

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 11, 2019 | 28.11.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.79)

УДК 336.13:378(477)

*Л. В. Анінко,
к. е. н., старший викладач кафедри економіки та обліку
Харківського торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету, м. Харків
ORCID: 0000-0002-9450-8117*

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ У РАЗІ НЕОТРИМАННЯ ВЧЕНОГО ЗВАННЯ ВІДПОВІДНО ПОСАДИ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНИМ ПРАЦІВНИКОМ

*L. Anipko
Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of International Economic Relations and Finance Department of
Kharkiv Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economics University, Kharkiv*

METHODOLOGY OF DETERMINATION FINANCIAL CHARGES FOR THE UNRECEIPT OF SCIENTIFIC RANK ACCORDANCE SCIENTIFIC AND TEACHING

Стаття є логічним продовженням досліджень стосовно розробленого фінансово-організаційного механізму мотивації підвищення кваліфікаційного рівня науково-педагогічного працівника (НПП) для ефективності використання фінансового ресурсу закладів вищої освіти (ЗВО). У даній статті розглянуті питання, пов'язані з формуванням механізму його фінансової мотивації при проходженні атестації на звання доцент та професор. Розроблено методіку визначення витрат, пов'язаних з авансуванням НПП, які на посадах доцента або професора у дворічний термін не отримали відповідного вченого звання, що є підґрунтям для розробки нормативно-правових актів та адміністративно-організаційних заходів для підвищення ефективності використання фінансового ресурсу ЗВО та стимулом фінансової мотивації підвищення кваліфікаційного рівня НПП. Розроблено інформативний показник, що відбиває ступінь відповідності для навчальних та наукових підрозділів та ЗВО у цілому, якій може бути застосований при перевірках ефективності використання фінансового ресурсу Рахунковою палатою України. Визначені адміністративні ричаги для контролю за ефективністю використання фінансового ресурсу НПП на посадах доцента та професора без відповідних атестатів. Запропоновано відкорегувати керівні документи на рівні ЗВО та МОН України для практичного здійснення фінансової мотивації та повернення інвестованих коштів у випадку не отримання відповідного вченого звання НПП.

The worked out methodology of determination financial charges for the unreceipt of scientific rank accordance scientific and teaching staff will return financial resources prepaid assets which had advanced to the scientific and teaching staff that on positions of associate professor or professor in the set two year term did not get the scientist of rank. It will allow to promote efficiency of the use

of financial resource high education Institutions III-IV level of accreditation (HEI) that to overcome the row of negative factors.

Development of the Methodology of determination of losses, related to unreceipt of cientific rank during two years of stay in position for the extra charge of compensations and development of normative documentation to the return of realizable charges to HEI .

Theoretical and methodical soil of the article is presented by the results of review and analysis of labours of home scientists in relation to an attestation process; by means of financial instruments, as basic levers of providing of process of in-plant training of scientific and teaching staff (STS), the financial and organization mechanism of motivation of increase of qualifying level of STS is worked out. Study is undertaken a with application of methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, practical experience of attestation process, mathematical positions of methods verifications.

Introduction of this Methodology will allow:

- 1) to turn the advanced money;*
- 2) to promote responsibility of STS and guidance of HEI at an acceptance on positions of associate professor or professor of departments;*
- 3) to promote qualifying level of STS, that get a corresponding rank during the two year term of being in position, even after first-year of stay in position;*
- 4) to stimulate STS to promote the qualification accordingly of the set terms, and HEI - to satisfy a requirement in STS after a manning table.*

An input of the worked out methodology is basis for creation of legal grounds for the compensation of the charges related to advancing in preparation of STS, that is accepted on corresponding positions, but in the set in a two-year term did not get a corresponding high education rank; at verifications of activity HEI will allow to use indexes for the estimation of efficiency of the use of financial resource. Except the decided tasks it is necessary in further to work out corresponding organizationally-administrative measures at national level for introduction of financial and organization mechanism of motivation of increase of qualifying level of STS in HEI.

Ключові слова: *доцент; професор; вчене звання; відшкодування витрат; посадовий оклад; науково-педагогічні працівники.*

Keywords: *associate professor; professor; scientific rank; compensation of charges; post salary; scientific and teaching staff.*

Постановка проблеми. У період скорочення бюджетних асигнувань, розширення фінансової автономії державних ЗВО, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів освіти питання ефективності використання наявного фінансового ресурсу є актуальним.

Огляд та аналіз кошторисів ЗВО, що мають бюджетне фінансування свідчить про те, що із загального розміру отриманого фінансового ресурсу до 90% здійснених видатків складають такі, що витрачаються на оплату праці з нарахуваннями єдиного соціального внеску працівникам вищої школи, в той час як відповідні видатки в країнах Євросоюзу становлять у середньому 61,4% [1, с.63]. Адже рівень оплати праці працівників освітніх установ в Україні - найнижчий в Європі [1, с.8, 22, 42]. В той же час постійно підвищуються вимоги до конкурентоспроможності ЗВО, відповідності вимогам щодо рівня акредитації, що в свою чергу призводить до сталого підвищення кваліфікаційного рівня НПП. Цей процес щодо отримання відповідно посади вченого звання чітко регламентований керівними документами МОН України та в частині фінансування передбачає отримання заробітної плати на посаді без відповідного звання протягом двох років. Таким чином, оплата праці у ЗВО – це один із об'єктів контролю [8], основна частина витрат, яку необхідно ретельно аналізувати, виявляти резерви економії, тому керівництво більшості ЗВО, «щоб вижити» у теперішніх умовах, змушено вживати заходи щодо економії цих видатків. Тому знайти та виявити факти неефективного використання коштів на оплату праці та перерозподілити їх відповідно негайним потребам ЗВО – це завдання сьогодення кожного керівника в умовах фінансової автономії ЗВО.

Актуальність проведеного дослідження для сучасної науки і практики складається в тому, що при здійсненні фінансування ЗВО законодавче закріплено, що науковцям, які приймаються на посади доцентів або професорів, протягом перших двох років перебування на посаді виплачується посадовий оклад без відповідного вченого звання. Після двох років перебування їх на посаді, якщо НПП не атестовано щодо відповідного вченого

звання, виплата призупиняється, але він продовжує залишатися на посаді, іменуючи себе «доцентом» або «професором» кафедри. При цьому відповідальність з боку НПП за неотримане вчене звання не настає, інвестиції, вкладені в законодавче затвердженому порядку можна вважати як неефективні, держава в особі ЗВО не отримує НПП потрібного кваліфікаційного рівня відповідно штатного розпису [2, с.134]. Цей факт залишається поза колом наукових інтересів вчених-економістів та юристів. Тому, виникає задача аналізу річних витрат ЗВО щодо ефективності здійснення вищевказаних видатків. Для обґрунтування відшкодування витрат у випадку неотримання вченого звання у відповідності до посади необхідна розробка нормативного метода, який, в свою чергу повинен базуватися на наукових засадах аналогічного роду методик.

Для аналізу доцільного та ефективного використання фінансового ресурсу ЗВО на підвищення рівня кадрів вищої кваліфікації необхідно розробити:

- організаційно-фінансовий механізм мотивації підвищення кваліфікаційного рівня НПП, що зроблено автором раніш [2], в якому розглянуто взаємодія усіх ланок навчального процесу як на рівні ЗВО, так і на загальнодержавному рівні, визначено його позитивні риси, обґрунтовано необхідність приведення відомчих вимог у ВВНЗ щодо НПП у відповідність до вимог МОН України, запропоновано встановлювати для НПП, прийнятим на посади доцента або професора без відповідного вченого звання, термін подання атестаційної справи, скласти контракт за прийнятою посадою терміном на два роки із зазначенням зобов'язань з боку НПП;

- методику визначення витрат, пов'язаних з інвестуванням процесу виконання вимог щодо його кваліфікації протягом двох років застосування, яке підвищить ефективність використання фінансового ресурсу ЗВО як підґрунтя для повернення витрат;

- правові та організаційно-адміністративні заходи на загальнодержавному рівні для впровадження організаційно-фінансового механізму мотивації підвищення кваліфікаційного рівня НПП в закладах вищої освіти III-IV рівня акредитації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням дослідження процесів фінансового забезпечення функціонування закладів вищої освіти в останні роки присвячені праці А. Підгорного [1], Т. Боголіб [4], З. Варналій, О. Красільник, Л. Хмелевської [5,6], Т. Затонацької [7], С. Ілашук [8], А. Касич [9]. Значну увагу оцінки якості освітніх послуг та оцінки рівня управління в умовах конкурентного середовища та обмеженого фінансування ЗВО приділяють у своїх працях науковці КНТЕУ А. Бідюк, Е. Шклярук, Н. Гуляєва. Але питання використання фінансового ресурсу при не отриманні вченого звання на відповідних посадах протягом двох років перебування на ній на теперішній час не вирішено, тому потребує розробки методика визначення витрат та розрахунок суми авансованих витрат у разі неотримання вченого звання НПП протягом дворічного терміну перебування на посаді.

Автором було доведено [2], що в середньому 18–20 % посад за штатним розписом ЗВО обіймають науково-педагогічні працівники, які не здобули вчених звань відповідно до кваліфікаційних вимог щодо посад доцента або професора кафедри. Іноді така ситуація створюється у зв'язку з бажанням керівників ЗВО зберегти «старі кадри» або коли існує дефіцит кадрів за низкою спеціальностей. У більшості випадків по закінченні двох років, коли держава у законодавче закріпленому випадку інвестувала НПП для здобуття вченого звання відповідно до посади, відповідальності з боку НПП, якій продовжує займати посаду, хоча вже отримує посадовий оклад за попередню посадою, не настає, як наслідок ЗВО, не отримавши НПП відповідного кваліфікаційного рівня, знижує показники роботи кафедри при проходженні акредитації та ліцензування. Інвестиції, вкладені ЗВО в проходження атестації працівником можна вважати неефективними, за якими не отримано очікуваний результат щодо здобуття вченого звання відповідно до посади та мета підвищення кваліфікаційного рівня НПП на рівні ЗВО у відповідний період не досягнута.

Доцільно, з точки зору фінансової мотивації НПП до підвищення кваліфікаційного рівня відповідно до посади проводити подальші дослідження, спрямовані на необхідність впровадження, з одного боку, заохочення та фінансової мотивації, а з іншого - матеріальної відповідальності (фінансових зобов'язань з боку НПП) за невиконання умов контракту, визначити методику розрахунку компенсації авансованих витрат отримання відповідного вченого звання з метою її нормативного закріплення. Ще раз підкреслюємо, що до 20 % НПП, працюючих на посадах доцентів та професорів кафедр, протягом двох років не отримали відповідне вчене звання, що у 2017/2018 навчальному році становило: доцентів – 10.8 тис. осіб, професорів – 1.2 тис. Осіб [2]. Тому, виникає необхідність застосовування економічних важелів, які стимулюють своєчасне отримання вченого звання. Але перехід на нижчу посаду виключає отримання вченого звання. Це, з одного боку, адміністративно-організаційні важелі мотивації до підвищення кваліфікації, а з іншого – свідоцтво безперспективності конкретної особи НПП. Однак, задача розробки методика визначення витрат, пов'язаної з неотриманням відповідного вченого звання протягом двох років перебування на посаді (надалі - Методика) для контролю витрат фінансового ресурсу ЗВО та розрахунку відшкодування витрат є окремою задачею, чому і присвячена ця публікація. Тому, стаття є логічним продовженням попередньо опублікованої роботи [2].

Постановка завдання. Метою статті є розробка Методика визначення витрат, пов'язаних з неотриманням відповідного вченого звання протягом двох років перебування на посаді для нарахування відшкодувань та розробка нормативної документації до повернення здійснених касових видатків до ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідні методики відшкодування витрат державних коштів у різні часи були застосовані на практиці. Так, до прийняття Закону України «Про вищу освіту» № 1556-VII, існував обов'язок випускників відпрацювати за напрямком і в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів

України. Тому, випускники, які уклали угоду з вищим навчальним закладом після зарахування на навчання, повинні були відшкодувати вартість навчання у разі відмови відпрацювати три роки в державному секторі економіки. В теперішній час в навчальних закладах силових відомств України діє механізм відшкодування курсантами в разі дострокового розірвання контракту через небажання продовжувати навчання або через недисциплінованість та в разі відмови від подальшого проходження військової служби на посадах осіб офіцерського складу після закінчення вищого навчального закладу, а також особами офіцерського складу, які звільняються з військової служби протягом п'яти років після закінчення вищого військового навчального закладу або військового навчального підрозділу вищого навчального закладу [3]. Таким чином можна заключити, що існує практика відшкодувань за неотримання відповідної кваліфікації. Тому, структуру методики визначаємо як таку, що складається з п'яти частин, що надані нижче:

I. Розмір заробітної плати, отриманий кожним НПП без відповідного вченого звання протягом двох років з моменту прийняття на посаду доцента A_i або професора A_j (авансовані кошти) - визначаються як різниця між заробітною платою фактично отриманої їм при перебуванні на посаді доцента (19 тар.розр.) zp^D або професора (21 тар.розр.) zp^P та заробітною платою, нарахованої йому за посадою, з якою він був переведений zp^{NPP} . Нарахування заробітної плати включає: посадовий оклад, надбавка за педагогічний стаж, надбавки за науковий ступінь та вчене звання (при наявності) та інші, відповідно до чинного законодавства:

$$A_i = (\Delta zp^D \times 2 \text{ роки}) = (zp^D - zp^{NPP}) \times 24 \text{ міс.} \quad (1)$$

$$A_j = (\Delta zp^P \times 2 \text{ роки}) = (zp^P - zp^{NPP}) \times 24 \text{ міс.} \quad (2)$$

II. Визначення авансуємої суми (частки заробітної плати) окремо за категоріями на посадах:

$$\text{доцентів: } A_D = \sum_{i=1}^n A_i \quad (3)$$

де n - кількість осіб на посадах доцентів, які не отримали вчене звання,

$$\text{професорів: } A_P = \sum_{j=1}^k A_j \quad (4)$$

де k - кількість осіб на посадах професора, яким присуджене вчене звання доцент

III. Визначення збитків Q_{zb} .

Щорічно ЗВО визначає кількість НПП (доцентів та професорів), які займають відповідні посади, але ці вчені звання не здобули. Відповідно, до цієї кількості доцентів та професорів, прямі безповоротні втрати складають у цілому по ЗВО:

$$Q_{zb} = A_D + A_P + (A_D + A_P) \times \% \text{ ЄСВ} \quad (5)$$

де % ЄСВ - нарахований на фонд оплати праці єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування відповідно до Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування".

Враховуючи, що ЗВО виконав зі свого боку умови контракту, а НПП на посаді доцента або професора кафедри, які протягом двох років не здобули відповідного вченого звання, не виконали, то має місце ситуація упущеної вигоди Q_u протягом двох років.

У вигляді упущеної вигоди відшкодовуються ті збитки, які б могли бути реально отримані. Методика розрахунку повинна бути встановлена як відсоток від річних збитків.

IV. Нанесений збиток ЗВО (Q) складає:

$$Q = Q_{zb} + Q_u \quad (6)$$

V. Порядок відшкодування вченому, який не здобув вченого звання за прийнятою посадою (проект): проведення утримань від суми, визначеному у розрахунку, викладеному у п.1 за кожним НПП протягом двох років або при звільненні – разове утримання у вигляді перерахунку заробітної плати.

В якості пропозиції доцільно по закінченні першого року перебування на посаді, якщо НПП за посадою доцента або професора не подав документи на розгляд вченої ради структурного підрозділу, проводити перерахунок та утримувати заробітну плату, виплачену понад норми фактичної кваліфікації працівника з врахуванням упущеної вигоди, очікуваної від підвищення кваліфікації на державному рівні.

За пунктом У Методиці необхідно розробити підзаконний акт МОН України з затвердженою методикою розрахунку суми та порядком відшкодування витрат, пов'язаної з неотриманням вченого звання НПП.

Впровадження цієї Методики дозволить:

- 1) повернути авансовані кошти;
- 2) підвищити відповідальність НПП та керівництва ЗВО при прийнятті на посади доцента або професора кафедр;
- 3) підвищити кваліфікаційний рівень НПП, які отримують відповідне звання протягом дворічного терміну знаходження на посаді, хоча б після першого року перебування на посаді;
- 4) стимулювати НПП підвищувати свою кваліфікацію відповідно встановлених термінів, а ЗВО – задовольняти потребу в НПП за штатним розписом.

За умови нормативного закріплення Методику повинні застосовувати державні ЗВО. Як було доведено у попередньої статті [2], впровадження цієї Методики дозволить зекономити фінансовий ресурс що дорівнює фінансуванню зі середньостатистичною чисельністю (6-7 тис. студентів) - двох ЗВО на рік.

Контроль за дотриманням законодавства та повноти утримань, який базується на приведених у цієї роботі основних розрахункових співвідношеннях, повинен здійснюватися при перевірках результатів ефективності та обґрунтованості проведення витрат на оплату праці ЗВО Рахунковою палатою України та при перевірках фінансово-господарської діяльності ЗВО Державною аудиторською службою України.

Тому, для контролю за станом відповідності НПП доцільно ввести інформативний показник, що відбиває ступень відповідності (K_i^{VP}), за яким можна було судити за кафедрою про рівень відповідності прийнятих на посади НПП. Така назва прийнятого показника є робочою та відображає його сутність. При розробці керівних документів Рахунковою палатою України або контролюючими органами МОН України він може бути уточнений відповідно до вкладеного змісту.

В якості такого показника можна запропонувати наступну його структуру:

$$K_i^{VP} = N_{AP} / N_P \quad (7)$$

де N_P - загальна чисельність НПП;

N_{AP} - чисельність НПП у яких вчене звання відповідає посаді, що виконує.

Підкреслимо, що цей показник доцільно застосовувати до первинних підрозділів: кафедр, науково-дослідних лабораторій.

Для ЗВО в цілому слід використовувати K_{VZ} з наступною структурою:

$$K_{VZ} = \frac{1}{w} \times \sum_{i=1}^n K_i^{VP} \times M_i \quad (8)$$

де w - кількість учбових підрозділів ЗВО;

M_i - ваговий коефіцієнт, який обчислюється як відношення чисельності НПП підрозділу (кафедри)

до загальної чисельності НПП ЗВО.

У випадку позитивної оцінки Методику МОН України необхідно також розробити підзаконний акт, в якому слід передбачити ряд правових та адміністративно-організаційних аспектів. По-перше, як було вказане у попередньої роботі [2], беручи до уваги постійні зміни вимог щодо атестації стосовно присвоєння вчених звань, законодавчо закріпити, що для прийнятих на посади доцентів та професорів без відповідних вчених звань за контрактом на два роки діють умови присвоєння вченого звання на момент підписання контракту, але тільки для тих НПП, які протягом перших двох років здобули відповідне вчене звання. В іншому випадку ця умова не застосовується.

По-друге, зобов'язати завідувача кафедри, при погодженні питання прийому НПП на посаду, за якої передбачене наявність відповідного вченого звання, оцінювати потенційну можливість кандидата на посаду доцента або професора та у відповідності до вимог щодо присвоєння вчених звань вимагати складати індивідуальний план НПП (зі визначенням терміну виконання за кожним заходом окремо) щодо отримання протягом двох років відповідного вченого звання перебування на посаді.

По-третє, зобов'язати вчену раду ЗВО проводити постійний аналіз щодо ступеня готовності конкурсанта, стану контролю з боку завідувача кафедри щодо виконання індивідуального плану для здобуття вченого звання. По закінченні навчального року (в червні) доцільно перевіряти готовність атестаційної справи, у негативному випадку – письмово попереджати НПП про відшкодування витрат у зв'язку з невиконанням зобов'язань з його боку.

Після прийняття підзаконного акту МОН України доцільно розробити дорожню карту, яка базується на програмно-цільовому методі планування та інструкції по удосконаленню процесу управління ЗВО.

Крім того, цю методику доцільно впроваджувати і в наукових установах при отриманні вченого звання старшого дослідника та професора по спеціальності.

Висновки. Використання розробленої методики є основою для створення законодавчих підстав для відшкодування витрат, пов'язаних з авансуванням в підготовку НПП, які прийняті на відповідні посади, але у встановлений дворічний термін не здобули вченого звання; при перевірках діяльності ЗВО дозволить використовувати показники для оцінки ефективності використання фінансового ресурсу. Крім вирішених задач необхідно у подальшому розробити відповідні організаційно-адміністративні заходи на загальнодержавному рівні для впровадження організаційно-фінансового механізму мотивації підвищення кваліфікаційного рівня НПП в закладах вищої освіти III-IV рівня акредитації.

Література.

1. Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів: монографія / за заг. ред. канд. економ. наук, професора А.З. Підгорного. – Одеса: ФОП Гуляєва В. М.- 2017. – 152 с.
2. Аніпко Л.В. Фінансова мотивація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників / Л.В.Аніпко // Вісник Київськ. нац. торг.-ек. ун-ту - 2019. - №3(125) - С.30-40.
3. Порядок відшкодування курсантами та особами офіцерського складу витрат, пов'язаних з їх утриманням у вищих навчальних закладах, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12 липня 2006р. N 964.
4. Боголіб Т.М. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення / Т.М.Боголіб // Економіст – 2015 - № 8 - С.1-6.
5. Варналій З. С. Фінансове забезпечення вищих навчальних закладів України – справа державна / З.С. Варналій // Вісник Київськ. нац.ун-ту ім.Т.Шевченка: економіка – 2018 – № 36(1) - С.9-17.
6. Варналій З. С., Красільник О. В., Хмелевська Л. П. Фінансування державних вищих навчальних закладів України: монографія - Київ: Знання України – 2017 – 231с.
7. Затонацька Т.,Терещенко Г. Кредитний механізм фінансування здобуття вищої освіти в Україні / Т.Затонацька, Г.Терещенко // Вісник Київськ. нац.ун-ту ім.Т.Шевченка: економіка – 2018 - № 2(197) – С.19-23.
8. Ілашук С.А. Методологія контролю видатків на оплату праці вищих навчальних закладів / С.А.Ілашук // *Ефективна економіка* – 2015 – № 2.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3820>
9. Касич А. О. Управління якістю освітньої діяльності ВНЗ на засадах стратегічного підходу. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: наук. практи. інтернет-конф. (24 трав. 2017 р. Київ, 2017).
URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7170/1/20170524_Determinant_P293-295.pdf

References.

1. Pidgornii, A.Z. (2017). Problems of financial management of higher educational establishments: Monograph. FOP Guluaeva V.M., Odessa, Ukraine.
2. Anipko, L. (2019), "Motivation for increase qualifying level", *Visnyk Economics Institute of Kyiv National Trade*, vol.3(125), pp.130-140.
3. Order of compensation students and persons of officers of the charges related to their maintenance in higher educational establishments, it is ratified by resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine from 2006,July,12. N 964.
4. Boholib, T.M. (2015), "Financial support for educational sector of Ukraine: problems and prospects of their solution". *Economist*, vol.8, pp.1-6.
5. Varnalii, Z.S. (2018), Kyiv Financial support of higher educational institutions of Ukraine", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol.36(1), pp.9-17.
6. Varnalii, Z. & Krasilny, O., & Khmelevska, L. (2017), Financing public higher education institutions of Ukraine: monograph. Knowledge of Ukrain, Kyiv, Ukraine.
7. Zatonatska, T. & Tereshchenko, G. (2018), "Directions of development of credit and insurance mechanisms for financing higher education in Ukraine", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol.2(197), pp.19-23.
8. Iaschuk, S. A. (2015), "Control methodology labor costs of higher education Institutions", *Effective economy*, [Online], vol.2. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3820> (Accessed 05 Oct 2019).
9. Kasich, A.O. (2017), Quality Management of educational activity of higher learning on principles of strategic approach. Modern approaches of development of business processes is in Ukraine: scientif-pract. internet-conf. (24 may 2017, t.Kiev). [Online], available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7170/1/20170524_Determinant_P293-295.pdf.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2019 р.