

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-137>

УДК 657:378.4

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ДЕРЖАВНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## CONCEPTUAL BASIS FOR THE FORMATION OF A MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN STATE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

**Ясінська Алла Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5445-8987>

**Воскресенська Тетяна Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8464-2742>

**Yasinska Alla, Voskresenska Tetiana**

Lviv Politechnic National University

Статтю присвячено теоретично-прикладним аспектам та визначенню окремих структурних компонентів для розроблення методології управлінського обліку у державних закладах вищої освіти. Обґрунтовано концептуальну основу побудови управлінського обліку у державних закладах вищої освіти та виокремлено структурні елементи, зокрема підсистему управління вхідних джерел інформації, підсистему процесу управління щодо реалізації мети та стратегії, підсистему програмних компонентів та підсистему управління вихідних результатів. Представлено основні елементи кожної з цих підсистем, описано їх характеристику та функціональне призначення. Встановлено, що враховуючи складність організаційної структури та широкий спектр діяльності державних закладів вищої освіти, а також взаємозв'язки між різними рівнями управління, ефективність системи управлінського обліку значною мірою буде залежати від якості інформаційного забезпечення управлінського процесу, що представлено у вигляді моделі інформаційного забезпечення.

**Ключові слова:** управлінський облік, система, державні заклади вищої освіти, методологія, складові, компоненти.

The article examines theoretical and applied aspects and defines individual structural components for developing a management accounting methodology in public higher education institutions. The introduction of management accounting in these institutions is a key tool for improving their efficiency, which is linked to the institutional autonomy (financial, personnel, academic) of the institutions, an increase in competition between them, the pursuit of new sources of funding, the need for transparency, control, and the optimal use of funds (especially budgetary funds), the search for ways to effectively allocate resources, determine the cost of educational services, improve the quality of educational services, and more. The specific nature of state higher education institutions complicates the methodology for developing a management accounting system. However, the work of scientists and practitioners shows that nowadays management accounting has evolved from a theoretical concept into a practical necessity for modern higher education institutions, enabling users to make the transition from simple reporting of indicators to active management of financial flows and resources in line with the requirements of educational reforms. The article substantiates the conceptual basis for the development of management accounting in state higher education institutions and defines structural elements, in particular, the subsystem for managing incoming information sources, the subsystem for managing the implementation of goals and strategies, the subsystem for software components, and the subsystem for managing output results. The main elements of each of these subsystems are introduced, and their characteristics and functional purposes are described. It has been established that, given the complexity of the organizational structure and the wide range of activities of state higher education institutions, as well as the interrelationships between different levels of management, the effectiveness of the management accounting system will largely depend on the quality of information support systems for the management process, which is presented



in the form of an information support model between these subsystems. The practical value of the results obtained is in the formulation of a conceptual framework and the identification of fundamental principles for developing a methodology for management accounting systems in state higher education institutions.

**Keywords:** management accounting, system, state higher education institutions, methodology, components.

**Постановка проблеми.** Управлінський облік є одним із найефективніших інструментів для управління підприємством, організацією, установою. В управлінні бізнесом він є потужним і незамінним помічником, що дає змогу оперативно отримувати необхідну інформацію, робить бізнес-структуру більш гнучкими та стійкими, адаптує систему управління під специфічні цілі чи потреби, формує основу для стратегічного розвитку і масштабування. Переваги його використання є очевидними, тому сьогодні управлінський облік використовується як в комерційних підприємствах різних форм власності і видів діяльності, так і в бюджетних та банківських установах. В бюджетних установах управлінський облік є інструментом модернізації облікової системи, завдяки чому формується інформація не тільки для звітування, але й для управління діяльністю такої установи на основі реальних даних, що в свою чергу є ключовим для ефективного функціонування в сучасних умовах.

Питання впровадження управлінського обліку у державних закладах вищої освіти (ДЗВО) науковці досліджують впродовж останніх років, і як свідчать напрацювання, впровадження даного виду обліку у ДЗВО є актуальним і необхідним. Потреба у впровадженні управлінського обліку у ДЗВО визначається насамперед автономізацією закладів, зростанням конкуренції між закладами, пошук нових джерел фінансування, потреба в прозорості, контролі та оптимальному використанні коштів (особливо бюджетних), пошук шляхів щодо ефективного розподілу ресурсів, визначенні собівартості освітніх послуг, підвищення якості освітніх послуг та інше. Тому, задля підвищення ефективності діяльності в управлінні ДЗВО ключовим інструментом буде підсистема управлінського обліку. Безумовно, специфіка діяльності таких закладів освіти ускладнює методику побудови системи управлінського обліку, але сьогодні управлінський облік з теоретичної концепції переформатувався у практичну необхідність для сучасних ЗВО, і це дає змогу користувачам перейти від звітування показників до активного управління фінансовими потоками, ресурсами, які відповідають вимогам освітніх реформ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти щодо формування системи управлінського обліку, її впровадження, інформаційно-аналітичне забезпечення, інтеграцію з іншими обліковими системами впродовж тривалого періоду досліджуються вітчизняними науковцями та практиками. Розробляння методології управлінського обліку, виокремлення ключових аспектів даної системи відображено у працях Партин Г.О., Загороднього А.Г., Голова С.Ф., Куцика П.О., Нападовської Л.В., Бруханського Р.Ф., Задорожнього З.-М. В., Пушкара М.С., Легенчука С.Ф. та інших. Водночас, враховуючи мету та завдання управлінського обліку, користувачів, інструменти, методи, і загалом орієнтацію даного виду обліку першочерговим завданням при формуванні організаційних аспектів є врахування специфіки діяльності підприємства, установи чи організації на яких впроваджується даний вид обліку.

Ключові елементи щодо формування системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти відображені в працях таких науковців: Пилипенко Л.М., Мельник А.Є., Свірко С.В., Тростенюк Т.М., Решетова І.А., Пігош В., Медвідь Л.Г., Мамонтова Н., Парасій-Вергуненко І.М. та інших.

Автори Мельник А.Є., Пилипенко Л.М. [1] досліджують теоретичні засади запровадження управлінського обліку, розглядаючи даний вид обліку як підсистему загальної системи бухгалтерського обліку та ефективний інструмент інформаційного забезпечення задля управління ДЗВО. Виокремлюють основні інформаційні потреби керівництва ЗВО, мету та завдання, розкривають зміст функцій управлінського обліку, які виконуються у даній підсистемі обліку.

Тростенюк Т.М. [7] досліджує класифікацію витрат державних закладів вищої освіти для підсистеми управлінського обліку, зокрема узагальнюючи класифікаційні ознаки та відповідні їм групування витрат для цілей складової управлінського обліку. Також, у співавторстві з проф. Свірко С.В. [12] для підсистеми управлінського обліку ними визначено склад функцій та завдань, адаптовано принципи і елементи управлінського обліку ДЗВО, які слугуватимуть базисом для розробляння

методологічних, методичних та організаційних положень.

Обґрунтування доцільності розробки механізму формування відповідної організаційної структури управлінського обліку у вищих державних навчальних закладах та виокремлення етапів впровадження розкрито у праці Пігош В. [3]. Автор, також наголошує про використання в якості інструментарію для розробки оптимізаційних моделей методів фінансового та стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання, джерелами для здійснення якого має виступати фінансова та управлінська звітність.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Низка проблемних питань щодо розроблення методики, організації та порядку ведення управлінського обліку у ДЗВО залишаються невіршеними і потребують додаткового дослідження. Йдеться про практичне впровадження даної підсистеми, підґрунтям якої є визначення ключових компонентів структури, її складових, як основи для створення ефективної інформаційної бази, що й обумовлює доцільність проведення подальших наукових досліджень з обраної проблематики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження концептуальних засад та виокремлення окремих структурних компонентів системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти з врахуванням особливостей їхнього функціонування, їх взаємозв'язку в інформаційному забезпеченні, які слугуватимуть базою для розроблення методики впровадження даної облікової підсистеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливість ведення та використання даних управлінського обліку полягає в оперативності їх формування, що дає змогу керівництву отримати оперативну інформацію для прийняття ефективних рішень, планування, контролю та аналізу використання коштів, а також оцінити результати підрозділів, оптимізувати витрати та порівнювати фактичні результати з плановими, що є критично важливо для цільового використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти зумовлене необхідністю у забезпеченні їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Низка зовнішніх чинників та викликів, які здійснюють вплив на функціонування ДЗВО, спричиняють потребу у пошуку дієвих та ефек-

тивних механізмів управління, використанні новітніх підходів та адаптації до умов ринкового середовища. Інтеграція ДЗВО до ринкових умов функціонування пов'язана з впровадженням освітніх реформ, які включають зміни в системі фінансування, зокрема розмір грантів на навчання у ДЗВО, а також обсяги державного замовлення на затребувані спеціальності. Фінансові виклики у ДЗВО пов'язані також із зменшенням бюджетного фінансування, що зумовлює необхідність самостійного генерування доходів через надання платних послуг, впровадження фандрайзингу чи краудфандингу. Таким чином, в сукупності тільки наведені фактори здійснюють значний вплив на управлінські процеси закладів, і тим самим ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень, їхню якість та ефективність функціонування закладу в цілому.

Система побудови управлінського обліку у бюджетних установах чи комерційних підприємствах, вимагає індивідуального підходу, так як вирішення управлінських проблем, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування і забезпечуватимуть якісну основу для прийняття управлінських рішень будуть мати різне практичне значення. Окрім того, враховуючи унікальність управлінського обліку, його впровадження у державних закладах вищої освіти ускладнюється особливостями їхнього функціонування, з одного боку державні ЗВО є неприбутковими установами, отримують державне фінансування, діяльність регулюється Бюджетним кодексом України, з іншого – мають можливість запроваджувати ринкові відносини в механізм бюджетного фінансування підготовки фахівців, а також надання освітніх послуг для чужоземних суб'єктів. Тому, адаптація теоретико-практичних аспектів, розроблення методології управлінського обліку задля впровадження у ДЗВО є актуальними та потребують детального дослідження.

Основною метою впровадження та ведення системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти є формування інформаційного забезпечення задля підвищення ефективності управління закладом шляхом надання об'єктивної, достовірної та своєчасної інформації для керівництва, яка слугуватиме прийняттю управлінських рішень, контролю фінансових та інших видів ресурсів, сприятиме підвищенню якості освіти, наукової роботи.

При побудові системи управлінського обліку у державних ЗВО слід також врахову-

вати методологічний, технічний та організаційний аспекти, які значною мірою визначають основні складові даної системи. Крім того, система повинна не тільки забезпечити інформаційні потреби та запити користувачів, але й враховувати можливості сучасних інформаційних технологій, спеціального програмного забезпечення, що в сучасних умовах є необхідністю. Ефективне використання інформації сформованої в системі управлінського обліку неможливе без впровадження інструментів автоматизації.

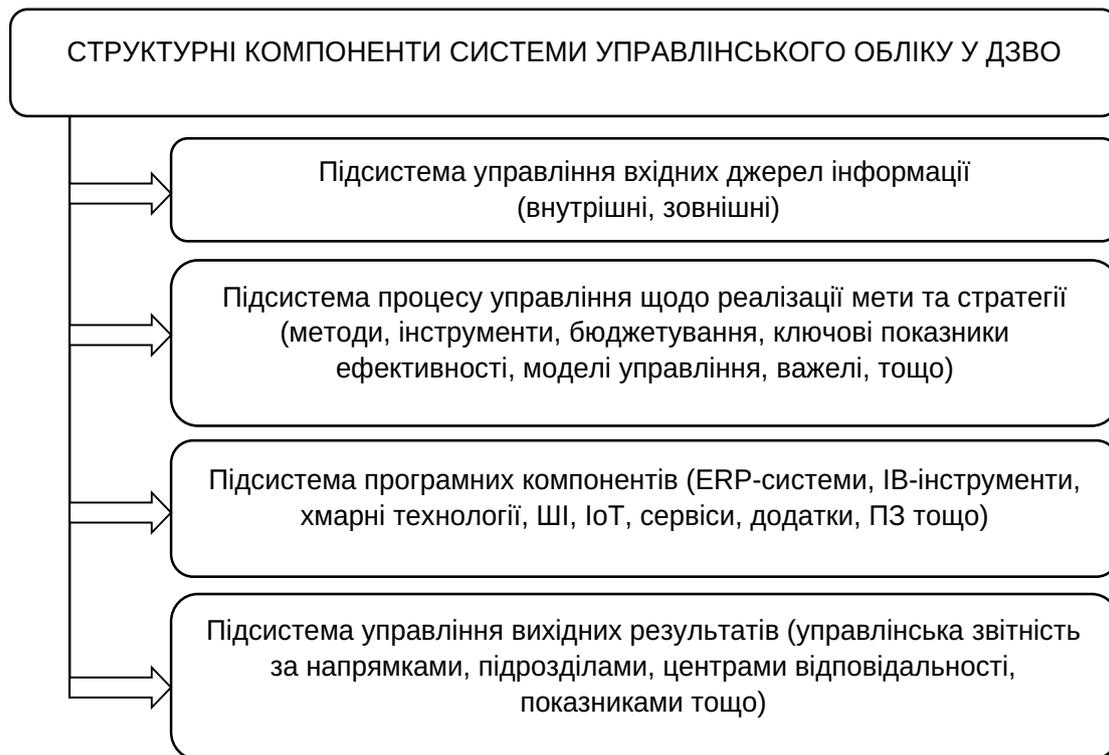
Концептуальні засади побудови системи управлінського обліку у ЗВО повинні базуватися на створенні внутрішньої інформаційної бази з виокремленням центрів відповідальності, які сприятимуть багатовимірній оцінці діяльності, аналізу ефективності за певними напрямками, програмами, видами діяльності тощо. Створення центрів відповідальності, центрів витрат та місця їх виникнення для організації обліку у вузах, форми управлінської звітності для потреб узагальнення витрат за напрямками підготовки та освітніми рівнями є умовою для формування інформаційної бази, напрями і ступінь деталізації якої залежить від потреб управління [5]. Крім того, формування інформаційних потоків в підрозділах є одним з ключових критеріїв щодо віднесення структурних одиниць ЗВО до певного типу центрів відповідальності [13]. Досліджуючи напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами, зокрема дослідження методів оцінки економічної ефективності управління, управлінської праці, управління освітою, загальний методичний підхід до оцінки ефективності управління вищим навчальним закладом передбачає створення центрів відповідальності на різних ієрархічних рівнях установи та полягає у пошуку достатньо об'єктивної системи показників, яка найбільш точно та повно відображає соціально-економічну ефективність управління за якою можна аналізувати чи оцінювати ефективність управління бізнес-процесами [4].

Концептуальні засади формування системи управлінського обліку у ЗВО визначають сукупність теоретичних базових положень на основі яких розробляється методологія – структурна та логічна організація даної підсистеми обліку із визначенням методів, прийомів, процедур обробки інформації тощо. Розроблення методології управлінського обліку у ЗВО має включати збір та аналіз даних про доходи, витрати та фінансові

результати, які повинні бути зорієнтованими на конкретні підрозділи та види діяльності (освітній напрямок, науковий напрямок, міжнародна діяльність, госпдіяльність, тощо) щоб забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень (планування, контроль, бюджетування, оцінка діяльності ЦВ) та підвищити прозорість використання бюджетних та власних коштів. Таким чином, управлінський облік повинен охоплювати собівартість послуг, управління ресурсами, оцінку ефективності та орієнтуватися на внутрішні потреби керівництва для досягнення цілей, а не лише на зовнішню звітність. Враховуючи складність організаційної структури ДЗВО, об'єкти управління, взаємозв'язок між різними рівнями управління, ефективність системи управлінського обліку значною мірою буде залежати від якості інформаційного забезпечення управлінського процесу, зокрема від надання/отримання інформації між підсистемами управління. Підсистеми управління є структурними компонентами між якими здійснюється обмін інформацією та забезпечується взаємозв'язок окремих елементів з цілями системи загалом.

Наведені структурні компоненти системи управлінського обліку у ДЗВО (рис. 1) слугуватимуть для розроблення інформаційної моделі між даними підсистемами (рис. 2), яка, в свою чергу, дасть змогу створити єдине цифрове середовище, в якому дані та інформація трансформуються у певні стратегічні інструменти для підвищення ефективності та удосконалення діяльності державних закладів вищої освіти, забезпечуючи їм розвиток в майбутньому.

Підсистема управління вхідних джерел інформації включає в себе внутрішні та зовнішні джерела інформації. До внутрішніх можна віднести: інтегровану інформацію чи дані з бухгалтерського та фінансового обліку, дані про кадровий склад працівників закладу (науково-педагогічні, наукові, адміністративно-управлінський персонал, працівники технічних служб, інші), статистичну інформацію, дані про обсяги держзамовлення, результати наукової, міжнародної, господарської та інших видів діяльності. До зовнішніх джерел інформації: нормативно-правові акти Міністерства освіти і науки України, показники (за науковими досягненнями, за освітньою та міжнародною діяльністю, інтернаціоналізація, репутація тощо) та результати (узагальнені оцінки, бали, ранги тощо) рейтингів (QS World University Rankings, Times Higher



**Рис. 1. Структурні компоненти системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти**

*Джерело: сформовано авторами [1-5]*

Education), моніторинг показників ринку праці та інші.

Підсистема процесу управління щодо реалізації мети та стратегії включає в себе такі елементи:

- методи управління: правові та організаційно-розпорядчі (закони, статут, накази, розпорядження, положення, колективний договір, контракти, регламенти, інструкції, правила тощо), адміністративні (навчальні плани, навантаження, регламент, норми, вказівки, директиви, резолюції тощо), економічні (фінансування, госпдоговори, науково-дослідні проекти, преміювання, надбавки, матеріальні заохочення, гранти, цільові програми, бюджетні асигнування, матеріально-технічне забезпечення тощо), соціально-психологічні (мотивація, моральне стимулювання, визнання досягнень, нагороди, подяки, грамоти, формування корпоративної культури, тренінги, розвиток командної роботи та комунікативних навичок, консультування, участь у спільних проектах, тимбілдинг, розвиток емоційного інтелекту, тестування, опитування, анкетування, соціометрія тощо); технологічні та методичні (аналіз успішності

студентів, моніторинг якості освітніх послуг, використання інформаційних технологій, впровадження нових моделей в навчальному процесі тощо);

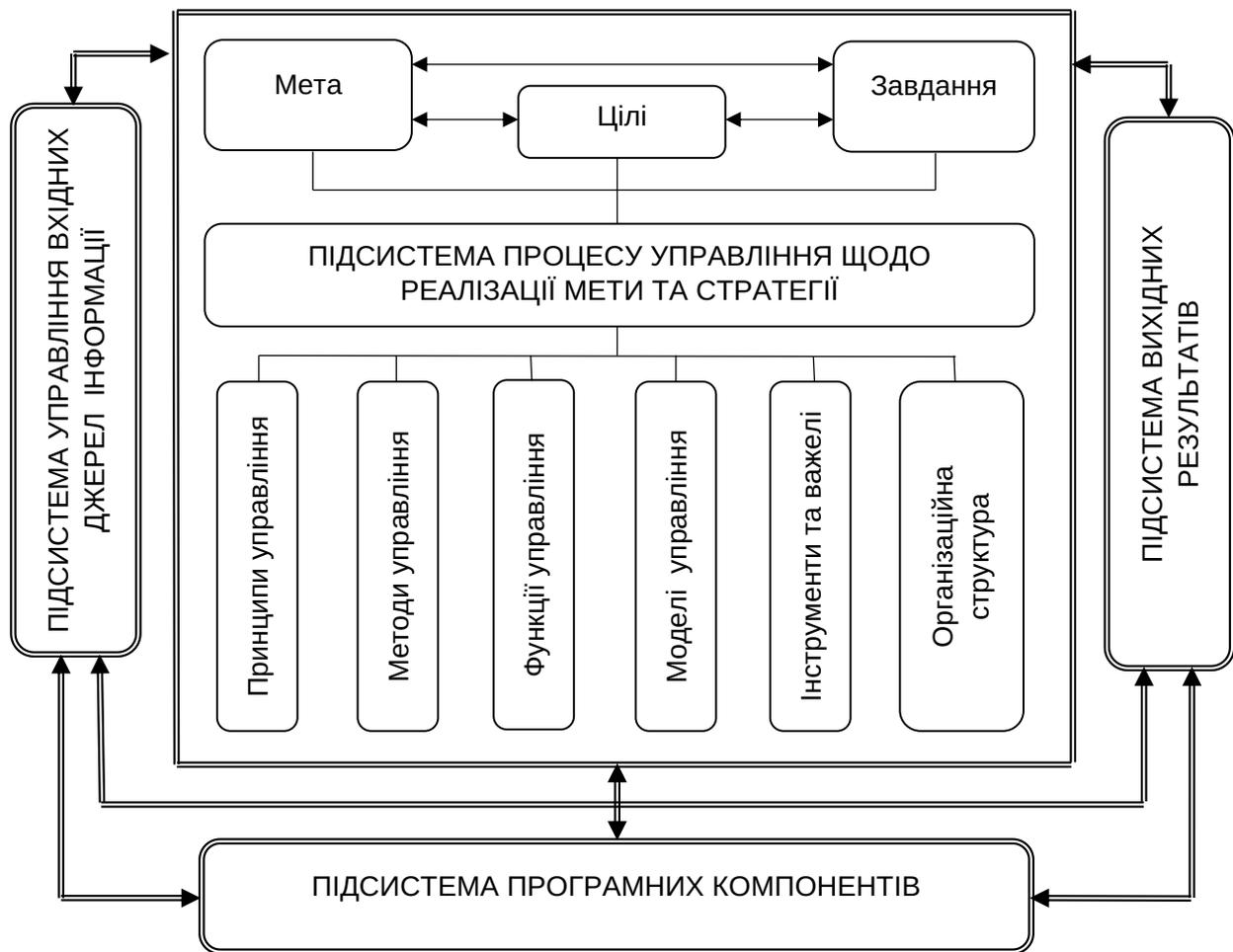
- інструменти: стратегічне планування (SWOT-аналіз), моніторинг навчального процесу та якості освіти, оцінка ефективності викладачів (кваліметричні методи), новітні технології в навчальному процесі, інтегровані та комунікаційні платформи (Mooble, Blackboard, Zoom, MS Tims, CRM та інші) [14];

- внутрішні моделі управління: деканат, дирекції, кафедри, колегіальні органи управління та інші;

- бюджетування та планування: розроблення гнучких бюджетів за центрами відповідальності (інститут, факультет, кафедра, структурний підрозділ та інші);

- ключові показники ефективності: щодо науково-дослідної та науково-технічної діяльності, міжнародної діяльності, ресурсного потенціалу, управління тощо [14].

- Підсистема програмних компонентів використання включає в себе: ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для автомати-



**Рис. 2. Модель інформаційного забезпечення між підсистемами управлінського обліку у державних закладах вищої освіти**

*Джерело: сформовано авторами на основі [11-13]*

зації даних, забезпечення оперативності формування даних в реальному часі; використання ІВ-інструменти (Business Intelligence) для формування аналітики та візуалізації даних, прогнозування та планування показників; хмарні технології, ШІ, IoT, платформи та сервіси для надання освітніх послуг, додатки, інше програмне забезпечення.

Підсистема управління вихідних результатів: формування управлінської звітності за напрямками, підрозділами, центрами відповідальності, показниками тощо.

Узагальнюючи вищенаведені положення щодо концептуальних засад побудови системи управлінського обліку у ДЗВО важливим є застосування системного підходу в поєднанні стандартів державного сектору та специфіки освітньої діяльності даних закладів. Окрім того, розроблення методології даної підсистеми повинно також включати взаємопов'язані цілі та принципи, об'єкти,

методи, функції, моделі, інструменти, які структуровані та функціонують в єдиному цифровому середовищі, виконуючи мету управлінської системи – інформаційне забезпечення прийняття рішень керівництвом, спрямованих на розвиток діяльності закладів ДЗВО у відповідності та наслідуючи міжнародні стандарти та бізнес-підходи.

**Висновки.** Впровадження системи управлінського обліку у державних закладах вищої освіти (ДЗВО) є не тільки актуальним питанням, але й необхідним інструментом для забезпечення прозорого, ефективного та стратегічно орієнтованого управління. Досягнення мети та вирішення основних завдань, покладених на дану систему, реалізувати можливо тільки у випадку оперативності отримання інформації та даних із використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволить сформувати повноцінну інформаційну базу для управлінських рішень, оціню-

вати ефективність використання бюджетних і власних ресурсів, підвищувати фінансову стійкість та економічну ефективність ДЗВО, інтегрувати заклади в конкурентне та ринково орієнтоване середовище вищої освіти. Таким

чином, розвиток системи управлінського обліку є стратегічно важливим елементом модернізації українських ДЗВО і відповідає вимогам сучасного державного управління та євроінтеграційних процесів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельник А.Є., Пилипенко Л.М. Сутність, завдання і функції управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-92>.
2. Свірко С.В. Завдання управлінського обліку в державних закладах вищої освіти України в контексті сучасних запитів державного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. Вип. 2(61). URL: [https://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-54-61](https://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-54-61).
3. Пігош В. Формування системи управлінського обліку в державних вищих навчальних закладах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2(7). С. 170-179. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12pvaavnz.pdf>.
4. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-50>.
5. Медвідь Л.Г. Управлінський облік витрат на надання освітніх послуг: теорія та практика. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 1293-1298. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/303-medvid-l-g-upravlinskij-oblik-vitrat-na-nadannya-osvitnikh-poslug-teoriya-ta-praktika>.
6. Воскресенська Т.І., Ясінська А.І. Система управлінського обліку у державних закладах вищої освіти: передумови та особливості формування. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 538-544. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-74>.
7. Тростенюк Т.М. Класифікація витрат державних закладів вищої освіти для підсистеми управлінського обліку. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 103-110. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-19>.
8. Управлінський облік: підручник / Г.О. Партин, А.Г. Загородній, А.І. Ясінська, Т.І. Воскресенська, Н.О. Микирюк. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 672 с.
9. Шофолова Н. Фінансова політика закладів вищої освіти. *Університети і лідерство*. 2022. № 13. С. 70-80. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-70-80>.
10. Читаєва К.Г., Булгаріна Л.Г. Аналіз фінансових потоків у закладах вищої освіти, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України. *Освітня аналітика України*. 2021. № 3(14). С. 58-69. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-3-58-69>.
11. Мамонтова Н.А. Стратегічне управління вищим навчальним закладом в умовах ринкових трансформацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. Вип. 6. URL: <http://www.inter-nauka.com/>.
12. Свірко С.В., Тростенюк Т.М. Функції, завдання, елементи та принципи управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 41-46. URL: <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.41>.
13. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади побудови системи управлінського обліку за центрами відповідальності в закладах вищої освіти. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 70-80. URL: <http://doi.org/10.33763/finukr2019.06.070>.
14. Звіт про виконання стратегічного плану розвитку Національного університету «Львівська політехніка» до 2025 року. URL: <https://lpnu.ua/2025>.

#### REFERENCES:

1. Melnyk A., Pylypenko L. (2024). Sutnist, zavdannia i funktsii upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy [Essence, tasks and functions of management accounting in state institutions of higher education of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67.
2. Svirko S. V. (2025). Zavdannia upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti suchasnykh zapytyv derzhavnoho upravlinnia [The task management in state institutions of higher education of Ukraine in the context of modern requests of public administration]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2(61), pp. 54-61.
3. Pigosh V. (2012). Formuvannia systemy upravlinskoho obliku v derzhavnykh vyshchychkh navchalnykh zakladakh [Formation of managerial accounting system at the state higher educational institutions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2(7), pp. 170-179.

4. Reshetova I.A. (2018). Napriamy vdoskonalennia systemy upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy [Directions of improvement of the system of management of higher education schools]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17.
5. Medvid L.G. (2014). Upravlinskyi oblik vytrat na nadannia osvithnikh posluh: teoriia ta praktyka [Management and cost accounting of providing educational services: theory and practice]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 1293-1298.
6. Voskresenska T., Yasinska A. (2025). Systema upravlinskoho obliku u derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity: peredumovy ta osoblyvosti formuvannia [Management accounting system in state institutions of higher education: prerequisites and features of formation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5(56), pp. 538-544.
7. Trosteniuk T. (2020). Klasyfikatsiia vytrat derzhavnykh zakladiv vyshchoi osvity dlia pidsystemy upravlinskoho obliku [Classification of expenditures of higher education government institutions for the management accounting subsystem]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 157, pp. 103-110.
8. Patryn H.O. et al. (2023). Upravlinskyi oblik: pidruchnyk [Management accounting: a textbook]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 672 p. (in Ukrainian).
9. Shofolova N. (2022). Finansova polityka zakladiv vyshchoi osvity [Financial Policies of Higher Educational Institutions]. *Universytety i liderstvo*, no. 13, pp. 70-80.
10. Chytaieva K., Bulharina L. (2021). Analiz finansovykh potokiv u zakladakh vyshchoi osvity, shcho perebuvaiut u sferi upravlinnia Ministerstva osvity i nauky Ukrainy [Analysis of financial flows in higher education institutions under jurisdiction of the Ministry of education and science of Ukraine]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, no. 3(14), pp. 58-69.
11. Mamontova N.A. (2016). Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom v umovakh rynkovykh transformatsii [Strategic management universities in conditions of market transformations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, vol. 6.
12. Svirko S., Trosteniuk T. (2019). Funktsii, zavdannia, elementy ta pryntsypy upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity [Functions, tasks, elements and principles of managerial accounting at public higher education institutions]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 41-46.
13. Parasiy-Vergunenکو I. (2019). Kontseptualni zasady pobudovy systemy upravlinskoho obliku za tsentramy vidpovidalnosti v zakladakh vyshchoi osvity [Conceptual principles of the management accounting system formation for the responsibility centers at universities]. *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 70-80.
14. Lviv Polytechnic National University (n.d.). Zvit pro vykonannia stratehichnoho planu rozvytku Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» do 2025 roku [Report on the implementation of the strategic development plan of Lviv Polytechnic National University until 2025]. Available at: <https://lpnu.ua/2025> (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 06.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025