

doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.06.117>

УДК 336.14

Л. І. Безтелесна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва
Національного університету водного господарства та природокористування, Рівне, Україна,
l.i.beztelesna@nuwm.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0262-9334>

В. Б. Васи́лів

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики
Національного університету водного господарства та природокористування, Рівне, Україна,
v.b.vasyliv@nuwm.edu.ua

КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЯКІСТЬ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ОСВІТНІХ СУБВЕНЦІЙ

Анотація. У статті проілюстровано важливість чинників компетенції педагогічних працівників і якості послуг у визначенні й раціональному розподілі освітніх субвенцій, до якого також залучаються посадові особи місцевого самоврядування. Відображено процес визначення обсягу цих субвенцій на державному та місцевому рівнях із використанням інформаційної бази Міністерства фінансів України й місцевих бюджетів, зокрема м. Дрогобича Львівської області. Застосовано такі методи: системного підходу, статистичного аналізу, діалектичний і абстрактно-логічний. Доведено, що теперішній підхід не стимулює управлінців поліпшувати діяльність закладів середньої освіти (підвищувати якість освітніх послуг і компетенцій педагогічних працівників), а підтримує їх поточну діяльність. Запропоновано при розподілі освітньої субвенції на місцевому рівні використовувати стратегічні інструменти. Наголошено, що посадовим особам місцевого самоврядування доцільно ширше застосовувати м'які навички (*soft skills*), а саме міжособистісного спілкування (формування потреби та очікувань від команди й оточення), а педагогічним працівникам – розвивати тверді навички (*hard skills*) у сфері фінансування освітніх установ, проводити роз'яснювальну роботу з групою батьків і школярів щодо пріоритетності якості освітніх послуг, котра вимірюється шляхом зовнішнього незалежного оцінювання, при виборі навчального закладу.

Ключові слова: освітня субвенція, людські ресурси, зовнішнє незалежне оцінювання, розподіл освітньої субвенції, м'які та тверді навички.

Рис. 2. Табл. 3. Літ. 8.

Lyudmila Beztelesna

Dr. Sc.(Economics), Professor, National University of Water and Environmental Engineering,
Rivne, Ukraine, l.i.beztelesna@nuwm.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0262-9334>

Volodymyr Vasyliv

Ph. D. (Engineering), Associate Professor, National University of Water and Environmental Engineering,
Rivne, Ukraine, v.b.vasyliv@nuwm.edu.ua

EDUCATION WORKERS' COMPETENCES AND QUALITY OF SERVICES AS A STRATEGIC TOOL OF EDUCATIONAL SUBVENTION DISTRIBUTION

Abstract. The article deals with the existing approach to determining the amount of educational subvention and indicators taken into account when this is determined at the state level. The process of forming the volume of educational subvention and the factors that determine its size are analyzed and used by the Ministry of Finance. Its implementation

© Безтелесна Л. І., Васи́лів В. Б., 2020

in 2018 has resulted in over 5,000 classes being retained in which actual occupancy was less than estimated. Delivering so many additional classes resulted in inefficient use of about UAH 2.1 billion and increased the cost of one student tuition. Thus, on the average the cost of studying per student in 2017/2018 academic years in Ukraine was 14.9 thousand UAH per year. In 246 local budgets, the average cost ranges from 23.0 thousand UAH to 36.1 thousand UAH. The real conditions for the distribution of educational subvention between secondary educational institutions are illustrated by the case of the town of Drohobych. It is established that the educational subvention is not used rationally, as the withdrawal of the subvention from the best educational institutions and transfer of it to others occurred. It is proved that the current condition does not ensure the efficient use of funds due to the inefficient use of capacity of institutions, and most importantly, it does not motivate the school administration to work better. It is suggested to use strategic tools for the rational distribution of educational subvention at the local level. Local self-government officials are more likely to use soft skills, namely, interpersonal communication (forming needs and expectations for the team and the environment). Education workers should develop hard skills in the sphere of financing educational institutions, communicate with a group of parents and pupils to prioritize the quality of educational services, which are assessed by external independent evaluation, when selecting educational institution.

Keywords: educational subvention, education workers, external independent assessment, distribution of educational subvention, soft and hard skills.

JEL classification: H52.

А. И. Безтелесная

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры трудовых ресурсов и предпринимательства Национального университета водного хозяйства и природопользования, Ровно, Украина

В. Б. Васылив

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры компьютерных технологий и экономической кибернетики Национального университета водного хозяйства и природопользования, Ровно, Украина

**КОМПЕТЕНЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
И КАЧЕСТВО УСЛУГ КАК ФАКТОРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СУБВЕНЦИЙ**

Аннотация. В статье проиллюстрирована важность факторов компетенции педагогов и качества услуг в определении и рациональном распределении образовательных субвенций, к которому также привлекаются должностные лица местного самоуправления. Отражен процесс определения объема данных субвенций на государственном и местном уровнях с использованием информационной базы Министерства финансов Украины и местных бюджетов, в частности г. Дрогобыча Львовской области. Применены следующие методы: системного подхода, статистического анализа, диалектический и абстрактно-логический. Доказано, что настоящий подход не стимулирует управленцев улучшать деятельность средних учебных заведений (повышать качество образовательных услуг и компетенций педагогических работников), а поддерживает их текущую деятельность. Предложено при распределении образовательной субвенции на местном уровне использовать стратегические инструменты. Подчеркнуто, что должностным лицам местного самоуправления целесообразно шире применять мягкие навыки (soft skills), а именно межличностного общения (формирование потребностей и ожиданий от команды и окружения), а педагогическим работникам – развивать твердые навыки (hard skills) в сфере финансирования образовательных учреждений, проводить разъяснительную работу с группой родителей и школьников относительно приоритетности качества образовательных услуг, измеряемого путем внешнего независимого оценивания, при выборе учебного заведения.

Ключевые слова: образовательная субвенция, человеческие ресурсы, внешнее независимое оценивание, распределение образовательной субвенции, мягкие и твердые навыки.

В Україні одночасно проходить реформа децентралізації влади та середньої освіти. Делегування повноважень від центру на місцевий рівень супроводжується переданням фінансових ресурсів для органів місцевого самоврядування з метою виконання ними універсальних соціальних гарантій, а саме забезпечення доступності й безкоштовності здобуття кожним громадянином шкільного віку середньої освіти. Проте цей процес є неоднозначним з огляду на виклики, пов'язані із функціонуванням органів місцевого самоврядування та мережі закладів середньої освіти на їхніх територіях, що вимагає прийняття нестандартних, виважених і обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасний інноваційний розвиток економіки не можливий без формування якісного людського капіталу, що реалізується на місцевому рівні та перебуває в компетенції органів місцевої влади й керівників закладів системи середньої освіти, а складність цих трансформацій обумовлює пошук нових підходів в управлінні із залученням як науковців, так і практиків.

У працях вітчизняних учених питання середньої освіти, а саме її фінансування, рідко розглядалося крізь призму функціонування бюджетної системи. Лише в монографії “Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка і перспективи” управління людським розвитком, у т. ч. освіту, пов'язано із фінансовим забезпеченням та доведено необхідність і доцільність оцінки якості освітніх послуг [1]. Серед новітніх наукових публікацій, де комплексно розглядається соціальна підтримка населення в контексті складності функціонування державного механізму з боку бюджетної системи, заслуговує на увагу праця В. Танці [2]. У ній автор розкриває складність функціонування державного механізму, а саме фіскальної політики, її можливого впливу на стимули діяльності економічних суб'єктів і на економічну ефективність. Він застосовує підхід, який припускає використання простоти бюджетної системи з точки зору видатків і доходів у ролі головного критерію, котрий визначає економічну політику; стверджує, що типовими прикладами простої політики є програми загальної охорони здоров'я та освіти, впроваджені в скандинавських і низці європейських країн. Проте в умовах трансформаційних змін в Україні так однозначно стверджувати не можна.

Метою дослідження є доведення важливості чинників компетенції педагогічних працівників і якості освітніх послуг у раціональному розподілі освітніх субвенцій, до якого залучаються посадові особи місцевого самоврядування. Їхній намір полягає в тому, щоб віднайти оптимальний підхід до розподілу фінансових ресурсів із урахуванням стратегічних цілей та завдань розвитку освіти.

Розподіл освітньої субвенції (наявних ресурсів) здійснюється на місцевому рівні керівниками органів місцевого самоврядування й державних адміністрацій. Держава передає ресурс на місцевий рівень, де відбувається його

розподіл із метою створення людського капіталу. Показником оцінки ефективності використання наявних ресурсів, а саме фінансування освітніх послуг у процесі здобуття середньої освіти для досягнення мети – формування людського капіталу, є результати складання ЗНО з української мови як головного предмета у формуванні не лише людського капіталу, а й громадянина.

Освітня субвенція надається місцевим бюджетам задля фінансового забезпечення реалізації делегованих органам місцевого самоврядування повноважень у сфері освіти. Вона може виділятися обласним і районним бюджетам, міським (м. Києва та містам обласного значення) бюджетам і бюджетам об'єднаних територіальних громад, що створюються відповідно до закону й перспективного плану формування територіальних громад. Освітня субвенція запроваджена в Україні з грудня 2014 р. відповідно до змін, внесених до Бюджетного кодексу України.

Для розрахунку обсягу освітньої субвенції з 2018 р. уведено спеціальну формулу [3]:

$$O = U \cdot 1/PHK \cdot НП \cdot 1/18 \cdot ЗП,$$

де O – обсяг субсидії, грн; U – кількість учнів, осіб; PHK – розрахункова наповнюваність класів (тобто число учнів у середньому в класах у середніх школах певної адміністративно-територіальної одиниці), осіб; $НП$ – навчальний план (кількість годин на тиждень); 18 – кількість годин на тиждень на одну ставку; $ЗП$ – заробітна плата (на одну ставку вчителя на рік із нарахуваннями), грн.

Для деяких населених пунктів і типів навчальних закладів РНК визначено окремо: обласних центрів – 27; інших міст обласного значення – 25; закладів спеціальної освіти – 9; шкіл, що підпорядковані обласним державним адміністраціям, – 20; вечірніх шкіл у містах обласного значення – 19; вечірніх шкіл у районах та ОТГ – 11; професійно-технічних навчальних закладів – 23.

Новий підхід, на думку Мінфіну, мав стимулювати місцеву владу реорганізувати освітню мережу. Адже неоптимальне чи неконтрольоване формування класів із наповнюваністю, нижчою за розрахункову, призводитиме до дефіциту коштів [4].

У 2018 р. в Україні спостерігалось надлишкове утримання понад 5 тис. класів, де фактична наповнюваність була менша за розрахункову. Утримання такої кількості додаткових класів спричиняє неефективне використання коштів в обсязі майже 2,1 млрд грн та здорожчання вартості навчання одного учня. Так, за середньої вартості навчання одного учня у 2017/2018 навчальному році в середньому по Україні 14,9 тис. грн на рік у 246 місцевих бюджетах вона коливається від 23 до 36,1 тис. грн.

Оскільки субвенція використовується лише на оплату праці з нарахуваннями для педагогічних працівників, місцевим бюджетам доводиться дофінансовувати відповідні заклади власними коштами. Проте такі рішення, на думку Мінфіну, порушують основний принцип розрахунку освітньої суб-

венції, котрий має забезпечити поліпшення якості надання освітніх послуг, оптимізацію мережі закладів середньої освіти та підвищення престижу професії вчителя.

Однак виконання завдань, дотримання принципів розподілу освітньої субвенції на місцевому рівні відбуваються досить непросто і неоднозначно.

Для дослідження процесу визначення обсягу освітніх субвенцій та впливу чинників, таких як компетенція педагогічних працівників, і якості послуг на їх розподіл на державному й місцевому рівні використана інформаційна база Міністерства фінансів України та місцевих бюджетів, зокрема м. Дрогобича Львівської області [5]. При цьому були застосовані такі методи дослідження: системного підходу – при вивченні зв'язків між явищами й процесами в системі визначення обсягу освітніх субвенцій; статистичного аналізу – при оцінці використання мережі загальноосвітніх закладів; діалектичний і абстрактно-логічний методи – при проведенні теоретичних узагальнень, формулюванні висновків.

Обсяг освітньої субвенції м. Дрогобича у 2018 р. становить 95 836,89 тис. грн. Мережа освітніх закладів у місті використовується нерівномірно, про що свідчать показники наповнюваності (табл. 1). Окрім коштів освітньої

Таблиця 1. Характеристика використання мережі загальноосвітніх закладів м. Дрогобича

Заклад освіти	Потужність закладу, кількість місць	Чисельність учнів	Кількість класів	Чисельність працівників	Використання потужності, %	Середня наповнюваність класів, учнів
№ 1	1 030	1 220	42	106	118,45	29
№ 2	940	969	35	105	103,09	28
№ 3	660	286	12	37	43,33	24
№ 4	960	964	38	102	100,42	25
№ 5	620	445	19	61	71,77	23
№ 6	590	371	17	64	62,88	22
№ 7	800	555	22	67	69,38	25
№ 8	350	166	9	34	47,43	18
№ 9	195	210	9	28	107,69	23
№ 10	480	533	20	56	111,04	27
№ 11	530	511	20	59	96,42	26
№ 13	60	27	2	7	45,00	14
№ 14	820	567	22	77	69,15	26
№ 15	440	325	14	38	73,86	23
№ 16	1 317	1 129	43	131	85,73	26
№ 17	1 120	675	27	80	60,27	25
№ 18	870	309	13	52	35,52	24
Гімназія	850	593	21	80	69,76	28
Педагогічний ліцей	200	253	8	51	126,50	32
Разом по закладах	12 832	10 108	393	1 248	78,77	25

Складено за: Звіт про діяльність відділу освіти Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/відділ-освіти/>.

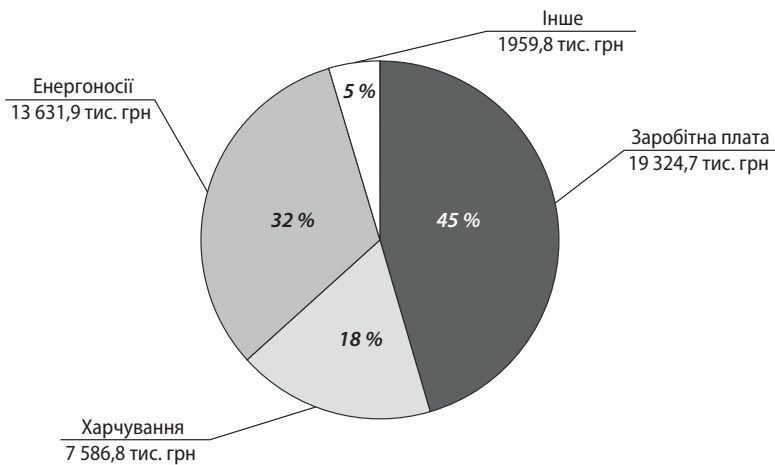


Рис. 1. Структура витрат бюджету м. Дрогобича на заклади освіти у 2018 р.

Побудовано за: Звіт про діяльність відділу освіти Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/відділ-освіти/>.

субвенції, додатково на сферу освіти було витрачено 42 503,2 тис. грн із міського бюджету. Майже половину (45 %) коштів міста використано на заробітну плату, 32 % на енергоносії. Структуру витрат бюджету м. Дрогобича на заклади освіти у 2018 р. наведено на рис. 1.

Звичайно, виправити ситуацію можна управлінським рішенням – жорстким, адміністративним. Однак такі рішення викликають соціальні збурення (протести) з боку як надавачів освітніх послуг (педагогічних працівників), так і їх споживачів (учнів та їхніх батьків). Найчастіше місцева влада намагається приймати економічно не обґрунтовані, але соціально вигідні рішення, на що вказують наведені фактичні видатки освітньої субвенції (табл. 2).

Отже, насправді кошти субвенції знімаються з кращих закладів освіти та передаються іншим. Окрім того, найгірші результати ЗНО (не подолали поріг) мають учні саме тих шкіл, які отримували внаслідок перерозподілу кошти понад обсяг освітньої субвенції. Із усієї мережі закладів освіти міста лише один отримав субвенцію в повному обсязі – школа № 6. Такий перерозподіл коштів між закладами призводить до існування істотної різниці між касовими видатками й розрахунковими нормативами державної субвенції (рис. 2), а головне, не заохочує шкільну адміністрацію поліпшувати організацію своєї діяльності. За подібного підходу кошти йдуть не на розвиток системи середньої освіти, а лише на підтримання її поточної діяльності. Більше того, з раціональним перерозподілом кошти на ці цілі могли б бути використані ефективніше.

Варто зауважити, що педагогічний ліцей і гімназія мають спеціальний рівень фінансування за рахунок додаткового поділу класів, а отже, потребують додаткових коштів із міського бюджету. Вони належать до десятки най-

Таблиця 2. Фактичні видатки освітньої субвенції на фінансування закладів освіти м. Дрогобича у 2018 р., тис. грн

Заклад освіти	Освітня субвенція за формулою Мінфіну	Потреба в заробітній платі	Фактичне фінансування	Недофінансування фактичних видатків до субвенції	Перевищення фактичних видатків до субвенції
№ 1	11 172,18	11 833,7	9 509,2	-1 662,98	–
№ 2	8 743,65	11 153,5	8 962,5	–	218,85
№ 3	1 934,10	2 976,8	2 392,1	–	458,00
№ 4	8 904,34	10 463,5	8 408	-496,34	–
№ 5	4 309,32	5 792,3	4 654,4	–	345,08
№ 6	3 968,20	4 947,5	3 975,6	–	7,40
№ 7	4 891,92	6 625,9	5 324,3	–	432,38
№ 8	1 515,03	2 431,7	1 954,1	–	439,07
№ 9	1 860,78	2 290,4	1 840,5	-20,28	–
№ 10	5 569,35	6 031,2	4 846,4	-722,95	–
№ 11	5 027,19	5 519,8	4 435,4	-591,79	–
№ 13	257,80	498,1	400,3	–	142,50
№ 14	5 187,46	6 666,2	5 356,7	–	169,24
№ 15	2 969,13	3 758,1	3 019,9	–	50,77
№ 16	10 367,84	13 345,7	10 724	–	356,16
№ 17	6 746,29	7 433,8	5 973,5	-772,79	–
№ 18	2 860,19	4 049,2	3 253,7	–	393,51
Гімназія	6 633,10	9 121,9	7 330	–	696,90
Педагогічний ліцей	2 919,01	4 366,1	3 508,3	–	589,29
Усього	95 836,89	119 305,4	95 868,9	-4 267,13	4 299,14

Складено за: Звіт про діяльність відділу освіти Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/viddil-osviti/>.

кращих серед 485 закладів у Львівській області за результатами зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) 2018 р.: ліцей посідає перше місце, а гімназія – восьме [6]. До речі, високу якість освітніх послуг, котру ми оцінюємо за середнім балом ЗНО з української мови, демонструють й інші навчальні заклади міста, за винятком тих, із яких вилучали кошти на користь інших (табл. 3).

Якщо органи місцевого самоврядування прагнуть досягти успіху в управлінні територіальними громадами, вони повинні послуговуватися стратегічними інструментами перерозподілу освітньої субвенції, орієнтуватися на ефективне використання коштів і належну якість послуг, що продукуються в межах наявного фінансування, а також застосовувати свої професійні компетенції, котрі є ще й такими інструментами на місцевому рівні.

До професійних компетенцій належать, окрім знань і досвіду, тверді (*hard skills*) та м'які навички (*soft skills*). Саме останні, що їх у психології традиційно відносять до соціальних навичок, дають можливість бути успішними незалежно від специфіки діяльності й напрямку, в якому працює людина. Це вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, налагодити

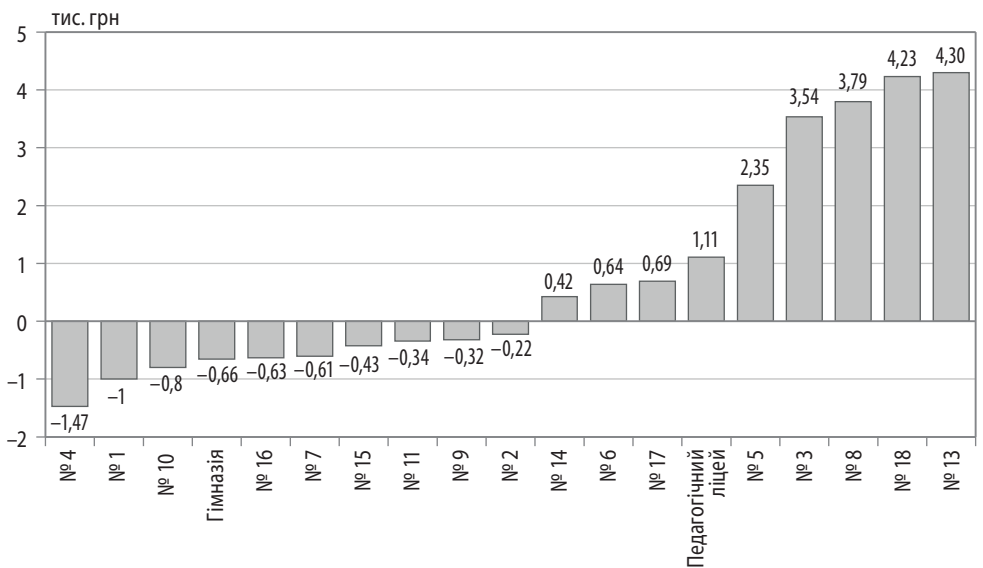


Рис. 2. Різниця між касовими видатками та розрахунковими нормативами державної субвенції, що припадала на одного учня у 2018 р.

Побудовано за: Офіційний звіт про проведення ЗНО в 2018 році / Укр. центр оцінювання якості освіти. URL: <http://testportal.gov.ua/ofzvit/>.

Таблиця 3. Результати складання ЗНО з української мови в окремих школах м. Дрогобича у 2018 р.

Заклад освіти	Кількість осіб, які взяли участь у тестуванні	Частка учасників, які				
		не подолали поріг	отримали відповідний результат за шкалою 100–200 балів			
			100–140	140–160	160–180	180–200
Гімназія	61	0	0	6,56	26,23	67,21
Педагогічний ліцей	120	0	5,00	20,83	27,50	46,67
№ 1	28	0	7,14	25,00	17,86	50,00
№ 10	17	0	0	5,88	52,94	41,18
№ 14	21	4,76	14,28	14,29	23,81	42,86
№ 3	24	20,83	33,34	29,17	0	16,67
№ 4	28	0	25,00	21,43	21,43	32,14
№ 16	41	0	26,83	17,07	29,27	26,83
№ 2	35	0	5,72	14,29	40,00	40,00
№ 11	21	4,76	28,58	9,52	28,57	28,57
№ 18	16	12,50	25,00	18,75	25,00	18,75
№ 7	25	0	8,00	20,00	44,00	28,00
Решта	95	7,37	7,14	24,21	15,79	3,16
Загалом	1 406	17,57	42,96	13,58	11,95	13,94

Складено за: Офіційний звіт про проведення ЗНО в 2018 році / Укр. центр оцінювання якості освіти. URL: <http://testportal.gov.ua/ofzvit/>.

ти міжособистісне спілкування, вести переговори, працювати в команді, а також особистісний розвиток, управління часом, ерудованість, креативність тощо. До твердих навичок належать професійні знання, котрі дають змогу добре виконувати свої функціональні обов'язки [7].

Управління територіальними громадами вимагає від керівників розвинутої комунікабельності, навичок міжособистісного спілкування; вони повинні вміти чітко висловити свої потреби, очікування від команди й оточення, уважно вислухати, як власні потреби та очікування формулюють інші. Вони мусять так вести переговори з іншими, щоб у кожного їх учасника залишалося відчуття, що його почули й зрозуміли, і все це було зроблено в шанобливій та професійній манері, навіть якщо учасники не отримують бажаного. А за необхідності ефективного розподілу освітньої субвенції керівники органів місцевої влади зобов'язані розвинути тверді навички в працівників у сфері фінансування освітніх установ [8]. Зазвичай працівники освіти володіють м'якими навичками, проте мають дефіцит твердих. Вони оцінюють свою діяльність без взаємозв'язку одержаних результатів і витрачених на них фінансових ресурсів.

Особливою групою в контексті використання освітньої субвенції є школярі та їхні батьки. Робота з цією групою має бути зосереджена на якості освітніх послуг. Окрім того, психологи переконують, що кращі результати демонструють учні в більш наповнених класах, оскільки в них є дух змагання, до того ж навчання учнів у нормативно наповнюваних класах є дешевшим.

Підсумовуючи викладене, доходимо таких висновків. У ході дослідження встановлено, що реальні умови розподілу освітньої субвенції між навчальними закладами освіти на прикладі м. Дрогобича не забезпечують ефективного витрачання коштів через нераціональне використання потужності закладів, а головне, не мотивують адміністрацію шкіл працювати краще. Вважаємо, що керівникам органів місцевого самоврядування для раціонального розподілу й ефективного використання коштів державного бюджету доцільно ширше застосовувати м'які навички та сприяти формуванню в працівників освіти й керівників галузі на місцях твердих функціональних навичок із фінансування середньої освіти. Крім того, необхідно проводити просвітницьку роботу серед батьків і школярів щодо якості освітніх послуг та шляхів її забезпечення. При цьому м'які навички для керівників органів місцевого самоврядування можна розвивати під час короткострокових тренінгів у центрах підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, котрі діють при обласних державних адміністраціях.

Список використаних джерел

1. *Безтелесна Л. І.* Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка і перспективи : монографія ; Нац. ун-т водного господарства та природокористування. Рівне, 2010. 361 с.
2. *Tanzi V.* Welfare Systems and Their Complexity. *Экономическая политика*. 2018. Т. 13, № 5. С. 50–65.

3. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами : постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1088. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-formuli-rozpodilu-osvitnoyi-subvenciyi-mizh-miscevimi-byudzhetaми>.

4. Дешборд: аналіз ефективності видатків на загальну середню освіту / М-во фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.

5. Звіт про діяльність відділу освіти Дрогобицької міської ради. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/відділ-освіти/>.

6. Офіційний звіт про проведення ЗНО в 2018 році / Укр. центр оцінювання якості освіти. Київ, 2018. URL: <http://testportal.gov.ua/ofzvrit/>.

7. Наход С. А. Значущість “soft skills” для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. С. 131–135.

8. Лілія Гриневич: Школа повинна зробити людину успішною... для успішної кар’єри мають значення 15 % тверді навички – знання, вузькопрофесійні вміння, а 85 % – вміння навчатися протягом життя, критичне мислення / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/liliya-grinevich-shkola-povinna-zrobiti-lyudinu-uspishnoyu-dlya-uspishnoyi-karyeri-mayut-znachennya-15-tverdi-navichki-znannya-vuzkoprofesijni-vminnya-85-vminnya-navchatisya-protiyagom-zhittya-kritichne-mislennya>.

References

1. Beztesna, L. (2010). *Human development management and its financial support in Ukraine: evaluation and prospects*. Rivne: NUWM [in Ukrainian].

2. Tanzi, V. (2018). Welfare Systems and Their Complexity. *Economic Policy*, 13 (5), 50–65.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *On Approval of the Formula for the Distribution of Educational Subvention between Local Budgets* (Decree No. 1088, December 27). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-formuli-rozpodilu-osvitnoyi-subvenciyi-mizh-miscevimi-byudzhetaми> [in Ukrainian].

4. Ministry of Finance of Ukraine. (n. d.). *Dashboard: analysis of the effectiveness of expenditure on general secondary education*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/en/the-reform-of-education> [in Ukrainian].

5. Education department of Drohobych City Council. (n. d.). *Distribution of educational subvention*. Retrieved from <https://drohobych-rada.gov.ua/відділ-освіти/> [in Ukrainian].

6. Ukrainian Center for Education Quality Assessment. (2018). *Official Report on the EIT in 2018*. Kyiv. Retrieved from <http://testportal.gov.ua/ofzvrit/> [in Ukrainian].

7. Nakhod, S. A. (2018). Importance of “soft skills” for professional formation of future specialists of socioeconomic professions. *Dragomanov National Pedagogical University (scientific journal). Series 5. Pedagogical sciences: realities and perspectives*, 63, 131–135 [in Ukrainian].

8. Hrynevych, L. (2018) *School should make a person successful... 15% solid skills – knowledge, narrow professional skills, and 85% – the ability to learn throughout life, critical thinking are important for a successful career*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/liliya-grinevich-shkola-povinna-zrobiti-lyudinu-uspishnoyu-dlya-uspishnoyi-karyeri-mayut-znachennya-15-tverdi-navichki-znannya-vuzkoprofesijni-vminnya-85-vminnya-navchatisya-protiyagom-zhittya-kritichne-mislennya>.