

## ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В ЧОТИРИКУТНИК «ОСВІТА – УРЯД – БІЗНЕС – СУСПІЛЬСТВО»

© 2018 ВЕРБИЦЬКА А. В.

УДК 351:378:347.73

Вербицька А. В.

### Фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство»

Мета статті полягає у визначенні фінансових механізмів інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство», що спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності вищої освіти України. Обґрунтовано формування нової національної фінансової стратегії у сфері вищої освіти, в основі якої – впровадження механізму розподілу фінансової відповідальності між державою і споживачами освітніх послуг в особі роботодавців і бізнес-структур, що можливо здійснювати в межах багатоканального фінансування; адаптація досвіду створення ендавмент-фондів як інструменту додаткового фінансування системи вищої освіти; підвищення ефективності експортної політики ринку освітніх послуг. Розкрито принцип бюджетування вищої освіти за результатами та його узгодження з концепцією результативного фінансового менеджменту.

**Ключові слова:** фінансування вищої освіти, фінансові механізми державного управління, диверсифікація фінансових джерел, державна політика у сфері вищої освіти, конкурентоспроможність вищої освіти, експорт освітніх послуг, інтернаціоналізація.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 12.

**Вербицька Анна Вікторівна** – кандидат наук з державного управління, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна)

E-mail: annaverbytska.che@gmail.com

УДК 351:378:347.73

UDC 351:378:347.73

### Вербицька А. В. Финансовые механизмы интеграции высшего образования Украины в четырехугольник «образование – правительство – бизнес – общество»

### Verbytska A. V. Financial Mechanisms for Integrating Higher Education of Ukraine into the Quadrangle «Education – Government – Business – Society»

Цель статьи заключается в определении финансовых механизмов интеграции высшего образования Украины в четырехугольник «образование – правительство – бизнес – общество», направленные на повышение международной конкурентоспособности высшего образования Украины. Обосновано формирование новой национальной финансовой стратегии в сфере высшего образования, в основе которой – внедрение механизма распределения финансовой ответственности между государством и потребителями образовательных услуг в лице работодателей и бизнес-структур, которое возможно осуществлять в пределах многоканального финансирования; адаптация опыта создания эндавмент-фондов как инструмента дополнительного финансирования системы высшего образования; повышение эффективности экспортной политики на рынке образовательных услуг. Раскрыт принцип бюджетирования высшего образования по результатам и его согласование с концепцией результативного финансового менеджмента.

**Ключевые слова:** финансирование высшего образования, финансовые механизмы государственного управления, диверсификация финансовых источников, государственная политика в сфере высшего образования, конкурентоспособность высшего образования, экспорт образовательных услуг, инт

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 12.

**Вербицька Анна Вікторівна** – кандидат наук по государственному управлению, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина)

E-mail: annaverbytska.che@gmail.com

The aim of the article is to identify the financial mechanisms for integrating higher education of Ukraine into the quadrangle “education – government – business – society”, which are intended for increasing the international competitiveness of higher education of Ukraine. There substantiated the formation of a new national financial strategy in the field of higher education, which is based on the introduction of a mechanism for distributing financial responsibility between the state and consumers of educational services represented by employers and business structures, which can be implemented within multi-channel financing; adaptation of the experience in creation of endowment funds as a tool for additional financing of the higher education system; increase in the effectiveness of the export policy in the market for educational services. The principle of performance-based budgeting of higher education and its coordination with the concept of effective financial management is revealed.

**Keywords:** financing of higher education, financial mechanisms of public management, diversification of financial sources, state policy in higher education, competitiveness of higher education, export of educational services, internationalization.

Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 12.

**Verbytska Anna V.** – Candidate of Sciences (State Administration), Chernihiv National Technological University (95 Shevchenko Str., Chernihiv, 14027, Ukraine)

E-mail: annaverbytska.che@gmail.com

**Постановка проблеми.** Модернізація вищої освіти України передбачає здійснення комплексу системних заходів у механізмі взаємодії держави, закладів вищої освіти, бізнесу та громадськості, що забезпечить становлення

і розвиток економіки інформаційного суспільства. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення фінансових механізмів вищої освіти як сфери, що безпосередньо забезпечує діяльність вищих навчальних закладів

у частині надання освітніх, науково-дослідних, консультаційних та інших послуг. Основна мета цього процесу полягає у підвищенні конкурентоспроможності національних вишів шляхом формування та реалізації ефективних механізмів фінансового менеджменту.

Державна політика у сфері вищої освіти містить безліч протиріч, що спричиняють перешкоди в розвитку закладів вищої освіти як суб'єктів економічної діяльності. Сучасні вищі навчальні заклади вже вийшли за рамки установ, що надають виключно послуги державного замовлення, які фінансуються державним бюджетом.

Отже, актуальним убачається комплексне вдосконалення механізмів диверсифікації фінансових джерел вищої освіти. Застосування зарубіжного досвіду реформування фінансових відносин у чотирикутнику «освіта – уряд – бізнес – суспільство» вимагає його адаптації для українських особливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями формування, реалізації та удосконалення фінансових механізмів державної політики у сфері вищої освіти займаються вітчизняні дослідники (Т. Боголіб, М. Грищенко, В. Ковтунець, К. Корсак, Е. Лібанова, В. Луговий, А. Підгорний, Л. Шевченко, Н. Холявко та ін.). Формування ефективної фінансової стратегії у сфері вищої освіти обґрунтовано у працях іноземних дослідників (А. Ашер, С. Вінсент-Ланкрін, Т. Естерманн, А. Л. Клайс-Кулік, Е. Прувот, Дж. Салмі та ін.).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок, що висвітлює науково-теоретичні та прикладні аспекти державної політики у сфері фінансування вищої освіти, на сьогодні ще неповною мірою досліджені питання формування ефективних фінансових механізмів інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство».

**Мета статті** – визначити фінансові механізми інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство», спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності вищої освіти України.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність закладів вищої освіти можна аналізувати крізь призму відносин між стейкхолдерами, які впливають на стратегічні цілі та якість освітнього процесу. Успіх вищого навчального закладу залежить від здатності ефективно застосовувати управлінські підходи. Роль стейкхолдерів у стратегічному плануванні та забезпеченні якості викладання і навчання повинна бути визначальною. Коли вимоги стейкхолдерів змінюються, вищий навчальний заклад повинен оцінити зворотній зв'язок і визначити заходи щодо удосконалення процесу діяльності для задоволення потреб стейкхолдерів. Скорочення бюджету та відкриття нових освітніх програм – приклади реагування вишів на запити стейкхолдерів. У випадку скорочення фінансування заклади вищої освіти намагаються знайти альтернативні фінансові джерела та залучити додаткові ресурси. Так виші стають більш орієнтовані на ринок, що вимагає від них розширення сфер відповідальності [1, с. 56].

Під конкурентоспроможністю системи вищої освіти мається на увазі підвищення її якості, здатності залучати

студентів, а також забезпечення можливостей працевлаштування для випускників, тим самим привносячи у розвиток суспільства, заснованого на знаннях. Конкурентоспроможність вищої освіти та її роль у розвитку національної економіки є особливо важливими для транснаціональних країн, враховуючи динаміку соціо-економічних змін, що відображаються на змінах в освітніх системах [2, с. 845–846].

Подвійний економічний зміст діяльності вищих навчальних закладів як установ, що фінансуються державою, і організацій, що здійснюють діяльність, яка приносить дохід, визначає їх фінансово-цільові інтереси. Протиріччя в розвитку сучасних фінансових механізмів системи вищої освіти проявляються між необхідністю розвитку освітнього підприємництва вишу й одночасним державним контролем отриманих позабюджетних коштів, що обмежує можливості фінансового менеджменту закладів вищої освіти.

Впровадження цілей фінансового механізму системи вищої освіти здійснюватиметься завдяки реалізації його функцій: координації, перерозподілу відповідальності, накопичення та відтворення, функції драйвера, моніторингу й оцінки. У сучасних умовах постає необхідність додати також функцію результативного фінансового менеджменту, ідея якого полягає у забезпеченні такої системи управління фінансовими джерелами вишу, яка дозволяє досягати цільових показників результативності. Опції орієнтованості фінансового менеджменту вищого навчального закладу може бути декілька. За кожен із видів фінансування (бюджетне, цільове, позабюджетне тощо) вищий навчальний заклад несе відповідальність, а отже, і управління його фінансами в рамках кожного напрямку фінансування характеризується відповідальним фінансовим менеджментом. Пріоритетом у розвитку фінансового менеджменту вищого навчального закладу повинна бути орієнтація на досягнення цільових показників. Ідея результативного фінансового менеджменту узгоджується з концепцією бюджетування, орієнтованого на результат.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що в умовах обмеженого державного бюджету принцип фінансування університетів на основі результатів розглядається як досить зручний і прозорий, що стимулює виші до реалізації поставлених цілей. Під принципом фінансування університетів на основі результатів розуміється розподіл коштів відповідно до вимірюваних показників діяльності у сфері викладання, науки або взаємодії зі стейкхолдерами. Серед таких показників може бути кількість випускників, кількість отриманих студентами кредитів ECTS, кількість публікацій або рівень цитованості, обсяг залученого зовнішнього фінансування тощо. Принцип фінансування університетів на основі результатів передбачає укладення контракту між державними органами й університетами, де фіксуються цілі та завдання, які повинні бути досягнуті. Цей принцип може бути використаний для різних цілей, що ранжуються від простого механізму розподілу коштів до ідеї створення інструментів впливу на посилення в університетах визначених напрямів діяльності, які мають сприяти досягненню таких завдань, як підвищення рівня успішності студентів, стимулювання трансферу знань, розвиток взаємодії між

вишами та промисловістю тощо. Дослідження переконують, що випадків, коли фінансування було б повністю засноване на цьому принципі, на практиці майже не існує. Це значить, що формула, за якою розраховується фінансування, може залежати і від вихідних показників (наприклад, кількість присуджених ступенів PhD, рівень цитованості), і від вхідних (кількість абітурієнтів, зарахованих на бакалаврат та/або магістратуру). Найчастіше частка фінансування, що розподіляється на основі результатів, нижча, ніж частка коштів, що розподіляються традиційним способом, на основі ресурсних показників [3, с. 32].

У дослідженні Європейської Асоціації Університетів за проектом DEFINE визначено, що майже у всіх 28 країнах, що розглядалися, базовий механізм розподілу фінансування хоча б частково залежить від результатів викладацької діяльності (через облік критеріїв, пов'язаних із чисельністю випущених бакалаврів і магістрів або з кількістю отриманих студентами кредитів ECTS) і від результатів наукової роботи, коли приймаються до уваги показники, пов'язані з публікаційною продуктивністю та успіхами в залученні зовнішнього фінансування. У 13 з розглянутих у звіті країн розподіл фінансування значною мірою засновано на вхідних показниках. Найчастіше паралельно використовуються й інші механізми, наприклад укладення договору між університетом і державою, бюджетні переговори або фінансування відповідно від досягнень. Фінансування на основі результатів порізно впливає на викладання, науку, систему управління та стратегії закладів вищої освіти. Критерії, пов'язані із завершенням навчання, наприклад загальна кількість отриманих студентами кредитів ECTS або загальна кількість виданих дипломів, використовуються для того, щоб збільшити чисельність студентів, які успішно завершили університет. На відміну від вхідних показників, таких як чисельність студентів, використання кінцевих показників змушує виші зосередитися на результатах освітньої роботи. Це також сприяє розвитку студентських служб (індивідуальні консультації, рекомендації, менторство, тьюторство). Проте розширення приймальної кампанії не завжди можливе через обмеженість ліцензійного обсягу й інфраструктури. Крім того, якщо виші зосередяться на тому, щоб випускати студентів якомога швидше, це може привести до зниження якості освіти. Кінцеві показники в науці намагаються оцінити продуктивність університету та його співробітників, наприклад, через бібліометричні показники, обсяг отриманого зовнішнього фінансування, кількість укладених контрактів із комерційними компаніями і т.д. Використання цих показників може сприяти поширенню досліджень в академічній спільноті та розвитку відносин із зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи трансфер знань і комерціалізацію наукових результатів [4].

Сьогодні до традиційних функцій університету додалися інноваційна та підприємницька. Реалізація підприємницької функції започаткувала підхід підприємницького університету, що утворює симбіоз освітньої діяльності з управлінням бізнесом. Підприємницька функція є новим досвідом для українських вишів, що вимагає розбудови засад стратегічного та ризик-менеджменту та механізмів на-

копичення прибутку без втрати в якості освіти. З набуттям права на автономію університети почали комерціалізуватися, диверсифікувати ресурси, орієнтуватися на попит ринку. Роль підприємництва в освітньо-науковій діяльності вишу полягає у нарощуванні обсягів економічного зростання держави. У цій ситуації держава має виступати гарантом підвищення конкурентоспроможності вітчизняної системи вищої освіти через впровадження ринкових механізмів [5, с. 33].

Розвиток освітнього підприємництва з метою підвищення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти актуалізує завдання забезпечення якості освітніх послуг, а також модернізації внутрішньоуніверситетської системи стратегічного, операційного та фінансового менеджменту. Інформатизація економіки та зростаючі вимоги суспільства до освітніх послуг обумовлюють необхідність удосконалення фінансового механізму системи вищої освіти. У найбільш концентрованому вигляді оновлення фінансового механізму у сфері вищої освіти зводиться до такого: розширення автономії та відповідальності університетів у вирішенні питань бюджету, організаційної структури та кадрової політики, що призводить до зростання конкурентоспроможності національної моделі вищої освіти; впровадження у сфері вищої освіти прозорої системи фінансової звітності, сучасних методик фінансового менеджменту, орієнтованих на результат.

Фінансово-цільовий механізм інтеграції вищої освіти України в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство», на думку автора, передбачає активне залучення роботодавців і представників бізнесу до фінансування вищої освіти. Поділ фінансової відповідальності можливо здійснювати в межах багатоканального фінансування. Економічно виправданим убачається надання додаткових податкових пільг, відстрочення сплати податків для юридичних осіб, які оплачують професійну освіту, а також для юридичних осіб, які несуть витрати по організації практики та стажувань студентів [6, с. 159–160].

Актуальною убачається адаптація досвіду створення ендавмент-фондів як інструменту додаткового фінансування системи вищої освіти, який можна формувати з коштів приватних фондів, фінансових коштів бізнесу, внесків випускників, плати студентів за навчання, доходів від комерційної діяльності університетів. Ендавмент-фонди є не тільки джерелом диверсифікації фінансових ресурсів вищого навчального закладу, але й ланкою зв'язку університету з успішними випускниками. Кошти ендавмент-фонду можна спрямовувати на виділення наукових грантів, для реалізації проектів, організації літніх / зимових шкіл, оплати закордонних відряджень, участі у закордонних і національних виставках, запрошення зарубіжних лекторів, для стипендій студентам, аспірантам і молодим ученим на участь у програмах академічної мобільності тощо. Крім податкових преференцій, участь в ендавмент-фондах вишів дозволить представникам бізнесу набути статусу соціально-відповідальної компанії та брати участь у діяльності та розвитку закладів вищої освіти [7, с. 7].

Пошук шляхів відокремлення зростання доходів від зростання кількості вступників дозволить уряду вести державні університети на рівень «світового класу».

Серед заходів, що цьому сприятимуть, може бути відмова від контролю над встановленням плати за навчання або збільшення кількості передових програм тощо. Альтернативним механізмом залучення фінансових ресурсів для досягнення статусу університету «світового рівня» може бути підвищення ефективності університетів і розширення сфер досліджень, які дозволяють залучити додаткові інвестиції [8, с. 20].

З огляду на соціальну значущість освітніх послуг необхідно розширювати можливості пільгового кредитування для здобуття вищої освіти. Освітній кредит, що залежить від доходу, на сьогодні є ефективним і виправданим механізмом системи надання фінансової допомоги студен-

там у світі. Позики на навчання та проживання здобувачів вищої освіти стали альтернативою державних освітніх грантів у системі освітнього кредитного ринку різних країн світу. Державні кредити на освіту мають переваги порівняно з приватними завдяки соціальному ефекту від освіти [4, с. 75].

На рис. 1 наведені дані Організації економічного співробітництва та розвитку щодо фінансової підтримки національних студентів освітнього рівня бакалавра денної форми навчання (за країнами станом на 2015–2016 н. р.). Показники свідчать про те, що державні освітні кредити є дуже поширеними у Великобританії та Туреччині. Норвегія, Австрія та США забезпечують підтримку студентів

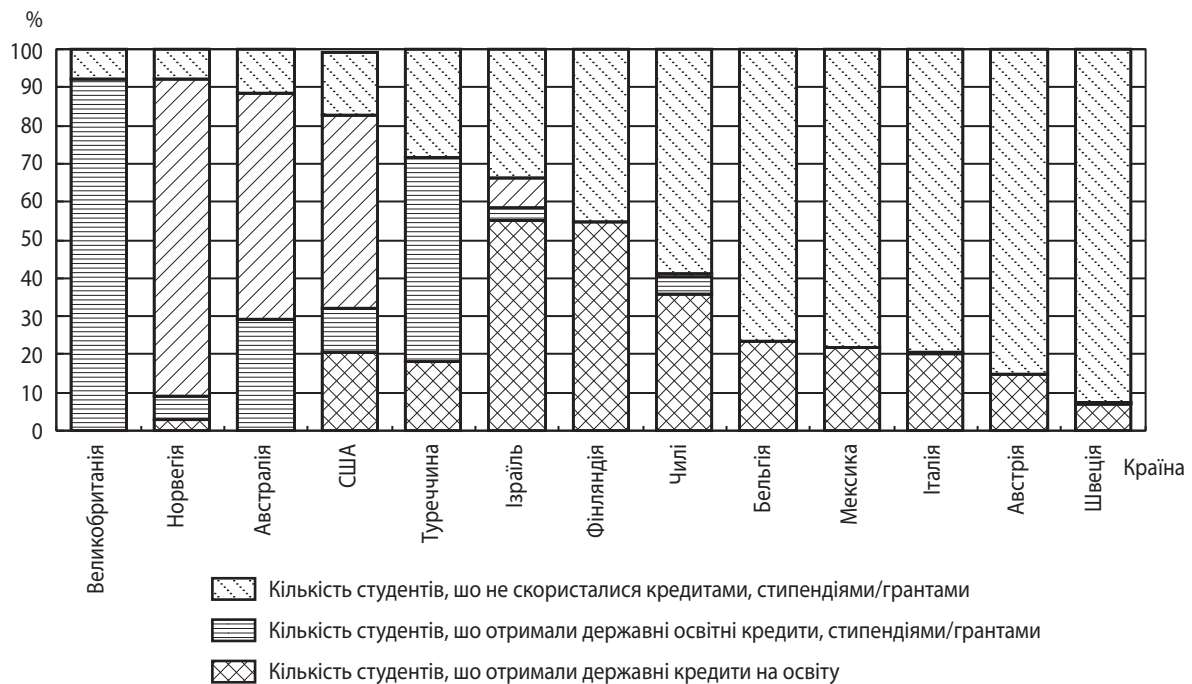


Рис. 1. Фінансова підтримка національних студентів освітнього рівня бакалавра денної форми навчання (2015–2016 н. р.)

Джерело: [9]

у змішаній формі: освітні кредити у комплексі зі стипендіями / грантами). Стипендії та гранти як форма державної підтримки навчання студентів є пріоритетом для Ізраїлю, Фінляндії та Чилі.

Нарощування обсягу міжнародних освітніх послуг вимагає проведення єдиної державної політики за чіткої координації та узгодженості всіх державних органів, задіяних до цього процесу. При цьому установи вищої освіти повинні розробляти власну стратегію просування освітнього продукту на міжнародний ринок, яка може спиратися на реалізацію адміністративно-правових, фінансових і нефінансових інструментів залучення іноземних студентів і будуватися з урахуванням сукупності факторів, які відіграють важливу роль у виборі іноземцями країни навчання, зокрема: фактори, що впливають на прийняття рішення про навчання (міжнародний рейтинг установи вищої освіти, сайт університету, інформація про університет у засобах масової інформації, рекламна продукція

університету, презентації під час освітніх виставок, безпосереднє знайомство з університетом, відгуки студентів і випускників тощо); програма курсу та вимоги до навчального процесу (використання сучасних технологій навчання, гнучкість навчального процесу, вимоги до володіння мовою, мовна підтримка іноземних студентів, практика, можливість брати участь у програмах академічної мобільності, займатися науково-дослідною роботою, спортом, творчістю тощо); вибір країни і міста для навчання (рівень безпеки, вартість та умови проживання, транспортне сполучення, отримання візи, культура країни, фінансова підтримка, можливість часткового заробітку, соціальне забезпечення, доступ до інфраструктури тощо) [6, с. 164–165].

Просування освітніх послуг на міжнародний ринок має бути спрямовано на чітке інформування, стимулювання та передбачати реалізацію нефінансових інструментів, наведених у табл. 1.



Інструменти та драйвери просування послуг вищої освіти на міжнародний ринок

Інструменти просування послуг вищої освіти на міжнародний ринок	Заходи у рамках реалізації інструментів просування послуг вищої освіти на міжнародний ринок	Додаткові драйвери збільшення обсягу експорту освітніх послуг
Маркетинговий	Інформаційне наповнення сайтів закладів вищої освіти зі сторінкою для іноземних студентів іноземними мовами, що надає всю необхідну інформацію про умови зарахування, особливості навчання, вартість навчання та проживання, умови проживання, інформацію про країну	Використання можливостей соціальних мереж і засобів масової інформації
Інтенсифікація освітнього експорту	Регулярна участь в освітніх ярмарках і виставках в Україні та за кордоном; розповсюдження роздаткових і сувенірних промо-матеріалів	Семінари та майстер-класи провідних фахівців закладів вищої освіти, виступи успішних випускників
Диверсифікація освітніх послуг	Пропозиція курсів іноземних мов, спеціалізовані курси, проходження практики, стажування, можливості електронного навчання; розробка та впровадження в навчальний процес освітніх програм першого та другого рівнів освіти, а також програм аспірантури англійською мовою	Організація літніх шкіл, програм обміну, спільних освітніх програм; отримання міжнародної акредитації програм

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Порівняльний аналіз систем фінансування, що застосовуються в окремих країнах ЄС [11], дозволяє виявити особливості напрямків діяльності вишів, орієнтованих на економічне зростання:

- вартість підготовки студента й обсяг фінансування наукової діяльності диференційовані залежно від освітньої спеціальності або галузі досліджень;
- бюджетне фінансування дослідницької діяльності залежить від доходів, отриманих від наукової діяльності, та доходів, отриманих на основі контрактів із бізнесом;
- стимулювання експорту освітніх послуг;
- стимулювання освітньої діяльності за спеціальностями, що не користуються попитом, або розробка нових програм;
- цільові асигнування на перспективні дослідні роботи на замовлення підприємств.

Сучасна система вищої освіти не має іншої альтернативи, ніж активна диверсифікація фінансових джерел, що допомагає знизити залежність від уряду та скоротити ризики, пов'язані зі змінами бюджету. В умовах інформаційного суспільства вищі навчальні заклади мають безліч опцій для диверсифікації своїх доходів. Це дозволяє українським вишам стати більш інтернаціоналізованими й отримувати додатковий прибуток, який можна використати для поліпшення освітньо-наукової інфраструктури [12].

Пошук варіантів диверсифікації джерел фінансування може здійснюватися за допомогою розширення освітніх пропозицій програм вищої та післядипломної освіти на контрактній основі; відкриття платних курсів із підготовки до вступу; проведення мовних курсів; створення університетських бізнес-центрів, стартап-шкіл, центрів розвитку підприємництва; проведення фінансових операцій з інвестування тимчасово вільних грошових коштів; здійснення експорту освітніх послуг тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Фінансові механізми у сфері вищої освіти сприяють роз-

витку стратегії вищих навчальних закладів щодо інтеграції взаємодії зі стейкхолдерами «освіта – уряд – бізнес – суспільство». Вимоги до вищої освіти ставлять перед державою принципово нове завдання – удосконалення механізмів державної підтримки самофінансування закладів вищої освіти. Частка доходів університету з недержавних джерел повинна доповнити бюджетне фінансування, а не замінити його. Отже, диверсифікація фінансових ресурсів повинна розглядатися як механізм інтернаціоналізації, комерціалізації, соціалізації та інтеграції закладів вищої освіти в чотирикутник «освіта – уряд – бізнес – суспільство» та до європейського науково-освітнього простору, що підвищить конкурентоспроможність національної моделі вищої освіти. Проте в активних пошуках нових фінансових джерел установи сфери вищої освіти не повинні ризикувати освітньою та науковою якістю.

Перспективи подальших досліджень убачаються в аналізі національних і регіональних умов нарощування експорту послуг вищої освіти, їх ролі при формуванні стратегії інтернаціоналізації вищої освіти та значення для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kettunen J. Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*. 2015. Vol. 21. No. 1. P. 56–65.
2. Kabók J., Radišić S., Kuzmanović B. Cluster analysis of higher-education competitiveness in selected European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2017. No. 30 (1). P. 845–857.
3. Estermann T., Claeys-Kulik A. Performance-based funding of universities in Europe. *International Higher Education*. 2016. No. 85. P. 31–33.
4. Estermann T., Pruvot E., Claeys-Kulik A. Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe. DEFINE interim report. Brussels, 2013.

5. Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів : монографія / за заг. ред. А. З. Підгорного. Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 152 с.

6. Вербицька А. В. Інтеграція вищої освіти України в європейський освітньо-науковий простір : монографія. Чернігів, 2017. 212 с.

7. Шевченко Л. С. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. *Теорія і практика правознавства*. 2013. № 2. С. 222–233.

8. Usher A. Funding World-Class Universities. *International Higher Education*. 2016. No. 87. P. 18–20.

9. Education at a Glance 2017: OECD Indicators. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>

10. Kushnarenko V., Knutson S. Internationalization of Higher Education in Post-Soviet Ukraine. *International Higher Education*. 2014. No. 75. P. 25–27.

11. European Commission/EACEA/Eurydice, 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017 // Eurydice Report. Luxembourg. Publications Office of the European Union. URL: [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Main\\_Page](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Main_Page)

12. Холявко Н. І. Диверсифікація джерел фінансування як спосіб забезпечення економічної безпеки вищої освіти. Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4 т. Т. II : Науково-практичні засади формування інноваційних компонентів забезпечення науково-технологічної та виробничої безпеки економічної системи / за ред. О. В. Прокопенко (гол. ред.), В. Ю. Школи, В. О. Щербаченко. Суми : Триторія, 2017. С. 106–117.

## REFERENCES

"Education at a Glance 2017: OECD Indicators. OECD Publishing, Paris" <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>

"European Commission/EACEA/Eurydice, 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff - 2017" Eurydice Report. Luxembourg. Publications Office of the European Union. [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Main\\_Page](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Main_Page)

Estermann, T., and Claeys-Kulik, A. "Performance-based funding of universities in Europe" *International Higher Education*, no. 85 (2016): 31-33.

Estermann, T., Pruvot, E., and Claeys-Kulik, A. *Designing strategies for efficient funding of higher education in Europe. DEFINE interim report* Brussels, 2013.

Kabok, J., Radisic, S., and Kuzmanovic, B. "Cluster analysis of higher-education competitiveness in selected European countries" *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, no. 30 (1) (2017): 845-857.

Kettunen, J. "Stakeholder relationships in higher education" *Tertiary Education and Management* vol. 21, no. 1 (2015): 56-65.

Kholiavko, N. I. *Dyversyfikatsiia dzherel finansuvannia yak sposib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky vyshchoi osvity. Upravlinnia innovatsiinoiu skladovoiu ekonomichnoi bezpeky. T. 2 : Naukovo-praktychni zasady formuvannia innovatsiinykh komponentiv zabezpechennia naukovo-tekhnologichnoi ta vyrobnychoi bezpeky ekonomichnoi systemy* [Diversification of funding sources as a way of securing the economic security of higher education. Management of the innovative component of economic security. Vol. 2: Scientific and practical principles of formation of innovative components of providing scientific, technological and industrial safety of the economic system]. Sumy: Trytoriia, 2017.

Kushnarenko, V., and Knutson, S. "Internationalization of Higher Education in Post-Soviet Ukraine" *International Higher Education*, no. 75 (2014): 25-27.

*Problemy upravlinnia finansamy vyshchych navchalnykh zakladiv* [Problems of financial management of higher educational institutions]. Odessa: FOP Huliaieva V. M., 2017.

Shevchenko, L. S. "Finansuvannia vyshchoi osvity: dyversyfikatsiia dzherel" [Higher Education Financing: Diversification of Sources]. *Teoriia i praktyka pravoznavstva*, no. 2 (2013): 222-233.

Usher, A. "Funding World-Class Universities" *International Higher Education*, no. 87 (2016): 18-20.

Verbytska, A. V. *Intehratsiia vyshchoi osvity Ukrainy v yevropeyskyi osvityno-naukovyi prostir* [Integration of higher education of Ukraine into the European educational and scientific space]. Chernihiv, 2017.