

Економіка

УДК 657.471

Клищук Марина Сергіївна

студентка

Київського національного університету технологій та дизайну

Клищук Марина Сергеевна

студентка

Киевского национального университета технологий и дизайна

Klishchuk Maryna

Student of

Kyiv National University of Technologies and Design

Тарасенко Ірина Олексіївна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки

Київський національний університет технологій та дизайну

Тарасенко Ирина Алексеевна

доктор экономических наук, профессор,

заведующая кафедрой финансов и финансово-экономической безопасности

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Tarasenko Iryna

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Finance and Financial and Economic Security

Kyiv National University of Technologies and Design

**ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ В ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЦІ
ОСВІТИ**

**ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ В УЧРЕЖДЕНИЯХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРЕДВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

COST OPTIMIZATION IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

Анотація. В сучасних умовах реформування освітньої сфери в Україні, яке відбувається за складної економічної ситуації, актуальними стають питання оптимізації витрат, у тому числі й у закладах освіти. Мета даної статті полягає у розгляді та виокремленні головних напрямів оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти.

У статті виокремлено та охарактеризовано основні джерела фінансування закладів фахової передвищої освіти та зроблено акцент на необхідності розробки цілісної системи оптимізації витрат для забезпечення ефективного функціонування закладу освіти.

Визначено, що метою оптимізації витрат в закладах передвищої фахової освіти є підвищення рівня якості освіти та ефективності функціонування освітніх закладів шляхом оптимізації використання наявних коштів. Охарактеризовано основні напрями оптимізації витрат у цих закладах та чинники, які впливають на їх рівень. Виокремлено та проаналізовано три головних аспекти оптимізації витрат, серед яких організаційний, функціональний та мотиваційний. Представлено загальний аналіз системи управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу, виокремлено переваги такої системи та запропоновано схему оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти з позицій вартісно-орієнтованого управління.

З'ясовано, що процес оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти є складним, багатогранним і потребує урахування низки аспектів та чинників, а також удосконалення наявної системи бюджетування, створення надійної системи контролю та прийняття управлінських рішень, розробку і запровадження системи звітних форм й організацію звітності щодо використання коштів. Зроблено висновок, що

саме завдяки оптимізації витрат можливо забезпечити конкурентоспроможність та стабільність функціонування начального закладу.

Ключові слова: *оптимізація витрат; заклади фахової передвищої освіти; вартісно-орієнтований підхід; управління витратами; вартісно-орієнтоване управління.*

Анотація. *В современных условиях реформирования образования в Украине, которое осложняется экономической ситуацией, актуальными становятся вопросы оптимизации затрат, в том числе и их оптимизации в образовательных учреждениях. Цель данной статьи заключается в рассмотрении и выделении главных направлений оптимизации затрат в учреждениях профессионального предвысшего образования.*

В статье выделены и охарактеризованы основные источники финансирования учреждений профессионального предвысшего образования и сделан акцент на необходимости разработки целостной системы оптимизации затрат для обеспечения эффективного функционирования учебного заведения.

Определено, что целью оптимизации затрат в учреждениях предвысшего профессионального образования является улучшение качества образования и эффективности функционирования учреждений образования путем эффективного расходования имеющихся средств. Охарактеризованы основные направления оптимизации затрат в этих учреждениях и факторы, влияющие на их уровень. Выделены и проанализированы три главных аспекта оптимизации затрат, среди которых – организационный, функциональный и мотивационный. Кроме того, представлен общий анализ системы управления затратами с позиций стоимостно-ориентированного подхода, выделены преимущества такой системы и предложена схема оптимизации затрат в учреждениях

профессионального предвысшего образования с позиций стоимостно-ориентированного управления.

Сделан вывод, что процесс оптимизации затрат в учреждениях профессионального предвысшего образования является сложным, многогранным и требует учета ряда аспектов и факторов, а также совершенствования действующей системы бюджетирования, создания надежной системы контроля и принятия управленческих решений, разработку и внедрение системы отчетных форм и организации отчетности за использованием средств. Обосновано, что именно благодаря оптимизации затрат можно обеспечить конкурентоспособность и стабильность функционирования учебного заведения.

Ключевые слова: *оптимизация затрат; учреждения профессионального предвысшего образования, стоимостно-ориентированный подход; управления затратами; стоимостно-ориентированное управление.*

Summary. *In the current conditions of reforming the education sector in Ukraine and the difficult economic situation, the issues of cost optimization, including cost optimization in educational institutions, are becoming relevant. Therefore, the purpose of this article is to consider and identify the main areas of cost optimization in vocational education institutions.*

The article identifies and describes the main sources of funding for vocational education institutions and emphasizes the need to develop a comprehensive system of cost optimization to ensure the effective functioning of the educational institution.

It is determined that the purpose of cost optimization in vocational education institutions is to improve the quality of education and the efficiency of institutions by efficient use of available funds. The main directions of cost

optimization in these institutions and the factors that need to be considered to ensure cost optimization are described. Also, three main aspects for the organization of cost optimization, including organizational, functional, and motivational, are identified and analyzed. In addition, a general analysis of the cost management system from the standpoint of a cost-oriented approach is given, highlighted the benefits of such a system, and proposed a scheme of cost optimization in vocational education institutions from the standpoint of cost-oriented approach.

It was found that the process of cost optimization in vocational education institutions is complex, diverse and requires consideration of some aspects and factors, as well as improving the current budgeting system, creating a reliable system of control and management decisions, developing and implementing reporting systems of using funds. But with the help of cost optimization it is possible to ensure the competitiveness and stability of the educational institution.

Keywords: *cost optimization, vocational education institutions, cost-oriented approach, cost management, cost-oriented (VBM) management.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства освіта відіграє ключову роль та є важливим фактором прискорення економічного зростання і добробуту населення. З огляду на це, фінансування освітньої сфери є внеском не тільки у становлення України як держави, а й у розвиток її економіки та покращення іміджу на міжнародному рівні. У зв'язку із непростим економічним становищем України, світовою пандемією та низкою інших негативних чинників, які сьогодні впливають на розвиток освіти, державі дуже важко забезпечувати надійне та повноцінне фінансування закладів освіти, зокрема й закладів фахової передвищої освіти. Тому, надзвичайно актуальним стає питання

оптимізації витрат в закладах фахової передвищої освіти, що дозволить забезпечити належне функціонування та виконання ними їхніх функцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження теорії та практики організації необхідного функціонування, аналізу витрат та шляхів їх оптимізації в закладах освіти внесли такі українські вчені як Т. Боголіб [11], В. Базилевич [14], В. Геєць [13], Е. Лібанова [12], І. Каленюк [5], Л. Костирко [10], Н. Хорунжак [8] та ін. Водночас проблеми удосконалення механізмів управління витратами та їх оптимізацію у закладах фахової передвищої освіти не знайшли достатнього висвітлення у сучасній науковій літературі та потребують ретельного розгляду, аналізу і опрацювання.

Метою статті є розгляд та виокремлення основних напрямів оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти відповідно до вимог сучасності.

Виклад основного матеріалу. В економічній науковій літературі актуальними є поняття «оптимізації витрат» та «оптимізації витрат в закладах освіти», які на сучасному етапі розвитку держави використовуються все частіше та активніше. Проте, науковці зазначають, що оптимізацію не можна розглядати тільки як засіб заощадження коштів шляхом скорочення кількості освітніх закладів або педагогічних працівників, а як засіб запровадження ефективної діяльності закладу освіти, що приведе до якісних та помітних змін. Мета оптимізації витрат в закладах передвищої фахової освіти полягає у покращенні якості освіти та ефективності функціонування освітніх закладів шляхом ефективного витрачання наявних коштів [3, с. 184].

У сьогоднішніх непростих економічних умовах розвитку нашої держави, загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, підвищення вимог до якості фахової освіти, постійних змін зовнішнього економічного середовища та необхідності вчасної адаптації до них, заклади фахової

передвищої освіти зустрічаються, з одного боку, зі збільшенням витрат на забезпечення освітнього процесу, формування педагогічного складу, інвестування в розвиток закладу освіти, зокрема на підтримку й оновлення матеріально-технічної бази, а з іншого боку – із необхідністю перегляду методів і форм господарювання й розробки ефективного механізму оптимізації витрат та управління ними. У зв'язку з цим, все більшої актуальності набуває проблема удосконалення фінансового механізму таких освітніх закладів та розробка концепції управління й оптимізації витрат з урахуванням особливостей господарської та фінансової діяльності конкретного закладу фахової передвищої освіти [1, с. 113].

Варто зазначити, що відповідно до статті 67 Закону України «Про фахову передвищу освіту», фінансування державних закладів фахової передвищої освіти відбувається коштами державного (місцевого) бюджету на умовах державного (регіонального) замовлення на оплату послуг з підготовки фахових молодших бакалаврів, інших форм фінансування та з інших джерел, що не є забороненими законодавством, із дотриманням принципів ефективного і цільового використання коштів, прозорості та публічності у прийнятті рішень [4].

Згідно з цією статтею фінансування цих закладів освіти здійснюється, перш за все, на оплату праці педагогічних та інших працівників закладів фахової передвищої освіти; оплату комунальних послуг та за спожиті енергоносії у межах встановлених норм споживання; матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, зокрема на обладнання для лабораторій, майстерень, на інші витрати, безпосередньо або опосередковано пов'язані з набором, навчанням та випуском здобувачів фахової передвищої освіти; а також на капітальні видатки; підвищення кваліфікації; соціальні стипендії, інше соціальне забезпечення для надання державних пільг та гарантій окремим категоріям здобувачів фахової передвищої освіти; виплату академічних стипендій (у тому числі

іменних); придбання ліцензійного програмного забезпечення та підтримку його в актуальному стані; виконання вимог законодавства у сфері протипожежної безпеки і цивільного захисту; інші витрати, визначені чинним законодавством, установчими документами або рішеннями засновника (засновників) закладу фахової передвищої освіти [4].

Проте, у зв'язку з наявними економічними проблемами у нашій державі на даному етапі розвитку, закладам освіти необхідно запроваджувати механізми оптимізації витрат для того, щоб мати можливість продовжувати свою діяльність та безперервно виконувати свої функції. Це дозволяє зробити висновок, що для того, щоб оптимізувати витрати потрібно в закладі освіти організувати чітку систему обліку витрат, яка дозволить оцінити загальну ситуацію у сфері управління витратами та проаналізувати їх рівень. В [8, с. 213] зазначається, що система обліку витрат у освітньому закладі повинна відповідати таким вимогам: по-перше, бути орієнтованою на виокремлення витрат, які виникають на різних етапах руху фінансових потоків; по-друге, бути інформативною щодо джерел виникнення витрат та фіксувати дані про характер взаємодії витрат закладу освіти; по-третє, враховувати вплив на вартість освітніх послуг.

Система управління витратами державного закладу фахової передвищої освіти представляє собою реалізацію управлінського обліку та передбачає виконання таких операцій як облік витрат освітнього закладу за напрямками діяльності, розмежування загальних витрат і витрат на освітню діяльність, аналіз необхідних витрат на навчання та пов'язаних з ним економічних показників, визначення фактичних витрат на підготовку фахівця, планування витрат на навчання одного студента, аналіз обґрунтованості витрат на освітні послуги, а також розробку проєктів ухвалення управлінських рішень на користь спеціальності, напряму, методів навчання тощо.

Важливим завданням, яке необхідно вирішити задля оптимізації витрат та в процесі управління ними у закладах фахової передвищої освіти, є створення передумов (організаційного, інформаційного, методичного та ресурсного забезпечення) для цих процесів за певними напрямками. Так, більшість сучасних дослідників виокремлюють такі головні напрями як створення відповідної системи обліку, яка б відповідала цілям та вимогам управління закладом освіти, оперативність одержання інформації про витрати, правильний та чіткий розподіл непрямих витрат, точність в обчисленні собівартості; вчасне виявлення відхилень та швидке реагування у напрямі їх корегування, постійний та своєчасний контроль і облік витрат освітнього закладу [5, с. 172].

За результатами аналізування наукової літератури щодо питання оптимізації витрат у освітніх закладах, зроблено висновок, що для забезпечення оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти необхідно враховувати ряд важливих чинників, а саме:

по-перше, необхідно виокремити параметри формування облікової інформації, здатної інформаційно забезпечити процес управління витратами закладу освіти, що дозволить визначати основні джерела витрат закладу освіти та обґрунтовувати шляхи їх зменшення;

по-друге, доцільно правильно організувати систему обліку, яка сприятиме оперативному та своєчасному отриманню інформації про витрати з метою забезпечення їх вчасного регулювання;

по-третє, як показує практика, у більшості закладів фахової передвищої освіти відсутній облік витрат за об'єктами калькулювання, а також недостатньо відпрацьована методика розподілу непрямих витрат. Така ситуація стає на заваді визначенню собівартості навчання одного студента, а звідси постає проблема контролю процесу виконання педагогічного навантаження персоналом, перш за все, за наявності

педагогічних працівників, які працюють на умовах погодинної оплати праці;

по-четверте, дослідники визначають, що у науковій літературі та у практичній діяльності закладів фахової передвищої освіти не достатньо уваги приділяється методиці визначення собівартості навчання, а розрахунок плати за навчання є не точним і дуже приблизним. Ці та інші проблеми впливають на розмір витрат закладу освіти і потребують вирішення для забезпечення оптимізації витрат [3, с. 184].

Зазначене дозволяє зробити висновок, що для організації процесу оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти варто виокремити організаційний, функціональний та мотиваційний аспекти, які потребують розгляду і удосконалення. Організаційний аспект процесу оптимізації витрат передбачає визначення об'єктів обліку і калькулювання витрат, місць та шляхів формування витрат, центрів відповідальності по витратах, а також розроблення лінійних функціональних зв'язків працівників фахового закладу передвищої освіти, які здійснюють комплекс робіт функціонального аспекту.

Функціональний аспект процесу оптимізації витрат передбачає здійснення планування, калькування, нормування, контролю та регулювання, аналізу та обліку витрат за об'єктами калькулювання, тобто у розрізі спеціальностей та напрямів підготовки.

Мотиваційний аспект процесу оптимізації витрат має на меті запровадження дієвої системи мотивації працівників, що спонукатиме до дотримання встановленого ними плану витрат та пошуку ефективних шляхів їх зниження.

Таким чином процес оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти є складним та багатограним, він потребує врахування низки важливих чинників і аспектів. Погоджуємося з тим, що для створення можливостей для оптимізації витрат та здійснення цього

процесу на практиці необхідно, крім вищезазначених заходів, розробити та впровадити цілісну систему заходів на державному рівні, які будуть спрямовані на розв'язання проблем із фінансування закладів фахової передвищої освіти та контролювати витрати цих закладів [2, с. 78].

Зазначимо, що в сучасних умовах набуває поширення система управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу. Ідеологією цього підходу є вибір завдання максимізації вартості компанії в якості основної корпоративної мети та переконаність, перш за все, верхнього ешелону управлінців, у можливості систематичного та цілеспрямованого управління процесом її створення. Першочерговим завданням є розроблення та реалізація стратегій, які дозволять зробити максимально можливий внесок у зростання вартості корпорації. Головними характеристиками вартісно-орієнтованого підходу до оптимізації витрат є функціонування компанії, формування стратегії, завдань, а також оцінювання результатів з метою стимулювання й заохочення працівників, що в кінцевому результаті дасть можливість закладу освіти бути конкурентоспроможним і більш ефективним.

Дослідники, зокрема Л.А. Костирко [10] виділяє наступні переваги вартісно-орієнтованого підходу до управління витратами: спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі; узгодження інтересів акціонерів та менеджерів підприємства; визначення ключових факторів, які мають вплив на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного та оперативного управління; забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства; сприяння розробці мотиваційних схем.

Доведено, що компанії, які використовують принципи вартісно-орієнтованого (VBM) управління, на яких і ґрунтується вищезазначена концепція, мають суттєву перевагу над конкуруючими компаніями завдяки використанню більш ефективної системи організації бізнесу. З огляду на

світовий досвід упровадження VBM управління й результати його ефективності, вважаємо доцільним використовувати його принципи для оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти, а саме:

- підвищувати прозорість щодо створення і руйнування вартості в закладі освіти;
- зацікавлювати працівників до створення вартості;
- більш ефективно використовувати ресурси;
- збільшувати ефективність діяльності порівняно з конкурентами;
- більш ретельно планувати інвестиції;
- побудувати більш ефективну схему ведення переговорів між підрозділами і головним управлінням закладу;
- орієнтуватися на довгострокову, а не на миттєву вигоду [9, с. 65].

Схематично система управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу може бути представлена у складі чотирьох основних компонентів, таких як: оцінювання, стратегічний, фінансовий та компонент корпоративного управління (рис.1).

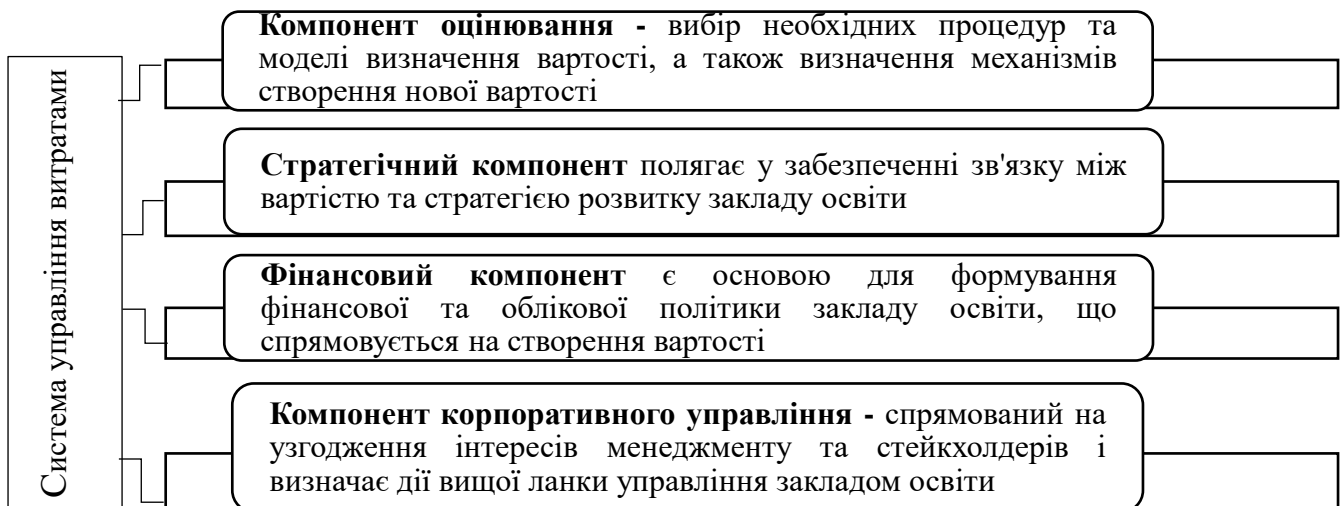


Рис. 1. Схема системи управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу

Джерело: побудовано автором на основі [8, с.215]

Використання запропонованих принципів та компонентів управління витратами на практиці дозволить закладу освіти бути конкурентоспроможним, забезпечить умови для розвитку на засадах ефективності та моніторингу якості, що пов'язані із зовнішнім середовищем та впливають на вартість, а також стабільність функціонування закладу освіти.

Зазначимо, що для успішної реалізації системи управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу необхідно запроваджувати систему контролінгу, яка передбачає використання процедур та методів бюджетування, прогнозування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, а також управління ризиками та внутрішнього контролю, які загалом забезпечують координацію управління та зорієнтовані на зростання вартості закладу освіти й оптимізацію управлінських рішень.

Таким чином, в процесі удосконалення системи управління витратами в закладах фахової передвищої освіти особливу увагу необхідно звертати не тільки на оптимізацію витрат, а й на доцільне використання наявних коштів. Тому вважаємо, що особливу роль на етапі таких перетворень повинна відігравати система управління та контролю за діяльністю закладів фахової передвищої освіти щодо ефективності використання наданих їм фінансових ресурсів. Ця система дозволить зробити прозорішими механізми витрат та дасть можливість відстежувати процеси спрямування та призначення коштів, що також дозволить знайти шляхи оптимізації витрат, беручи до уваги та аналізуючи найбільш затратні напрями діяльності закладу освіти [7, с. 18]. Для поліпшення становища закладів фахової передвищої освіти та оптимізації їх витрат, політику фінансування таких закладів необхідно формувати згідно з соціально-економічною доцільністю здійснення бюджетних видатків та поєднання ефективного вітчизняного і світового досвіду [6, с. 30].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що за сучасних економічних умов актуальною та важливою є проблема оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти. Це пояснюється тим, що в більшості державних освітніх закладів відсутня чітка система управління витратами, що обумовлює необхідність удосконалення організаційного, функціонального та мотиваційного аспектів. Створення такої системи управління витратами сприятиме не лише оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти, але й повноцінному та раціональному використанню наявних фінансових ресурсів.

Особливу роль під час організації процесу оптимізації витрат та створення системи управління ними, повинна відігравати система управління та контролю за діяльністю цих закладів освіти з боку держави щодо ефективного використання фінансових ресурсів, які надаються з державного бюджету. Крім того, для поліпшення фінансового становища закладів фахової передвищої освіти, варто переглянути політику їх фінансування і розподілу коштів у цих закладах й форматувати її відповідно до економічної та соціальної доцільності здійснених бюджетних видатків та з врахуванням вітчизняного і світового досвіду у цій сфері.

Визначено, що ефективною є система управління витратами з позицій вартісно-орієнтованого підходу, яка базується на принципах вартісно-орієнтованого управління. Така система дозволить інтегрувати такі пріоритетні напрямки як фінансова стратегія зростання вартості, оцінка ефективності фінансового механізму, методологічне забезпечення тощо.

Таким чином, процес оптимізації витрат у закладах фахової передвищої освіти є складним та потребує урахування низки аспектів і чинників, а також удосконалення чинної системи бюджетування в цих

зкладах, створення надійної системи контролю та прийняття управлінських рішень, розробку та запровадження системи звітних форм та організацію звітності за використанням наявних коштів тощо. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні ефективної та чіткої моделі оптимізації коштів у закладах фахової передвищої освіти з урахуванням особливостей та показників конкретного закладу такого типу.

Література

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія, книга п'ята / за ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е. А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 324 с.
2. Варналій З.С. Фінансування державних вищих навчальних закладів: навч. посібник. Київ: Знання України, 2017. 231 с.
3. Вацик Н. Необхідність удосконалення методики обліку у вищих навчальних закладах як важливої складової управління вузом. *Галицький економічний вісник*. 2010. №2 (27). С. 184-188.
4. Закон України «Про фахову передвищу освіту». URL: <http://www.profosvitamk.org/attachments/article/> (дата звернення: 01.07.2021).
5. Каленюк І.С. Проблеми удосконалення фінансово-економічного управління системою освіти. *Вісник Київського Національного університету технологій та дизайну*. №5. 2013. С.172-178.
6. Стеців І. С. Система управління витратами вищих навчальних закладів недержавного сектора економіки: передумови формування та напрями удосконалення основних аспектів. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2012. № 9. С. 30-36.
7. Хмілевська О. Повноваження бюджетних установ при зарахуванні та обліку власних надходжень. *Казна*. 2013. № 4. С.18-20.

8. Хорунжак Н.М. Модель системи внутрішнього контролю витрат бюджетних установ на надання послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Херсон: ХДУ. 2014. № 9-1. Ч. 3. С. 213-217.
9. Haspeslagh, Philippe, TomoNoda, and Fares Boulos Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. *Harvard Business Review*. July-August 2007. P. 65-73.
10. Костирко Л.А., Костирко Р.О., Темнікова Н.В. Стратегічний фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Луганськ.: «Ноулідж». 2014. С. 432.
11. Боголіб Т. Вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти. *Вісник ТДЕУ*. 2006. № 3. С. 76-87.
12. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: [колективна монографія] / За ред. Е. М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України. 2008. С. 383.
13. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України: [монографія] / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. Харків: Константа. 2006. С. 272.
14. Сучасна економічна освіта: Україна і Болонський процес: [монографія] / За ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання. 2006. С. 326.

References

1. Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka: monohrafiia, knyha piata / za red. d.e.n., prof. Kuznietsova E. A. Kherson: OLDI-PLIuS, 2017. 324 s.
2. Varnalii, Z.S. Finansuvannia derzhavnykh vyshchyykh navchalnykh zakladiv: navch. posibnyk. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2017. 231 s.
3. Vatsyk, N. (2010). Neobkhdnist udoskonalennia metodyky obliku u vyshchyykh navchalnykh zakladakh yak vazhlyvoi skladovoi upravlinnia vuzom. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. (2), 184-188.

4. Zakon Ukrainy «Pro fakhovu peredvyshchu osvitu». [online]. Available at: <http://www.profosvitamk.org/attachments/article/> (Accessed: 1 July 2021).
5. Kaleniuk, I.S. (2013). Problemy udoskonalennia finansovo-ekonomichnoho upravlinnia systemoiu osvity. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu*. (5), 172-178.
6. Stetsiv, I. S. (2012). Systema upravlinnia vytratamy vyshchych navchalnykh zakladiv nederzhavnoho sektora ekonomiky: peredumovy formuvannia ta napriamy udoskonalennia osnovnykh aspektiv. *Naukovyi visnyk. Demokratychno vriaduvannia*. (9), 30-36.
7. Khmilevska, O. (2013). Povnovazhennia biudzhethnykh ustanov pry zarakhuvanni ta obliku vlasnykh nadkhodzhen. *Kazna*. (4), 18-20.
8. Khorunzhak, N.M. (2014). Model systemy vnutrishnoho kontroliu vytrat biudzhethnykh ustanov na nadannia posluh. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Serii «Ekonomichni nauky». Kherson: KhDU. (9-1), Ch. 3, 213-217.
9. Haspeslagh, Philippe, TomoNoda, and Fares Boulos. (2017). Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. *Harvard Business Review*. P. 65-73.
10. Kostyrko LA, Kostyrko RO, Temnikova NV Strategic financial management: a textbook.-Lugansk .: "Knowledge". 2014. S. 432.
11. Bogolib T. Improving the financial support of higher education. *Bulletin of TSEU*. 2006. № 3. P. 76-87.
12. Human development in Ukraine: innovative dimension: [collective monograph] / Ed. EM Libanova. Kyiv: Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. 2008. P. 383.
13. Geets VM Innovative prospects of Ukraine: [monograph] / V.M. Geets, VP Seminozhenko. Kharkiv: Constant. 2006. P. 272.
14. Modern economic education: Ukraine and the Bologna process: [monograph] / Ed. V.D. Bazilevich. K .: Knowledge. 2006. P. 326.