

Фінанси, банківська справа і страхування

УДК 378.014.543(477)

Сас Світлана Петрівна

*аспірантка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Сас Светлана Петровна

*аспирантка кафедры финансов, денежного обращения и кредита
Львовского национального университета имени Ивана Франко*

Svitlana Sas

PhD Student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-9142-1959

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО
УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ
BUDGETING AS A TOOL OF FINANCIAL MANAGEMENT OF
HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

***Анотація.** В процесі управління закладом вищої освіти (далі – ЗВО), особливо його фінансово-господарською діяльністю, зростає потреба використання можливостей системи бюджетування. У статті проаналізовано підходи до тлумачення понять «бюджетування» та «бюджет» й відображено їхню відмінність. Зазначено, що бюджетування – це процес формування й виконання показників бюджету та, власне, управління цим процесом. Наголошено, що застосування бюджетування як управлінського інструменту дасть змогу формувати фінансовий потенціал високого рівня з метою реалізації поточних та стратегічних цілей.*

Послідовне фінансове планування, ґрунтовний аналіз та контроль керівництвом й відповідними структурними підрозділами це важливі складові процесу бюджетування та успішного фінансового менеджменту.

У науковому дослідженні виокремлено чинники, що впливають на ефективність процесів формування і використання фінансового потенціалу ЗВО, зокрема, нормативно-правове регулювання, фінансовий менеджмент, фінансове планування та інші. Запропоновано поетапний процес бюджетування (організація підготовки до формування бюджету; розроблення й формування; розгляд та затвердження; виконання; аналіз і коригування), в якому інструментом є бюджет. Важливо зазначити, що в огляді понятійного апарату виділяється саме бюджет, як фінансовий документ або фінансовий план, відповідно до якого суб'єкт (ЗВО) провадить свою діяльність.

Науково-практичною значущістю даного дослідження є запропонований процес бюджетування, ефективне запровадження якого дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо провадження освітньої, науково-інноваційної, фінансово-господарської та інших видів діяльності ЗВО, нарощувати його фінансовий потенціал, досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентоспроможність серед інших, займати високі позиції у вітчизняних й міжнародних рейтингах.

Ключові слова: *бюджет, бюджетування, заклад вищої освіти, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, фінансове планування, фінансове управління.*

Анотація. *В процессе управления высшим учебным заведением (далее – ВУЗ), особенно его финансово-хозяйственной деятельностью, растет потребность использования возможностей системы бюджетирования. В статье проанализированы подходы к толкованию*

понятий «бюджетирование» и «бюджет» и отражено их различие. Отмечено, что бюджетирование – это процесс формирования и выполнения показателей бюджета и, собственно, управление этим процессом. Отмечено, что применение бюджетирования как управленческого инструмента позволит формировать финансовый потенциал высокого уровня с целью реализации текущих и стратегических целей. Последовательное финансовое планирование, тщательный анализ, контроль руководством и соответствующими структурными подразделениями это важные составляющие процесса бюджетирования и успешного финансового менеджмента.

В научном исследовании выделены факторы, влияющие на эффективность процессов формирования и использования финансового потенциала ВУЗ, в частности нормативно-правовое регулирование, финансовый менеджмент, финансовое планирование и другие. Предложено поэтапный процесс бюджетирования (организация подготовки к формированию бюджета; разработка и формирование, рассмотрение и утверждение, выполнение, анализ и корректировка), в котором инструментом является бюджет. Важно отметить, что в обзоре понятийного аппарата выделяется именно бюджет, как финансовый документ или финансовый план, согласно которому субъект (ВУЗ) осуществляет свою деятельность.

Научно-практической значимостью данного исследования является предложенный процесс бюджетирования, эффективное внедрение которого даст возможность руководству принимать обоснованные решения относительно осуществления образовательной, научно-инновационной, финансово-хозяйственной и других видов деятельности ВУЗ, наращивать его финансовый потенциал, достигать поставленных целей и обеспечивать конкурентоспособность среди других, занимать высокие позиции в отечественных и международных рейтингах.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, высшее учебное заведение, конкурентоспособность, стратегия развития, финансовое планирование, финансовое управление.

Summary. *In the process of managing a higher education institution (hereinafter - HEI), especially its financial and economic activities, there is a growing need to use the capabilities of the budgeting system. The article analyzes the approaches to the interpretation of the concepts "budgeting" and "budget" and reflects their differences. It is noted that budgeting is a process of forming and implementing budget indicators and, in fact, managing this process. It is emphasized that the use of budgeting as a management tool will allow forming a high level of financial potential in order to achieve current and strategic goals. Consistent financial planning, thorough analysis and control by governing authority and relevant departments are important components of the budgeting process and successful financial management.*

The research identifies the factors that affect the effectiveness of the processes of formation and use of the financial potential of the higher education institutions, including legal and regulatory framework, financial management, financial planning and others. A step-by-step budgeting process is proposed (organization of preparation for budget formation; development and formation; consideration and approval; implementation; analysis and adjustment), in which the budget is a tool. It is important to note that in the review of the conceptual apparatus, the budget is singled out as a financial document or financial plan, according to which the subject (HEI) conducts its activities.

The scientific and practical significance of this research is the proposed budgeting process, the effective implementation of which will allow the governing authority to make reasonable decisions on educational, scientific-innovative, financial and economic and other activities of the HEI, increase its financial

potential, achieve goals and ensure competitiveness among others, occupy high positions in domestic and international rankings.

***Key words:** budget, budgeting, higher education institution, competitiveness, development strategy, financial planning, financial management.*

Постановка проблеми. В час реформування вищої школи, посилення фінансової автономії закладів вищої освіти України перед ними постає важливість ефективного управління їхньою діяльністю, прозорості у прийнятті рішень. За таких умов, актуальним для сучасного ЗВО є використання процесу бюджетування, який передбачає, зокрема, оцінку ринку освітніх й наукових послуг, що дають змогу закладу бути конкурентоспроможним серед інших та визначати перелік актуальних освітніх програм, напрямів діяльності; слабкі і сильні сторони установи, окремих її структурних підрозділів, зовнішні та внутрішні фактори впливу на їхню діяльність. Застосування бюджетування керівництвом ЗВО у своїх управлінських діях, в умовах інтеграції в світовий освітньо-науковий простір є актуальним питанням, яке має наукове та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам фінансування вищої освіти, фінансового забезпечення ЗВО присвячені наукові праці багатьох вітчизняних вчених. Саме питання впровадження бюджетування у практику діяльності ЗВО досліджували у своїх працях, зокрема, Т. М. Боголіб [16], В. М. Виноградня [15], О. С. Гринькевич [2], Л. П. Коритник [13], Т. С. Корольова [7], М. І. Крупка [2], П. О. Куцик [9], І. С. Лапіна [7], Л. Г. Ловінська [13], Г. Л. Норд, І. М. Парасій-Вергуненко [13], А. З. Підгорний [7], Н. О. Руденко, В. Є. Сафонова [8], С. В. Свірко, Т. М. Тростенюк. Однак, сам процес бюджетування у ЗВО за умов адміністративно-фінансової децентралізації є недостатньо вивченим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідити процес бюджетування в ЗВО України, який є вагомим інструментом в управлінських функціях керівництва та визначити окремі чинники, що впливають на ефективність процесів формування і використання його фінансового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Україна належить до країн світу, що будують соціально-орієнтовану економіку, в якій важливе значення відводиться питанням бюджетування ЗВО. Сьогодні в Україні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти побудовані на принципах автономії ЗВО. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» автономія ЗВО – це його самостійність, незалежність і відповідальність у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом [1]. У системі вищої освіти України, яка тривалий час функціонувала в умовах домінуючого бюджетного фінансування, відбуваються кардинальні зміни, які потребують наукового дослідження, у тому числі вивчення зарубіжного досвіду фінансового менеджменту, зокрема, зміни пов'язані із зростанням академічної, фінансової та організаційної автономії державних університетів, розширенням джерел фінансування ЗВО через право надавати платні освітні послуги, державною підтримкою наукових досліджень на конкурсних засадах [2].

На наш погляд, автономія, зокрема й фінансова, академічна свобода ЗВО, особливо державного за формою власності, не можуть бути абсолютними. Фінансові ресурси, що надходять на рахунок державного ЗВО щодо провадження будь-якого виду діяльності та/або надання послуг класифікуються як бюджетні, використання яких має бути ефективним та прозорим. У світовій практиці контроль за діяльністю ЗВО здійснюється у

різний спосіб. Про це, зокрема, зазначено й на Всесвітній конференції ЮНЕСКО «Вища освіта в XXI столітті: підходи і практичні заходи» в Парижі, а саме, що закладам вищої освіти має бути надана автономія в їхніх внутрішніх справах, яка повинна супроводжуватися чіткою і транспарентною підзвітністю уряду, парламентам, здобувачам вищої освіти та суспільству в цілому» [3, стаття 13].

Ще однією важливою тезою цієї конференції, відображеною у Всесвітній декларації про вищу освіту для XXI століття, є: «Управління та фінансування в сфері вищої освіти вимагають розвитку відповідних потенціалів, стратегій планування і аналізу політики, що ґрунтуються на партнерських зв'язках між закладами вищої освіти та державними й національними органами планування і координації, з тим, щоб забезпечити належним чином впорядковане управління та використання ресурсів з урахуванням критерію «витрати-ефективність» [3, стаття 13].

В умовах адміністративно-фінансової децентралізації важливими чинниками, що впливають на ефективність процесів формування і використання фінансового потенціалу ЗВО в Україні, пропонуємо вважати:

- 1) нормативно-правове регулювання фінансової діяльності;
- 2) фінансовий менеджмент та система управління закладом;
- 3) аналіз кон'юнктури ринку освітніх та наукових послуг;
- 4) фінансове планування;
- 5) контроль за виконанням запланованого бюджету;
- 6) звітування;
- 7) аналіз показників фінансової звітності та фінансово-господарської діяльності;
- 8) швидке реагування на результати проведеного аналізу.

Нормативно-правова база в Україні, що регулює діяльність ЗВО, зокрема, й фінансову, сьогодні перебуває на стадії змін та нововведень і потребує подальшого удосконалення й приведення у відповідність з іншими

підзаконними актами. Впровадження ЗВО положень Законів України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», прийняття автономних рішень в процесі управління та реалізації поставлених завдань, спонукає й зобов'язує ЗВО до розроблення та затвердження ним локальних нормативних актів, які будуть регулювати і встановлювати чіткий механізм його функціонування, права, обов'язки та можливості учасників освітнього процесу тощо. Вчені-юристи Пилипенко П. Д., Буряк В. Я. і Козак С. Я. пишуть, що локально-правові акти можна приймати з метою розвитку централізованого законодавства, тобто для конкретизації окремих норм, які за своїм характером вимагають прив'язки до місцевих умов того чи іншого підприємства. Однак локально-правові норми існують не тільки для конкретизації, вони покликані також заповнювати певні прогалини у правовому регулюванні [4].

Всі інші, зазначені вище, чинники, крім нормативно-правового регулювання фінансової діяльності, на нашу думку, формують процес бюджетування. Як стверджує Пар'єва О. О., бюджетування представляє собою управлінську технологію, завдяки якій, підприємства можуть контролювати ефективність використання своїх ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. На основі розроблення бюджетів для раціонального управління ресурсами, витратами, прибутком, контролю і аналізом їх виконання, бюджетування надає змогу не тільки приймати ефективні управлінські рішення, але і можливість вчасно вносити необхідні зміни та доповнення для удосконалення процесу бюджетування на кожному з його етапів. Налагоджена технологія бюджетування дає можливість прогнозувати фінансово-економічну ситуацію і підвищити якість управлінських рішень, що свідчить про необхідність його впровадження [5]. Планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємозв'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби й покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток

відповідно до його головної місії та статутних завдань, таке визначення терміну «бюджетування» надає Харко А. Ю. [6].

Водночас, вітчизняні вчені Підгорний А. З., Корольова Т. С., Лапіна І. С. розглядають бюджетування як ефективний засіб управління фінансами ЗВО та визначають, що це організаційна форма управління фінансовими ресурсами, яка охоплює планування, ресурсне забезпечення та контроль за використанням бюджетних коштів і спрямована на одержання очікуваного кінцевого результату. Бюджетування можна розглядати також як процес підготовки (аналіз, прогноз, планування), виконання та контролю локальних і загального бюджетів для прийняття оптимальних управлінських рішень [7].

З огляду на спрямованість державної політики на євроінтеграцію сьогодні діяльність університетів стала більш орієнтованою на потреби ринку. В умовах нових тенденцій розвитку Сафонова В. Є. тлумачить бюджетування як найефективніший інструмент фінансового управління, що передбачає технологію створення скоординованого за усіма підрозділами плану роботи організації, що ґрунтується на комплексному аналізі прогнозів, отриманих за допомогою розрахунку економічних і фінансових індикаторів діяльності, які забезпечують вирішення проблем, що виникають, і досягнення поставлених цілей. Загалом система бюджетування у ЗВО дає змогу упорядкувати потік інформації, розподілити відповідальність за ухвалення рішення, здійснювати контроль за діяльністю окремих господарських одиниць, пов'язувати стратегічні, тактичні й оперативні рівні планування фінансово-господарської діяльності, постійно орієнтуючись на підвищення інноваційної можливості та якості інтелектуального капіталу [8].

У цьому контексті розділяє думку Сафонової В. Є. й Куцик П. О., вважаючи бюджетування важливим управлінським інструментом, показником якості управління навчальним закладом (установою),

відповідності рівня управлінських рішень сучасним вимогам. Він тлумачить поняття «бюджетування» як процес розроблення, формування та планування майбутньої діяльності суб'єкта господарювання, який оформляється у вигляді системи бюджетів. Бюджет стає частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати діяльності порівнюються із плановими і вживають необхідних заходів [9]. Наголосимо також, що Тирінов А. В. виділяє завдання, які повинна виконувати система бюджетування на підприємстві, зокрема: 1) виконання стратегічних цілей та інформаційних потреб; 2) планування діяльності; 3) інформаційна підтримка фінансового стану для інвесторів; 4) формування інформаційної бази для управління проектами; 5) контроль фінансових ресурсів підприємства; 6) контроль за виконанням статей бюджету; 7) аналіз майбутньої прибутковості з урахуванням реалізації різних «сценаріїв» [10].

Виходячи з основної ідеї концепції управління, на наш погляд, доречно розрізнити поняття «бюджетування» та «бюджет». Бюджет – це фінансовий документ або фінансовий план, відповідно до якого суб'єкт провадить свою діяльність, бюджетування – це процес формування, виконання показників цього документа та управління цим процесом. У Бюджетному кодексі України бюджет визначають як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування впродовж бюджетного періоду [11]. Вичерпну дефініцію бюджету, як інструменту фінансового управління дав ще в 1850 р. представник італійської школи фінансів Ф. Вілла. Під бюджетом він розумів попередній кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства [12].

Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М., Коритник Л. П. під бюджетом пропонують розуміти кількісний план доходів, витрат в

грошовому вираженні, або інших показників діяльності в натуральних вимірниках, що затверджені для певного часового періоду, а мету системи бюджетування визначають у підвищенні ефективності діяльності державних закладів вищої освіти (їх структурних підрозділів) та посилення їхньої конкурентоспроможності на основі механізму ефективного управління фінансовими ресурсами [13, с. 180, 183].

У своїй науковій праці вчений-економіст Безверхий К. В. аналізує ці два поняття та стверджує, що бюджетування є інструментом управління підприємством у цілому, проте звертає увагу, що це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, це показник якості управління в компаніях, відповідність рівня її менеджменту та прийняття управлінських рішень сучасним потребам. В свою чергу, зазначає, бюджети (фінансові плани) розробляються з метою прогнозування фінансових результатів, встановлення цільових показників фінансової ефективності та рентабельності, обмеження (лімітування) найбільш важливих витрат тощо. Вони повинні надати керівництву підприємства можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи структурних підрозділів, а також виявити найбільш прийнятні для подальшого розвитку сфери господарської діяльності [14, с. 99, 101].

Механізм бюджетування ЗВО Виноградня В. М. описує таким чином – «операційні бюджети відображають прогнозний бюджет доходів і витрат, який включає планові доходи від освітньої, наукової та виробничої діяльності, розраховані на підставі плану надходжень і доходів за видами діяльності, та поточні витрати й очікувані фінансові результати» [15]. Так, Боголіб Т. М. стверджує, що скласти бюджет підрозділу означає: виділити елементи витрат і доходів, визначити правило їх розрахунку, вирахувати значення елементів витрат і доходів. Характер діяльності підрозділів може принципово змінювати склад елементів його бюджету [16, с. 96].

Для успішного і максимального ефекту досягнення очікуваних цілей зосередимо увагу на розгляді процесу бюджетування ЗВО України із визначеними стратегічними параметрами розвитку та пропонуємо виділити п'ять послідовних етапів зазначених на рис. 1.

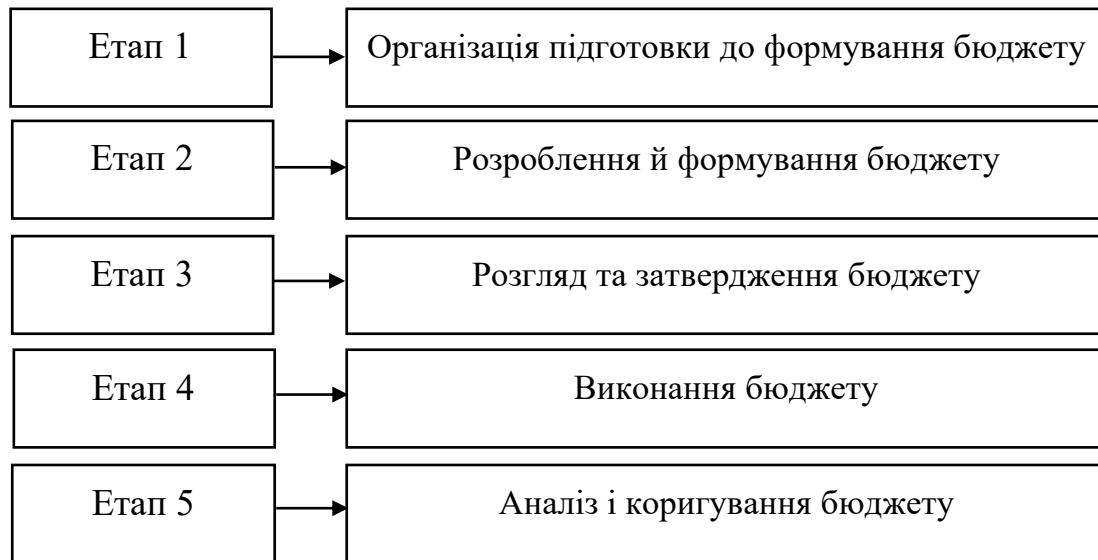


Рис. 1. Етапи процесу бюджетування у ЗВО України

Джерело: розроблено автором самостійно

З огляду на це розглянемо виділені на рис. 1 етапи процесу бюджетування детальніше. Перший етап – **організація підготовки до формування бюджету** включає в себе: 1) розроблення методики формування бюджету, зокрема, потрібно розробити документ (положення), який буде регулювати саме процес бюджетування та містити покрокові дії керівництва, посадових осіб, виконавців, структурних підрозділів ЗВО; 2) розподіл обов'язків – необхідно здійснити чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами ЗВО і виконавцями згідно посадових інструкцій, які будуть брати участі у процесі формування, виконання, аналізу й контролю бюджету; 3) нормування бюджетного процесу – розроблення форм документів для проведення розрахунків, складання бюджету і підготовки звітності, визначення термінів процесу бюджетування та проходження усіх етапів; 4) формування цілей – написання стратегічного плану розвитку ЗВО, в цілому, факультетів, інститутів, кафедр, інших

структурних підрозділів, зокрема, що дасть змогу визначити напрями діяльності та необхідні засоби для реалізації поставленої мети. На основі стратегічного плану розвитку необхідно, передусім, сформувати короткострокові цілі організації усіх видів діяльності на поточний рік.

Другий етап – **розроблення й формування бюджету**, що передбачає:

1) збір, оцінювання, аналіз та обробка первинної інформації – цей напрям етапу включає в себе:

- розрахунок обґрунтованих показників фінансової діяльності ЗВО, зокрема, оцінювання його фінансових можливостей, а саме: наявні фінансові ресурси – очікуваний перехідний залишок на наступний бюджетний період; можливі (потенційні) фінансові ресурси – очікувані надходження коштів від державного та місцевого бюджетів, від надання освітніх й додаткових платних послуг; залучені фінансові ресурси – кошти, отримані від реалізації проєктів, грантів, доброчинців тощо, які спрямовуються на провадження статутної діяльності та активно впливають на розвиток навчального закладу і є допоміжними у формуванні його бюджету.

- аналіз ринку освітніх та наукових послуг – є важливим при формуванні бюджету для розуміння можливостей ЗВО в плані надання послуг і, як наслідок, нарощення його фінансового потенціалу;

- збір вихідних даних для проведення розрахунків витрат – план прийому здобувачів вищої освіти, штатний розпис закладу, посадові оклади й оплата праці працівників, тарифи на комунальні послуги, обов'язкові послуги з утримання будівель тощо; 2) складання бюджету – для підготовки й формування консолідованого (зведеного) бюджету доходів і видатків ЗВО доцільно розробити окремі бюджети, а саме:

- бюджет доходів за джерелами надходження фінансових ресурсів, використовуючи попередній аналіз;

- бюджет за видами діяльності ЗВО та бюджетними програмами, які реалізуються закладами – кожна бюджетна програма спрямована на виконання певних завдань і досягнення цілей у провадженні діяльності ЗВО;
- бюджет за фондами – загальним та спеціальним;
- бюджет кожного структурного підрозділу, що дасть можливість оцінити діяльність структурних підрозділів, їх внесок у розвиток ЗВО, ефективність функціонування. Так, формування бюджету кожного факультету, інституту, кафедри, іншого структурного підрозділу допоможе їм оптимізувати свою структуру, визначити актуальність наявних освітніх програм, спеціалізацій, виявити основних донорів і які спеціальності та структурні підрозділи є збитковими, а також окреслити потенційні можливості надання додаткових платних послуг й наповнення дохідної частини бюджету ЗВО;
- допоміжні бюджети – бюджети за статтями витрат на: оплату праці та нарахуваннями на неї, комунальні послуги, стипендіальне і соціальне забезпечення, відрядження, проведення педагогічної практики, матеріально-технічного забезпечення, ремонтних робіт, загальногосподарських й експлуатаційних витрат тощо.

Третій етап – **розгляд та затвердження бюджету** включає в себе:

- 1) громадське обговорення проєкту бюджету – сформований бюджет ЗВО, його видатки та доходи, пропонується на обговорення у якому мають право взяти участь всі учасники освітнього процесу і внести свої пропозиції та зауваження;
- 2) затвердження бюджету – Вчена рада ЗВО розглядає звіт про фінансово-господарську діяльність за попередній рік та проєкт бюджету на наступний, обґрунтовані пропозиції, висловлені на громадському обговоренні, враховує всі чинники, які впливали на формування бюджету й ухвалює його або рекомендує на доопрацювання. Ухвалений бюджет керівник закладу затверджує.

Четвертий етап – **виконання бюджету** передбачає поточний контроль за процесом виконання зведеного бюджету та кожного окремого бюджету, а також швидке реагування на непередбачувані зміни і потреби.

П'ятий етап – **аналіз та коригування бюджету** містить: 1) оцінювання усіх аспектів фінансового стану – підготовка фінансової звітності за кожною бюджетною програмою, кожним видом діяльності; 2) аналіз показників виконання бюджету – на підставі підготовлених звітів щодо провадження закладом його фінансово-господарської діяльності, здійснюється аналіз відхилення фактичних результатів від планових. Важливо визначити і врахувати у подальшому плануванні фактори й причини, що призвели до таких відхилень. Це можуть бути як непередбачувані видатки, чи форс-мажорні обставини, так і невміле управління на окремих рівнях фінансового менеджменту; 3) коригування короткотермінових цілей та стратегічних планів – на основі попередньо отриманої інформації за результатами проведеного аналізу й сформованої звітності доцільно оцінити виконання поставлених цілей і планів та визначити їхню подальшу актуальність, внести відповідні зміни у плани та терміни виконання, визначити пріоритетні напрями використання наявних ресурсів й альтернативні способи досягнення поставлених завдань.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Таким чином, проведене дослідження понять «бюджетування» й «бюджет» дало можливість запропонувати поетапний процес формування системи фінансового управління у ЗВО. Застосування системи бюджетування беззаперечно залежить як від розміру його фінансового потенціалу, так і від ефективного управління ним в процесі формування та використання. Тому, ефективно запроваджуючи у ЗВО п'ять етапів бюджетування, дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо провадження освітньої, науково-інноваційної, фінансово-господарської та інших видів діяльності закладу, нарощувати його

фінансовий потенціал, досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентоспроможність ЗВО серед інших, займати високі позиції у вітчизняних й міжнародних рейтингах.

Література

1. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 23.05.2020).
2. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Випуск 1(32). С. 470-481.
3. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры (Принята в г. Париже 05.10.1998 – 09.10.1998 на Всемирной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры»). Париж. 1998 URL: <https://www.lawmix.ru/abro/5462> (дата звернення: 23.05.2020).
4. Трудове право України: Академічний курс : підруч. для студ. юрид. 17 спец. вищ. навч. закл. / П. Д. Пилипенко, В. Я. Бурак, З. Я. Козак та ін.; за ред. П. Д. Пилипенка. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2006. 544 с.
5. Пар'єва О. О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури // X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», 16–20 травня 2016 р. С. 71–74.
6. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України. 2001. №9. С. 87–91.

7. Підгорний А. З., Корольова Т. С., Лапіна І. С. Бюджетування – ефективний засіб управління фінансами ВНЗ // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 2 (49). Ч. 1. С. 155–162.
8. Сафонова В. Є. Концепція ефективного державного фінансування вищої освіти // Наукові праці МАУП. 2016. Вип. 48 (1). С. 154–171.
9. Куцик П. О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів // Економічні науки. Серія Облік і фінанси. 2010. Випуск 7 (25). Ч. 2. С. 192–201.
10. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. Випуск 34. С. 149–152.
11. Бюджетний кодекс України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 25.05.2020).
12. Villa F. Elementi di Amministrazione e Contabilita. 3. Aufl. Pavia, 1857. S. 67.
13. Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М., Коритник Л. П. Управління бюджетними витратами на послуги вищої освіти: методологія, організація, інформаційно-аналітичне забезпечення: монографія. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2019. 460 с.
14. Безверхий К. В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2013. 276 с.
15. Виноградня В. М. Напрями удосконалення процесу бюджетування у вищих навчальних закладах // Економічний вісник університету. 2011. Випуск 17/2. С. 30–34
16. Боголіб Т. М. Принципи управління вузом: монографія. К.: Знання: КОО, 2003. 160 с.

References

1. Pro vyshhu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine from July 01 2014 № 1556-VII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (accessed: 23.05.2020) [in Ukrainian].
2. Krupka M. I., Ghrynjkevych O. S., Sas S. P. Ekonomichna efektyvnistj universytetiv Ukrainy u konteksti innovacijnosti finansovogho menedzhmentu [Economic efficiency of Ukraine's universities in the context of innovative financial management]. Finansovo-kredytna dijajnistj: problemy teoriji ta praktyky. 2020. Vypusk 1(32). PP. 470-481 [in Ukrainian].
3. Vsemirnaya deklaratsiya o vysshem obrazovanii dlya XXI veka: podkhody i prakticheskie mery (Prinyata v g. Parizhe 05.10.1998 – 09.10.1998 na Vsemirnoy konferentsii YuNYeSKO «Vysshee obrazovanie v XXI veke: podkhody i prakticheskie mery»). Parizh. URL: <https://www.lawmix.ru/abro/5462> (accessed: 23.05.2020) [In Russian].
4. Trudove pravo Ukrainy: Akademichnyj kurs [Labor Law of Ukraine: Academic Course] : pidruch. dlja stud. juryd. 17 spec. vyshh. navch. zakl. / P. D. Pylypenko, V. Ja. Burak, Z. Ja. Kozak ta in.; za red. P. D. Pylypenka. – 2-ghe vyd., pererob. i dop. – K.: Vydavnychyj Dim «In Jure», 2006. 544 p. [in Ukrainian].
5. Par'jeva, O. O.(2016). Sutnistj procesu bjudzhetuvannja i elementy jogho struktury [The essence of the budgeting process and elements of its structure]. X Vseukrajinsjka naukovopraktychna konferencija «Oblikovo-analitychne zabezpechennja innovacijnoji transformaciji ekonomiky Ukrainy», PP. 16–20 [in Ukrainian].
6. Kharko, A. Ju. (2001). Bjudzhetuvannja u procesi upravlinnja finansovoju dijajnistju pidpryjemstva [Budgeting in the process of managing the

- financial activities of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*. №9. PP. 87–91 [in Ukrainian].
7. Pidghornyj, A. Z., Koroljova, T. S., Lapina, I. S. (2013). Bjudzhetuvannja – efektyvnyj zasib upravlinnja finansamy VNZ [Budgeting – an effective tool for managing finances Universities]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj*. Vypusk 2 (49). Ch. 1. PP. 155–162 [in Ukrainian].
 8. Safonova, V. Je. (2016). Konceptija efektyvnogho derzhavnogho finansuvannja vyshhoji osvity [The concept of effective public funding of higher education]. *Naukovi praci MAUP*. Vyp. 48 (1). PP. 154–171 [in Ukrainian].
 9. Kucyk, P. O. (2010). Bjudzhetuvannja jak osnovna skladova operatyvnogho planuvannja ta finansovogho kontrolinghu vyshhykh navchalnykh zakladiv [Budgeting as the main component of operational planning and financial controlling institutions of higher education]. *Ekonomichni nauky. Serija Oblik i finansy*. Vypusk 7 (25). Ch. 2. PP. 192–201 [in Ukrainian].
 10. Tyrinov, A. V. (2019). Orghanizacija bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi jak chastyna upravlinsjkojogo obliku [Budgeting organization at the enterprise as the part of management accounting]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomichni nauky*. Vypusk 34. PP. 149–152 [in Ukrainian].
 11. Bjudzhetnyj kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 r. № 2456-VI [Budget Code of Ukraine of July 8 2010. № 2456-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (accessed: 25.05.2020) [in Ukrainian].
 12. Villa F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl. Pavia, 1857. P. 67 [in English].
 13. Lovinsjka, L. Gh., Parasij-Verghunenko, I. M., Korytnyk, L. P. (2019). Upravlinnja bjudzhetnymi vytratamy na poslughy vyshhoji osvity: metodologhija, orghanizacija, informacijno-analitychne zabezpechennja

- [Management of budget expenditures for higher education services: methodology, organization, information and analytical support]: monograph. Kyjiv: DNNU «Akad. fin. upravlinnja». 460 p. [in Ukrainian].
14. Bekhverkhyj, K. V. (2013). Neprjami vytraty v systemi upravlinnja promyslovykh pidpryjemstv: oblikovo-kontroljnyj aspekt [Indirect costs in the management system of industrial enterprises: accounting and control aspect]: monograph. K.: Centr uchbovoji literatury. 276 p. [in Ukrainian].
15. Vynogradnja, V. M. (2011). Naprjamy udoskonalennja procesu bjudzhetuvannja u vyshhykh navchaljnykh zakladakh [Directions for improving the budgeting process in higher education institutions]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*. Vypusk 17/2. PP. 30–34 [in Ukrainian].
16. Bogholib, T. M. (2003). Pryncypy upravlinnja vuzom [Principles of university management]: monograph. K.: Znannja: KOO. 160 p. [in Ukrainian].