

## БЮДЖЕТУВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ВНЗ

У статті обґрунтовано необхідність впровадження у ВНЗ нових принципів управління фінансовими ресурсами в умовах бюджетного дефіциту. На підставі проведеного обстеження ВНЗ представлено практичні рекомендації щодо впровадження системи бюджетування, визначено переваги порівняно з традиційними системами та поставлено питання щодо диверсифікації методів управління фінансами ВНЗ.

The article substantiates the need to introduce new concepts in university management of financial resources in the budget deficit. Practical guidelines for implementation of the budgeting system based on the survey of university are presented. Advantages compared to the traditional systems and questions to diversify methods of financial management universities are certain.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За два останні десятиліття чітко окреслилася загальносвітова тенденція переходу до суспільства, заснованого на знаннях. Інтенсивність і глибина цих процесів визначаються науково-технічною, інституційною, інформаційною революцією в усіх сферах діяльності людини. Вплив зазначених тенденцій на суспільний розвиток усе частіше називають інтелектуальною революцією. Усе це підвищує роль системи освіти в житті держави і суспільства. Для вирішення завдання забезпечення економіки висококваліфікованими спеціалістами сучасний вищий навчальний заклад повинен активізувати всі сфери своєї діяльності: науку, освіту, управління. Це передбачає своєчасне та повне забезпечення вищого навчального закладу усіма необхідними ресурсами, у тому числі фінансовими. У зв'язку з цим актуальною є організація управління фінансовим ресурсним забезпеченням на основі нових форм, механізмів і методів прийняття рішень.

Сучасний стан вищої освіти в Україні, який характеризується дефіцитом бюджетного фінансування на фоні жорстокої конкуренції між навчальними закладами різних напрямів підготовки фахівців і різних форм власності, потребує нових ефективних підходів щодо формування та використання матеріального, фінансового та науково-педагогічного потенціалу. У першу чергу це стосується вищих навчальних закладів державної форми власності, які мають обмежені (порівняно з приватними ВНЗ) можливості залучення позабюджетних коштів. Диверсифікація доходної частини Кошторису доходів та витрат ВНЗ, ефективний розподіл і використання фінансових ресурсів ВНЗ в цих умовах – одна із ключових проблем функціонування державних вищих навчальних закладів України. Ця проблема посилюється суттєвим скороченням чисельності абітурієнтів у результаті демографічної кризи 90-х років минулого століття.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Останніми роками проблема формування та ефективного використання фінансових коштів ВНЗ знайшла широке обговорення не тільки безпосередньо в навчальних закладах, але й в наукових колах. Серед питань, що активно обговорюються, особливе місце займають питання впровадження в практику роботи ВНЗ бюджетного планування, ресурсного забезпечення та контролю за використанням бюджетних ресурсів. Цим питанням присвячено праці українських та зарубіжних учених Т. М. Боголіб, І. А. Бланка, К. Друрі, Л. О. Плахотникової, Т. М. Кондрашової, В. А. Слепова, Т. Шульца, В. Щетиніна, К. В. Щиборща.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на певну кількість робіт, присвячених цій проблемі, поза увагою вчених і фахівців вищих навчальних закладів залишається низка питань, розв'язання яких сприяло б, на думку авторів, більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами ВНЗ, диверсифікації доходів, економному їх розподілу та використанню, що продиктовано бюджетним дефіцитом. До таких питань у першу чергу необхідно віднести визначення місця та ролі бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами, особливості впровадження бюджетування в навчальних закладах різного профілю та різного обсягу підготовки фахівців. Особливу увагу необхідно приділити розробці практичних рекомендацій щодо впровадження системи бюджетування та аналізу результатів її використання.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності пошуку нових принципів управління фінансовими ресурсами вищих навчальних закладів, запровадження яких обумовлено скороченням бюджетного фінансування та чисельності студентів як наслідок демографічної кризи в Україні в останнє десятиріччя минулого століття. У статті також передбачається проаналізувати досвід навчальних закладів щодо впровадження системи бюджетування як інструменту управління фінансовими ресурсами ВНЗ, яка забезпечує ефективний розподіл та використання грошових коштів, і на цій підставі запропонувати низку методологічних і практичних підходів щодо впровадження такої системи у вищих навчальних закладах та аналізу її функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, наразі не вироблено чітких принципів та методів оцінки впливу механізму управління фінансовими ресурсами ВНЗ на результативність їх освітньої діяльності. Тому виникає необхідність у розробці основ формування та розвитку такої системи управління фінансовими ресурсами ВНЗ, яка спроможна реагувати на поточні та стратегічні цілі державної освітньої політики з огляду на потреби споживачів освітніх послуг. Грунтуючись на зарубіжній практиці вирішення проблем щодо ефективного використання коштів організації, звернемося до технології, яка набула широкого застосування в галузі освіти та відома як технологія бюджетування.

Система бюджетування – відносно новий засіб управління фінансами в системі вищої освіти України. Цим пояснюється той факт, що не існує єдиного визначення як змісту та завдань його впровадження, так і оцінки його результативності. Як вірно відмічає Ф. С. Мошер: «Для політолога і юриста бюджетування означає подання й аналіз бюджетних заявок у такій формі, що забезпечує найбільш ефективний вибір. Для чиновника це поняття означає, крім вищеназваного, більшу гнучкість та свободу маневру, а також більшу особисту відповідальність й більшу вимогливість до підлеглих. Для міністерств і відомств воно може означати більшу самостійність, гнучкість у прийнятті рішень і більшу відповідальність за використання виділених їм фондів. Для бухгалтера бюджетування асоціюється з обліком по нарахуванню, поділом рахунків за поточними та капітальними операціями, з відособленим обліком оборотних коштів та використанням специфічних технологій обліку» [1, с.80–81].

Автори розглядають бюджетування як форму управління фінансовими ресурсами, яка передбачає організацію відповідних служб, розробку системи показників для обліку та аналізу надходжень і видатків у розрізі структурних підрозділів. Метою таких заходів є: 1) пошук невикористаних джерел надходження коштів і 2) визначення напрямів витрат, які б найбільшою мірою відповідали завданням розвитку вищого навчального закладу в цілому, окремих підрозділів і колективу викладачів і співробітників ВНЗ.

Проведене авторами дослідження показало, що серед вищих навчальних закладів м. Одеси бюджетування як система управління фінансовими ресурсами існує у різних формах. Більшість ВНЗ використовують централізовану форму управління фінансами, при якій доходи формуються у відповідності до діючого законодавства планово-фінансовим відділом, а видатки визначаються адміністрацією ВНЗ. Разом з тим, окремі ВНЗ використовують децентралізовану форму, при якій бюджет університету представляє собою сукупність локальних бюджетів структурних підрозділів, інститутів, факультетів, кафедр

тощо. За доходами кожний такий бюджет формується у відповідному підрозділі, а видатки визначаються керівником відповідного структурного підрозділу. Окремі елементи впроваджені в закладах з широкою номенклатурою напрямів підготовки фахівців і значною чисельністю студентів. При цьому загальний контроль як доходів, так і видатків локальних бюджетів здійснює планово-фінансовий відділ ВНЗ. Децентралізована форма бюджетування впроваджена в ВНЗ, у яких замість факультетів створені інститути, що мають певну самостійність у використанні коштів спеціального фонду [2, с.30].

Вивчення досвіду застосування тієї чи іншої форми управління витратами та підстав для її вибору показало, що для навчальних закладів з різним обсягом і структурою бюджету, різним управлінським підходом до вирішення поточних і стратегічних проблем можуть ефективно використовуватися різні форми управління фінансами.

Разом із тим, як вже відмічалось, сучасне управління вищими навчальними закладами в умовах ринкових відносин, жорсткої конкуренції під час вступної кампанії та на ринку працевлаштування випускників, вимагає інших, адаптованих до сучасних умов форм і методів управління.

Одним із таких методів виступає бюджетування як інструмент управління, що дозволяє не тільки раціонально розподіляти кошти та ефективно їх використовувати, але й виступає як фінансовий механізм управління діяльністю вищого навчального закладу в усіх напрямках – навчальному, науковому, виховному та ін.

Розглянемо більш детально організацію децентралізованої форми управління фінансовими ресурсами та можливості й напрямки її впровадження в практику діяльності навчальних закладів.

Бюджетування – це організаційна форма управління фінансовими ресурсами, яка охоплює планування, ресурсне забезпечення та контроль за використанням бюджетних коштів і спрямована на одержання ефективного кінцевого результату. Бюджетування можна розглядати також як процес підготовки (аналіз, прогноз, планування), виконання та контролю локальних і загального бюджетів для прийняття оптимальних управлінських рішень. Основними принципами бюджетування є: відповідність основним задачам діяльності ВНЗ, цілісність, доступність, коректність, порівнянність, узгодженість, оперативність, функціональність і декомпозиційність.

Основою бюджетування є локальні та інтегральні бюджети. Бюджет – це кількісне відображення плану, інструмент координації та контролю за його виконанням. Об'єктом бюджетування є: джерела фінансування, доходи та видатки, рух грошових коштів, використання матеріальних і фінансових ресурсів.

В управлінському аспекті бюджет – фінансова модель вищого навчального закладу, інструмент реалізації управлінських рішень, яка дозволяє не тільки планувати, але й зіставляти витрати з одержаними результатами, оцінювати та координувати діяльність окремих структурних підрозділів. Бюджетне управління – це система цілеспрямованих управлінських тисків на бюджетну систему з метою виконання загальних функцій управління, в тому числі координації, регулювання, мотивації діяльності всіх підрозділів навчального закладу для посилення його конкурентоспроможності. Бюджетне управління дозволяє підвищити фінансово-економічну ефективність ВНЗ, забезпечити його фінансову стійкість, зберегти та посилити свої позиції на ринку, швидко адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища.

Бюджет вищого навчального закладу, залежно від обраної форми фінансового управління, може бути централізованим або децентралізованим. Перший за доходами формується у відповідності до діючого законодавства у централізованому порядку планово-фінансовим відділом, а за видатками ініціюється адміністрацією ВНЗ. Децентралізований бюджет як за доходами, так і за видатками є сукупністю локальних бюджетів структурних підрозділів, факультетів, кафедр.

Відправною точкою впровадження системи бюджетування виступає бюджет вищого навчального закладу. В умовах функціонування системи бюджетування, бюджет охоплює всі

структурні підрозділи університету (інститути, факультети, кафедри тощо) і, таким чином, робить їх центрами фінансової відповідальності. Керівникам таких підрозділів надається право на прийняття рішень з оперативних питань формування доходів від своєї діяльності та розподілу витрат і відповідальність за отримання фінансових результатів.

Із цього положення витікає висновок, що впровадження системи бюджетування передбачає визначення таких центрів фінансової відповідальності. Практика свідчить про те, що такими центрами можуть бути:

- структурні підрозділи (інститути, факультети, технопарки, інститути підвищення кваліфікації, курси, бізнес-центри, бази відпочинку тощо);
- філії та представництва університету;
- обслуговуючі структурні підрозділи (видавничо-поліграфічні центри, центри комп'ютерних технологій, гуртожитки, готелі тощо);
- окремі фонди, які створені на кошти бюджетних і позабюджетних джерел для фінансування освітніх, наукових, видавничих програм.

Організаційний план упровадження, використання та оцінки ефективності системи бюджетування містить декілька етапів.

Перш за все – це розробка прогнозу фінансово-економічного стану ВНЗ, в основі якого полягає Перспективний (довгостроковий) план розвитку університету, яким визначаються основні напрями розвитку на 5–10 років.

На практиці виділяють чотири рівні фінансового планування для університету: 1) стратегічний план фінансового розвитку та матеріально-технічного забезпечення на 5–10 років; 2) зведений кошторис університету (затверджується МОНМС) на наступний рік; 3) бюджет університету на календарний рік, який містить доходну частину з усіх джерел фінансування (бюджетні кошти, позабюджетні кошти, кошти структурних підрозділів) та видаткову частину бюджетного та позабюджетного фінансування; 4) бюджет централізованої фінансової відповідальності (структурних підрозділів університету) на календарний рік.

Впровадження у вищих навчальних закладах системи бюджетування, орієнтованої на результат, вимагає ретельного обліку, аналізу і оцінки витрат, а також визначення ефективності витрат на одиницю продукції (у нашому випадку – підготовка студента). Поточний економічний аналіз витрат дозволяє науково обґрунтовувати прийняті управлінські рішення, виступаючи зв'язуючою ланкою між управлінським обліком і прийнятими рішеннями. Розрахунок ефективності від впровадження механізму управління витратами необхідно розглядувати в контексті наявності інструментарію для оцінки ефективності управлінських рішень, проектів, програм і систематичного аналізу (моніторингу) діяльності ВНЗ.

При аналізі витрат вирішуються такі завдання:

- порівняння фактичного рівня витрат з плановими показниками;
- порівняння фактичного рівня витрат з витратами попереднього періоду (у динаміці);
- визначення обсягу і причин зміни витрат по центрах фінансової відповідальності і по статтях;
- встановлення чинників, обумовлюючих зростання або скорочення витрат;
- виявлення резервів зниження витрат.

Аналіз відхилень фактичних витрат від планових дає можливість реалізувати принцип управління по відхиленнях.

Управління витратами ВНЗ можна розглядувати з точки зору одержувача бюджетного фінансування на виконання державного замовлення, з одного боку, і одержувача коштів від юридичних і фізичних осіб за надані послуги – з іншого. Для обліку і аналізу витрат ВНЗ використовується бюджетна класифікація за видами витрат державного бюджету, яка передбачає ділення на розділи, підрозділи, цільові статті за видами витрат і кодами статей витрат.

Бюджетний облік сьогодні дозволяє ВНЗ отримувати наступні аналітичні дані за витратами відповідно до елементів бюджетної класифікації: обсяг отриманих коштів і їх

цільове призначення, здійснені касові та фактичні витрати в розрізі економічних статей витрат та джерел доходів тощо.

Отримана за даними бюджетного обліку інформація істотно полегшує завдання ВНЗ щодо забезпечення ефективного, цільового і своєчасного використання фінансових коштів. При цьому ВНЗ при переході «від управління витратами до управління результатами» необхідно розробити свою систему, яка дозволяє планувати і оцінювати досягнення результатів своєї діяльності. Такою системою у ВНЗ може стати система бюджетування, орієнтована на результат. Кошторис (бюджет) фінансування на виконання державного замовлення повинен увійти як її елемент.

З точки зору розпису доходів та видатків, а також відображення фінансових результатів бюджет ВНЗ є фінансовим планом, за допомогою якого відбувається прогнозування розвитку фінансового забезпечення діяльності закладу. Така форма організації грошових відносин реалізується через механізм бюджетування, який враховує:

- розробку прогнозу фінансово-економічного стану ВНЗ;
- узгодження планових фінансово-економічних показників за напрямками фінансування та проектами;
- закріплення відповідальності та повноважень за функціональними підрозділами;
- контроль та оцінку ефективності використання фінансових ресурсів.

Виходячи з вищезазначеного, до основних функцій бюджетування можна віднести:

- організацію фінансової діяльності структурних підрозділів ВНЗ та контроль за своєчасним та цільовим використанням коштів бюджету;
- бюджетне планування, при якому встановлюється часовий інтервал для бюджетування, досяжні цілі, а також стратегія;
- бюджетне проектування, яке передбачає ранжирування запропонованих заходів з огляду на їхню вартісну оцінку протягом відповідного періоду, базуючись на визначених пріоритетах ВНЗ.

При впровадженні системи бюджетування ВНЗ, орієнтованої на результат, варто визначити:

- результативність витрачання коштів (бюджетних і позабюджетних) в рамках виконання державної функції (надання освітньої послуги);
- повну вартість цих послуг (освітніх програм);
- вартість одиниці виконання державної функції (підготовки одного фахівця), як індикатора безпосереднього результату діяльності;
- зв'язок витрат на забезпечення основної діяльності ВНЗ (утримання будівель, заробітна плата персоналу, обслуговування комп'ютерних систем) з виконанням державних функцій (наданням освітніх послуг).

Управління витратами в контексті системи бюджетування ВНЗ, орієнтованої на результат, передбачає використання поряд з бюджетним обліком принципів управлінського обліку, в яких первинне значення мають групування і розподіл витрат у відповідності з їх спрямованістю на вирішення конкретних управлінських задач. В управлінському обліку метод групування витрат залежить від цілі використання цього групування.

Відповідно до потреб керівництва ВНЗ, а також рівня розвитку управлінського обліку та інформаційних технологій мають ставитися різні цілі при розробці системи бюджетування. При зміні завдань і функцій організації групування витрат може змінюватися, що дозволяє забезпечити ефективне управління ними.

Бюджети мають бути складені як для ВНЗ в цілому, так і для його окремих підрозділів. Єдиного стандарту щодо складання бюджетів немає (окрім кошторису фінансування державного замовлення), і кожний заклад самостійно обирає схему бюджетування. Склад і структура бюджетів ВНЗ визначаються виключно потребами управління.

Другою важливою складовою впровадження та функціонування системи бюджетування є визначення ефективності використання фінансових ресурсів ВНЗ [3, с.295].

В економічній літературі пропонується декілька методик оцінки ефективності бюджетних видатків, що включають правові, соціальні, експертні та прагматичні критерії [4, с.37–38]. Розробка індикаторів ефективності використання фінансових ресурсів ВНЗ є дуже складним завданням. Тому в бюджетних закладах вищої школи доцільно визначити показники ефективності використання фінансових ресурсів на основі співвідношення часток державного фінансування освітніх послуг та доходів однойменних послуг від комерційної діяльності у загальному обсязі надходжень [5, с.2].

Такі показники можуть бути структуровані за такими групами:

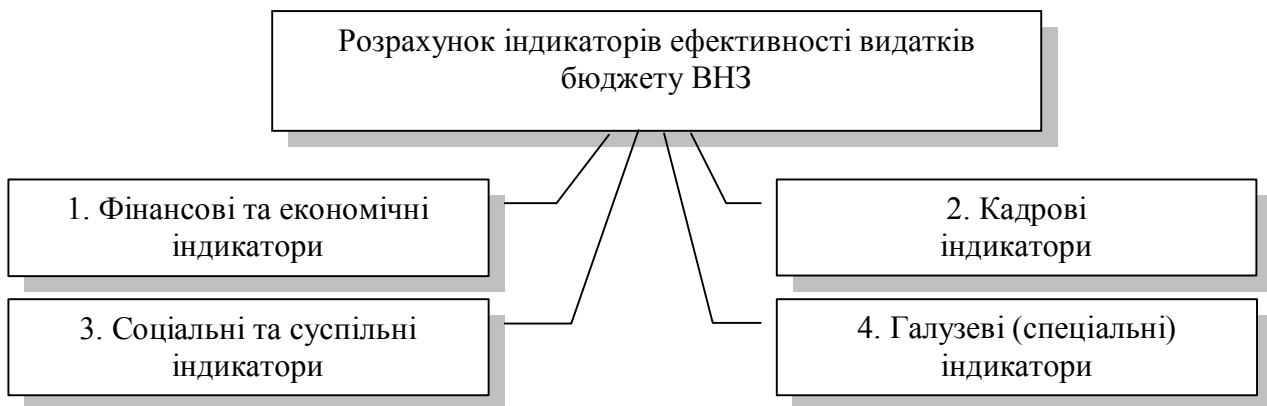
- а) фінансові та економічні показники;
- б) кадрові показники;
- в) соціальні показники;
- г) галузеві показники.

До першої групи необхідно віднести: відхилення фактичного виконання бюджету; кількість змін внесених у бюджетний розпис; частка кредиторської або дебіторської заборгованості у фонді заробітної плати тощо.

До другої групи входять показники, що характеризують якість кадрової політики ВНЗ. На рівні закладу це можуть бути показники, що характеризують плинність кадрів, питома вага професорсько-викладацького персоналу з науковими ступенями та званнями, питома вага осіб пенсійного віку в загальній чисельності викладачів, наявності резерву (аспіранти, докторанти) тощо.

Наступна, третя група показників, відображає якість надання освітніх послуг. Для визначення цих показників застосовуються такий інструмент як опитування, у ході якого визначаються переваги та недоліки роботи ЦФВ.

Четверта група показників призначена для безпосередньої оцінки проектів та програм, що виконуються ВНЗ. Зазначені індикатори є спеціальними, оскільки кожна програма або проект має певну специфіку, а відтак й відповідні задекларовані показники результату.



Розраховані за такою системою показники дозволяють забезпечити:

- 1) порівняльний аналіз роботи центрів фінансової відповідальності;
- 2) аналіз динаміки розвитку кожного центру фінансової відповідальності;
- 3) інтегральну оцінку ефективності видатків бюджету ВНЗ;
- 4) планування підвищення ефективності діяльності кожного центру.

Рис. 1. Система показників оцінки ефективності видатків бюджету ВНЗ

Необхідно зазначити, що наведена система показників може використовуватися на всіх рівнях бюджету навчального закладу з різною деталізацією.

Для розрахунку інтегрованого показника ефективності використання коштів бюджету застосовують показник вагомості для кожної визначеної групи, який визначається шляхом залучення як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Таким чином, інтегральна оцінка ефективності видатків бюджету ВНЗ буде визначатися за формулою:

$$E = \frac{\sum W_i \times I_i}{\sum W_i}, \quad (1)$$

де  $E$  – інтегрована оцінка ефективності видатків бюджету ВНЗ;

$W_i$  – вага  $i$ -того індикатору;

$I_i$  – величина індикатора у балах.

Рівень ефективності бюджетних видатків у цілому пропонується визначати наступним чином. При значенні показника у діапазоні:

- від 0–25% – незадовільний рівень;
- від 26–45% – низький рівень;
- від 46–60% – задовільний рівень;
- від 61–80% – середній рівень;
- від 81–100% – високий (оптимальний) рівень.

Таким чином, впровадження технології бюджетування в ВНЗ потребує:

- розробки відповідної інформаційної бази, придатної для прийняття рішень щодо ефективного використання коштів бюджету;
- науково обґрунтованої системи індикаторів ефективності та результативності використання фінансових ресурсів;
- запровадження відповідної системи звітності та документообігу;
- створення спеціального фонду грошових коштів для фінансування заходів щодо впровадження системи управління фінансовими ресурсами.

Ефективність управління економікою університету як складною розгалуженою системою з досить вагомими матеріальними та фінансовими потоками безпосередньо впливає на якість науково-педагогічного процесу. Розробка методів та заходів щодо організації систематичного обліку затрат на підготовку спеціалістів за окремими формами навчання, напрямками, спеціальностями, курсами, за різними навчальними планами є одним зі шляхів розв'язання завдань щодо підвищення якості підготовки фахівців.

Результатом удосконалення системи управління й обліку господарської діяльності закладу має бути зниження собівартості навчання спеціалістів за відповідними формами навчання, як і зниження невиробничих витрат. Облік за об'єктами калькулювання і статтями витрат дозволяє отримати повну інформацію про величину та структуру собівартості навчання в розрізі форм навчання, які визначають рівень витрат на навчальний процес і результати господарської діяльності університету в цілому. Інформація про вартість освітніх послуг є визначальною для прийняття управлінських рішень у сфері управління витратами ВНЗ. Особливо актуальна така інформація сьогодні, коли конкурентна боротьба у сфері освітніх послуг стає все більш складною за ступенем інтенсивності і взаємного впливу. Причому загострення конкуренції відбувається на фоні несприятливої демографічної ситуації та змін у системі вищої освіти, що зумовлюється зменшенням державного фінансування. У цій ситуації виявлення найбільш витратних і прибуткових спеціальностей є первинним завданням в управлінні фінансами ВНЗ. Завдяки достовірним знанням про вартість освітніх послуг з'являється можливість оцінки і прогнозування результативності та ефективності освітньої діяльності і, відповідно, якіснішого управління діяльністю і розвитком освітньої установи.

Як видно, перехід до системи бюджетування потребує певних змін у структурі управління ВНЗ та додаткових фінансових витрат, пов'язаних зі створенням необхідної інфраструктури.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У такому вигляді авторам представляється принципова схема впровадження та організації системи бюджетування в окремих вищих навчальних закладах як ефективна форма управління фінансовими ресурсами. Водночас, автори вважають, що специфіка окремих навчальних закладів, зокрема їх організаційно-управлінська структура, потребує зваженого, творчого підходу до прийняття рішення про перехід до такої системи управління фінансами. Необхідно

пам'ятати, що кінцевою метою функціонування тієї чи іншої системи управління є одержання оптимальних кінцевих результатів. Тому, автори вважають, що впровадження системи децентралізованого управління фінансами в вищих навчальних закладах України з їх неоднорідністю за розмірами, організаційною структурою, напрямками підготовки фахівців, не повинно носити обов'язкового, а тим більш кампанійського директивного характеру. Упровадженню такої системи в кожному окремому закладі повинні передувати ретельний аналіз ефективності діючої в ВНЗ системи управління фінансами і на цій підставі визначення доцільності переходу на нову систему, створення відповідних структурних підрозділів та вертикалі підпорядкування, контролю і відповідальності, прогнозування одержання позитивних кінцевих результатів.

Крім того, необхідно зауважити, що, як показав аналіз, існуюча практика бюджетування у вищих навчальних закладах свідчить про наявність певних проблем як організаційного, так і функціонального характеру.

По-перше, не всі керівники структурних підрозділів мають необхідну підготовку для аналізу фінансової інформації та досвід управління фінансовими ресурсами.

По-друге, якщо працівники окремих підрозділів недостатньо поінформовані щодо поставленої мети, засобів її досягнення та кінцевого ефекту, його вплив на мотивованість та результативність їх роботи буде мінімальним.

По-третє, не завжди поставлена мета носить стимулюючий характер. Вона може бути досягнення або без певних зусиль, або, навпаки, потребує надзвичайно значних зусиль. У першому та другому випадках вона знижує або зовсім зводить нанівець стимулюючий ефект.

І, нарешті, для вищих навчальних закладів з широко розгалуженою мережею локальних бюджетів існує значна складність складання інтегрального бюджету.

Децентралізована форма управління фінансовими ресурсами ВНЗ, на нашу думку, може бути доцільною та ефективною для університетів з широкою номенклатурою напрямів і спеціальностей підготовки фахівців, при якій вартість навчання за контрактною формою суттєво варіюється, а підготовка фахівців за різними спеціальностями потребує різного матеріально-технічного забезпечення (наявність лабораторій, дослідних станцій, експериментальних підприємств тощо).

Для навчальних закладів гуманітарного профілю, де підготовка фахівців різних спеціальностей не відрізняється розміром матеріальних і фінансових витрат, де незначна частка госпрозрахункової тематики наукових досліджень, централізована форма управління фінансами цілком виправдана.

### **Список використаної літератури**

1. Mosher Frederick C. Program Budgeting: Theory and Practice with Particular Reference to the U.S. Department of the Army. Chicago: Public Administration Service, 1954. – 258 p.
2. Боголіб Т. М. Управління фінансами вищих навчальних закладів / Т. М. Боголіб // *Фінанси України*. – 2003. – № 9. – С. 26–31.
3. Грінь А. М. Організаційно-економічний механізм управління ВНЗ: [монографія] / А. М. Грінь // *Новосибірськ: НДТУ*, 2006. – 380 с.
4. Вахович І. М. Механізм фінансового забезпечення вищої освіти в умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки / І. М. Вахович, Ю. В. Волинчук // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2010. – № 2 (105). – С. 103–110.
5. Підгорний А. З. Методика впровадження системи бюджетування в вищих навчальних закладах / А. З. Підгорний, Т. С. Корольова, І. С. Лапіна // *ОНЕУ*. – 2012. – С. 30.

Прийнято до друку 15.03.2013