілями функціонування зазначених відомств та зонами відповідальності. Міністерство освіти та науки відповідальне за надання якісних освітніх послуг та розвиток наукових досліджень, Міністерство фінансів – за макрофінансову стабілізацію і забезпечення видатків бюджету в певних межах бюджетного дефіциту.

2. *Міністерством освіти і науки як головним розпорядником бюджетних коштів і закладами освіти та науки як розпорядниками нижчого рівня.* У цій групі відносин Міністерство науки і освіти виступає і надавачем, і отримувачем коштів (у частині призначеної на утримання апарату Міністерства), а розпорядники коштів нижчого рівня – отримувачами. При цьому і головний розпорядник, і розпорядники коштів нижчого рівня прагнуть отримати кошти в сумі, якомога близькій до задоволення потреб. Крім того, головний розпорядник, розподіляючи кошти між розпорядниками нижчого рівня, має забезпечити розвиток освіти і науки згідно з обраними пріоритетами. Перехід до фінансування за показниками результативності генерує ризик конфлікту інтересів. Запобіжники такого конфлікту були окреслені вище.

3. *Розпорядниками коштів нижчого рівня (керівниками установи вищої освіти) і кінцевими отримувачами бюджетних коштів.* Кінцевими отримувачами в цьому випадку є: викладачі навчального закладу, співробітники навчального (наукового) закладу, студенти, організації та установи, як надають товари та послуги навчальному закладу. Інтерес викладачів і співробітників полягає в тому, щоб отримати гідну платню за працю. Задоволення цього інтересу є мотиваційним чинником праці, підвищення її якості. Інтерес студентів зумовлений необхідністю забезпечення мінімально необхідних потреб життя. Інтерес організацій та установ, що надають товари та послуги, генерується метою підприємницької діяльності – отримання прибутку. Інтерес розпорядника коштів, тобто керівника навчального закладу, має двоїсту природу. З одного боку, є його особистий інтерес як отримувача винагороди за свою працю, з іншого боку, в його інтересах має бути розвиток навчального чи наукового закладу і задоволення інтересів зазначених вище суб'єктів як запоруки отримання власної вигоди.

Зазначені вище відносини реалізуються через рух фінансових ресурсів від Міністерства фінансів як надавача коштів до безпосередніх отримувачів, що відображено на рис. 2.

Як видно з рис. 2, головний розпорядник бюджетних коштів і розпорядники нижчого рівня виступають посередниками і водночас споживачами частини бюджетних коштів. Отже, об'єкт розподілу один, а споживачів кілька, що генерує ризик конфлікту інтересів, а отже, недосягнення поставленої мети.

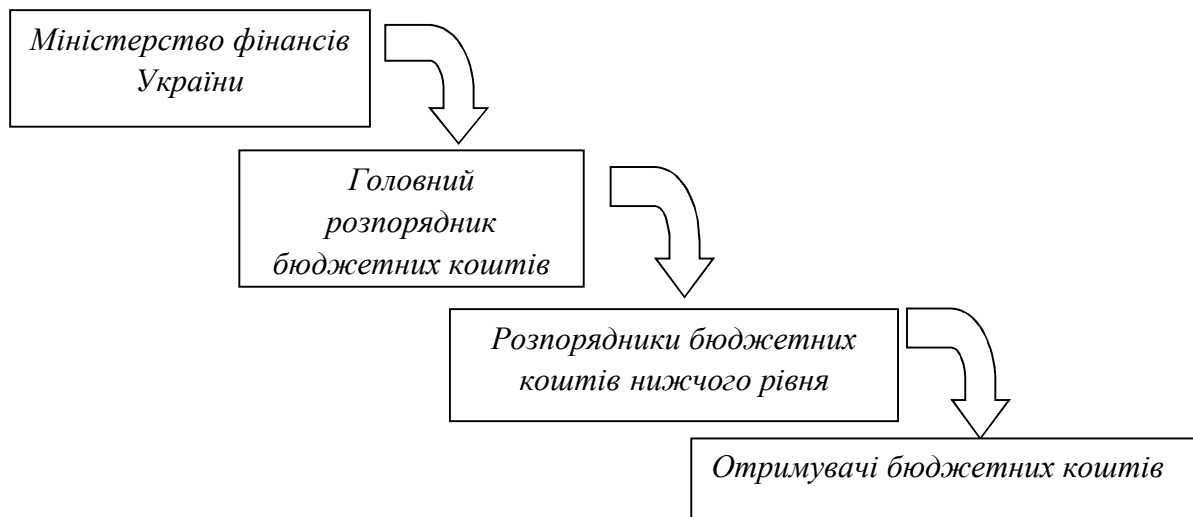


Рис. 2. Рух фінансових ресурсів у процесі управління розпорядниками бюджетних коштів

Осмислюючи характер відносин між суб'єктами управління фінансовими ресурсами у сфері освіти та науки, зазначимо:

1. У групі відносин між Міністерством фінансів і Міністерством освіти і науки як головним розпорядником бюджетних коштів домінуюча роль належить Міністерству фінансів. Це є виправданим з погляду канонів фінансового планування, тобто воно здійснюється з огляду на наявні ресурси, точніше на обсяги ресурсів, які реально можуть бути отримані, якщо прогнозні показники економічного розвитку будуть досягнуті.

2. Фактично головному розпоряднику коштів доводиться не лише обмеження стосовно загального обсягу видатків, а й закладаються певні межі для формування обсягів видатків за статтями витрат, які потім мають бути дотримані розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня. З одного боку, ці обмеження є логічними й виправданими (зокрема, витрати на опалення та освітлення та інші комунальні послуги дійсно мають визначатися, зважаючи на ціни на відповідні товари та послуги, що використовуються в діяльності установи освіти (науки) чи наукового закладу. З іншого боку, встановлення таких обмежень ускладнює управління фінансовими ресурсами з точки зору досягнення поставлених цілей розвитку галузі, зокрема через оплату праці професорсько-викладацького та допоміжного складу працівників освітнього чи наукового закладу.

Зупинимось на зазначеній проблемі докладніше. І якість освітніх послуг, і рівень наукових досліджень залежать від праці викладачів і науковців, яка за своєю специфікою потребує високої кваліфікації. Розмір базового окладу працівників освіти та науки встановлюється згідно з Єдиною тарифною сіткою, яка налічує 25 тарифних розрядів [19]. Оклад I розряду дорівнює прожитковому мінімуму. Посадові оклади за іншими за розрядами Єдиної тарифної сітки визначаються шляхом множення окладу працівника I тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт. Максимальний коефіцієнт становить 4,51. Отже, різниця між оплатою низькокваліфікованої та висококваліфікованої праці не суттєва. Ця різниця дещо збільшується за рахунок надбавок. Проте рівень оплати праці працівників освіти та науки залишається низьким, таким, що не відповідає рівню кваліфікації праці.

Зауважимо, що раніше оклад I розряду дорівнював мінімальній заробітній платі. Але після її підвищення до 3700 грн було прийнято рішення змінити базу для визначення оплати праці за першим тарифним розрядом на прожитковий мінімум, який є удвічі меншим від мінімальної заробітної плати. Отже, одним управлінським рішенням праця науковців і освітян була знецінена вдвічі.

Враховуючи прив'язку посадових окладів до ЄТС, розпорядники бюджетних коштів мають обмежені можливості перерозподілу фінансових ресурсів у напрямі матеріального заохочення працівників. Водночас реформування вищої освіти, яке спрямоване на розвиток її наукової складової, потребує інтенсифікації праці, зокрема, у зв'язку з розробкою нових креативних курсів, переходом на викладання англійською мовою, пошуком нової методики викладання, вимогою публікації наукових статей, що входять до наукометричних баз. Щодо останнього зазначимо, що вартість публікацій у виданнях SCOPUS і Web of Science відносно заробітків науковців є високою, вона не відшкодовується автору, що унеможливує для більшості науковців публікувати праці у цих виданнях.

Узагальнюючи, робимо висновок, що розпорядники бюджетних коштів мають ставити нові завдання, пов'язані з реформуванням галузі, перед виконавцями, не маючи змоги забезпечити відповідну оплату праці й матеріальне заохочення. Запропоновані науковцями моделі фінансування, які передбачає складову видатків за результатами, дасть змогу головному розпоряднику коштів перерозподілити кошти на користь установ, що покажуть кращі показники результативності. Проте як далі розпорядяться цими коштами розпорядники нижчого рівня – невідомо. Чи будуть вони стимулювати працівників, завдяки праці яких вдалося досягти показників результативності? Чи треба для цього вносити зміни в нормативні документи, що регламентують оплату праці освітян і науковців? Чи має контролювати це питання головний розпорядник коштів? Шукаючи відповіді на ці питання, зауважимо, що в ідеалі розпорядник бюджетних коштів нижчого рівня має сам управляти фінансовими ресурсами в частині складової видатків за результатами і сам приймати рішення щодо стимулювати тих працівників, які зробили внесок у досягнення показників результативності. Однак в українських реаліях розпорядник бюджетних коштів може використовувати адміністративний ресурс для досягнення показників результативності без відповідного матеріального стимулювання. Саме тому управління коштами розпорядниками нижчого рівня як у стабільній частині, так і в складовій динаміки має відбуватися під контролем головного розпорядника коштів і відповідні корективи стосовно оплати праці (надбавки, компенсації за створення продуктів, що враховуються у показниках результативності) мають бути внесені до нормативних документів. Це сприятиме згладжуванню фінансових суперечностей між розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня і безпосередніми отримувачами.

Висновки і пропозиції.

1. Система управління фінансовими ресурсами розпорядниками бюджетних коштів є вбудованою в бюджетний процес, що обмежує їхню самостійність у прийнятті управлінських рішень. Розпорядники бюджетних коштів не можуть визначати обсяги фінансових ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку галузі. Граничні показники доводяться Міністерством фінансів, виходячи з пріоритетів соціально-економічного розвитку та фінансових можливостей держави. В Україні галузь освіти і науки не є пріоритетним напрямом реформування, тому імплементація нової моделі фінансування галузі здійснюватиметься в умовах зниження частки видатків на освіту і науку у зведеному бюджеті України. Усі управлінські дії розпорядників бюджетних коштів на етапах планування та використання коштів регламентовані нормативними документами Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів України з метою запобігання нецільовому та нераціональному використанню ресурсів бюджету.

2. Цілі розвитку галузі, визначені Міністерством освіти і науки загалом та за кожною бюджетною програмою, здебільшого не мають стратегічного змісту. Вони відображають поточні завдання, виконання яких спрямоване на підтримку діяльності галузі. Це підтверджується обсягами фінансування, передбаченими бюджетними

програмами на 2018–2020 роки. У таких умовах зміна моделі фінансування у частині введення складової видатків за результатами означає перерозподіл бюджетних коштів на користь вищих навчальних закладів, які досягають встановлених показників. Звідси логічним є прийняття розпорядниками коштів рішень з управління ресурсами, спрямованих на стимулювання працівників закладу, завдяки праці яких показники результату були досягнуті. Враховуючи, що розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня можуть для досягнення показників результату використовувати адміністративний ресурс, питання матеріального заохочення має регулюватися головним розпорядником коштів через нормативні документи. Зокрема, у системі оплати праці необхідно передбачити компенсацію і винагороду за публікацію статей, що входять до міжнародних наукометричних баз та плату за видання підручників, навчальних посібників та монографій.

3. Надання розпорядникам бюджетних коштів права перерозподілу видатків між статтями кошторису створює передумови для девіантної поведінки. Розпорядники бюджетних коштів намагаються економити кошти і прийняти рішення на користь тих статей кошторису, за якими прояви девіації при використанні ресурсів легко приховати (ремонт, придбання товарів, оплата комунальних та інших видів послуг), тобто використати ресурси не за призначенням. Запобігти порушенням у використанні бюджетних коштів можна шляхом контрольних заходів. Але їх треба застосовувати не після, а під час освоєння бюджетних асигнувань.

4. Реформування галузі освіти і науки необхідно здійснювати на засадах стратегічного планування. Це означає, що необхідно визначити головну і проміжні стратегічні (а не поточні) цілі та обсяг ресурсів, необхідний для їх досягнення. У цьому контексті треба виважено підходити до трактування принципу ефективності. Навряд чи доречно сподіватися, що в довгостроковій перспективі реалізація принципу «забезпечуй високі результати за низьку платню» дійсно приведе до підвищення якості освітніх послуг. Неминуче виникне питання реформування оплати праці у сфері вищої освіти і науки та визначення ціни освітньої послуги. Інакше загострення фінансових суперечностей не уникнути. Ці питання окреслюють напрям подальших досліджень проблеми фінансування освіти та науки в Україні.

Список використаних джерел

1. Малишко В. В. Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С. 64–67. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/16.pdf>.
2. Малік Є. О. Фінансування вищої освіти: сучасний стан та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3259>.
3. Павлушенко Т. О. Формування підходів до джерел формування та напрямків використання фінансових ресурсів вищих навчальних закладів. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 3 (81). С. 93 – 100. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/112325/107104>.
4. Савченко І Г., Чумак О. В. Модернізація державного механізму фінансування вищої освіти в умовах її реформування. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). С. 1–6. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/2/03.pdf>.
5. Сало А. В. Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. *Економіка та держава*. 2017. №3. С. 80–84. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2017/18.pdf.
6. Ткачук О. В. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 2. С. 636–641. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/105.pdf.
7. Вербицька А. В. Фінансування вищої освіти країн європейського союзу: стратегічні пріоритети державної політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 2 (54). С. 45–50. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/12.pdf.

8. Соколовська А. М., Петраков Я. В. Зарубіжні моделі фінансування науки. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 48–71.
9. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності. URL: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>.
10. Шаров О. І. Перспективи фінансової автономії університетів України // Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу: V Міжнар. наук.-практ. конф. 23 листоп. 2016 р., м. Київ. URL: <http://ihed.org.ua/ua/resursy/konferentsiia.html>.
11. Терещенко Г., Олейнікова Л. Державне фінансування вищої освіти як чинник розвитку економіки знань. *Схід*. 2017. № 4 (150). С. 25–31. URL: <https://philpapers.org/rec/TER-20>.
12. Опарін В. М. Фінансова система України: Теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 240 с.
13. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: [навч. посіб.]. Київ: КНЕУ, 2002. 142 с.
14. Механізм прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів: монографія / А. О. Дегтяр та ін.; за заг. ред. А. О. Дегтяря. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. 300 с.
15. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.
16. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одінцева та ін.; за заг. ред. Г. С. Одінцевої. Харків: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
17. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. Київ: Вища школа, 1994. 223 с.
18. Бюджетний кодекс України станом на 16.09.2018: Закон від 08.07.2010 № 2456- VI ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17/page>.
19. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 року № 1298. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF/ed20120405>.

Reference

1. Malyshko, V. V. (2016). Finansuvannia vyshchoi osvity v Ukraini: problemy ta perspektyvy [The funding of higher education in Ukraine: problems and prospects]. *Molodyi vchenyi – Yang scientist*, 2 (29), 64–67. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/16.pdf>.
2. Malik, Ye. O. (2014). Finansuvannia vyshchoi osvity: suchasnyi stan ta zarubizhnyi dosvid [The higher education funding: a current state and foreign experience]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 8. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3259>.
3. Pavlushenko, T. O. (2017). Formuvannia pidkhodiv do dzherel formuvannia ta napriamkiv vykorystannia finansovykh resursiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv Visnyk ZhDTU [Approaches to the sources of forming and to the directions of use of the higher education institutions financial resources]. *Visnyk ZhDTU – Buiietin of ZhSTU*, 3 (81), 93–100. Retrieved from <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/112325/107104>.
4. Savchenko, I. H., Chumak, O. V. (2017). Modernizatsiia derzhavnoho mekhanizmu finansuvannia vyshchoi osvity v umovakh yii reformuvannia [Modernization of the state mechanism for the higher education funding under reforms]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of state management*, 3 (58), 1–6. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/2/03.pdf>.
5. Salo, A. V. (2017). Priorytetni napriamy vdoskonalennia finansovoho zabezpechennia vyshchoi osvity v Ukraini [Priority directions of improvement of financial provision of higher education in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 3, 80–84. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/3_2017/18.pdf.
6. Tkachuk, O. V. (2017). Finansove zabezpechennia vyshchoi osvity v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Financial security of the higher education in Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 2, 636–641. Retrieved from http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/105.pdf.
7. Verbytska, A. V. (2016). Finansuvannia vyshchoi osvity krain yevropeiskoho soiuzu: stratehichni priorytety derzhavnoi polityky [Funding of higher education in European countries: strategic priorities of state policy].

strategic priorities of public policy]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia – State and regions. Series: Public Administration*, 2 (54), 45–50. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/12.pdf.

8. Sokolovska, A. M., Petrakov, Ya. V. (2018). Zarubizhni modeli finansuvannia nauky [Foreign models of the science funding]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 48–71 [in Ukrainian].

9. Stadniy, Ye. (2016). Finansuvannia vyshehoi osvity krain yevropeiskoho soiuzu: stratehichni priorytety derzhavnoi polityky [Conceptual model of the higher education institutions state funding under the results of their activity]. *Sait CEDOS – Site of CEDOS*. Retrieved from <https://cedos.org.ua/uk/osvita/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti>.

10. Sharov, O. I. (2016). Perspektyvy finansovoi avtonomii universytetiv Ukrainy [Prospects of the Ukrainian universities financial autonomy]. *Yevropeiska intehratsiia vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti Bolonskoho protsesu. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – «The fifth International Scientific and Practical Conference European Integration of Ukraine's Higher Education in the Context of the Bologna Process»* (November 3, 2016). Retrieved from <http://ihed.org.ua/ua/resursy/konferentsiia.html>.

11. Tereshchenko, Y., Oleinikova, L. (2017). Derzhavne finansuvannia vyshehoi osvity yak chynnyk rozvytku ekonomky znan / H.Tereshchenko, L. Oleinikova [State financing of higher education as a factor of development of economic knowledge]. *Skhid – East*, 4 (150), 25–31. Retrieved from <https://philpapers.org/rec/TER-20>.

12. Oparin, V. M. (2005). *Finansova systema Ukrainy: Teoretyko-metodolohichni aspekty [Financial system of Ukraine: theoretical and methodological aspects]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

13. Tsurul, O. (2002). *Menedzhment u derzhavnykh orhanizatsiakh [Management in the state organizations]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

14. Diehtiar, A. O., Amosov, O. Yu., Martynenko V. M. (2006) *Mekhanizm pryiniattia upravlynskykh rishen orhanamy derzhavnoi vlady shchodo sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Mechanism of making administrative decisions by the state authorities regarding the social and economic development of regions]*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].

15. Vitlinskyi, V. V., Nakonechnyi, S. I. (1996). *Ryzik u menedzhmenti [Risk in management]*. Kyiv: TOV «Borysfen-M» [in Ukrainian].

16. Odintsova, H. S., Mostovyi, H. I., Amosov, O. Yu. (2002). *Derzhavne upravlinnia i menedzhment: navch. posib. u tablytsiakh i skhemakh [Public Administration and Management: Teach. manual in tables and diagrams]*. Kharkiv: KharRI UADU [in Ukrainian].

17. Zhyhalov, V. T., Shymanovska, L. M. (1994). *Osnovy menedzhmentu i upravlynskoj diialnosti [Fundamentals of Management and managerial activity]*. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].

18. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget code of Ukraine]. № 2456- VI BP (08.07.2010). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17/page>.

19. Pro oplatu pratsi pratsivnykiv na osnovi Yedynoi taryfnoi sitky rozriadiv i koefitsientiv z oplaty pratsi pratsivnykiv ustanov, zakladiv ta orhanizatsii okremykh haluzei biudzhetnoi sfery [On the payment of workers on the basis of the Unified Tariff Grid discharges and coefficients for remuneration of employees of institutions, institutions and organizations of certain branches of the budget sphere]. № 1298 (from August 30, 2002). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF/ed20120405>.

Тимченко Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Перемоги, 57/1, м. Київ, 03680, Україна).

Тимченко Елена Николаевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана (просп. Победы, 57/1, г. Киев, 03680, Украина).

Tymchenko Olena – Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman (57/1 Peremoga Av., 03680 Kyiv, Ukraine).

E-mail: o_tymchenko@ukr.net