

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.645.3

JEL classification: H52, I22, I23, I28

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.039>

Ігор ЛЮТИЙ,

доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,
e-mail: liutyi@knu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-2432>

Ольга БІЛЯВСЬКА,

проректор з науково-педагогічної роботи (з фінансово-економічних питань),
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна,
e-mail: biliavska_ob@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9945-957X>

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В КЛАСИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ЯК УМОВА ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ

Лютий І., Білявська О. Особливості бюджетування в класичному університеті як умова фінансової автономії. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.039>

Lyutyi, I., Bilyavska, O. (2021). Osoblyvosti biudzhetuvannia v klasychnomu universyteti yak umova finansovoi avtonomii [Peculiarities of budgeting in a classical university as a condition of financial autonomy]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 2, 39–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.039>

© Ігор Лютий, Ольга Білявська, 2021.

Анотація

Вступ. Стаття присвячена вивченню нових підходів в управлінні фінансами класичних університетів, а саме: впровадженню бюджетування, що орієнтоване на результат. Актуальність дослідження посилюється тим, що технології бюджетування ефективно застосовувати в умовах фінансової автономії університетів, що зумовлює необхідність переорієнтації усієї управлінської системи на досягнення цілей стратегічного розвитку та узгодження можливості розвитку класичного університету з наявними обсягами фінансування.

Мета. Полягає у визначенні методологічних особливостей впровадження технологій бюджетування, що орієнтовані на результат у класичних університетах України.

Результати. Поглиблено методичні підходи щодо впровадження технологій бюджетування в класичних університетах України в умовах фінансової автономії. Проаналізовано зміст поняття бюджетування. Розкрито роль організаційної складової у запровадження бюджетування орієнтованого на результат. Охарактеризовано процес розподілу фінансових повноважень та відповідальності за центрами прийняття фінансових рішень. Визначено коло відповідальних осіб за прийняття фінансових рішень. Запропоновано підходи щодо аналізу виконання бюджету загалом по університету, зокрема доцільно проводити аналіз за чотирма напрямками: за статтями соціального блоку; за статтями інноваційного та технічного розвитку; за статтями комунікації і мобільності співробітників; за статтями інших поточних витрат. Отримані аналітичні звіти про виконання бюджетів структурних підрозділів (інститутів, факультетів та ін.) передаються для подальшої роботи в службу внутрішнього фінансового аудиту. Результатом контрольних процедур має бути комплекс заходів, спрямованих на усунення негативних тенденцій у розвитку кожного структурного підрозділу, перелік винних осіб (з пропозиціями щодо усунення виявлених порушень) і чинників, які найбільше впливають на фінансовий стан закладу. Таким чином, запровадження бюджетування, що орієнтоване на результат, дасть змогу не тільки ефективно планувати, а й зважено підходити до виконання кошторисів.

Ключові слова: бюджетування, бюджетування, орієнтоване на результат, бюджет структурного підрозділу, фінансова автономія, класичний університет.

Формули: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 1, **бібл.:** 17.

Igor LIUTYI,

Ds (Economics), Professor,

Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,

Head of the Department of Finance,

Taras Shevchenko National University of Kyiv,

60 Volodymyrska, Kyiv, 01033, Ukraine,

e-mail: liutyi@knu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-2432>

Olga BILYAVSKA,Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work
(Financial and Economic Affairs),Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60 Volodymyrska, Kyiv, 01033, Ukraine,

e-mail: biliavska_ob@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9945-957X>

PECULIARITIES OF BUDGETING IN A CLASSICAL UNIVERSITY AS A CONDITION OF FINANCIAL AUTONOMY

Abstract

Introduction. *The article is devoted to the examination of the new approaches in management of finances at classical universities, namely - the introduction of results-oriented budgeting. The relevance of this study is enhanced by the fact that budgeting technologies can be effectively used in terms of financial autonomy of universities, which necessitates the reorientation of the entire management system to achieve strategic development goals and align the development of classical universities with available funding.*

Purpose of the research. *The purpose of the paper is to determine the methodological features of the introduction of result-oriented budgeting technologies in classical universities of Ukraine.*

Results. *The methodological approaches to the introduction of budgeting technologies in classical universities of Ukraine in terms of financial autonomy are enhanced. The essence of the concept of budgeting is analyzed. The role of the organizational component in the introduction of result-oriented budgeting is highlighted. The process of distribution of financial powers and responsibilities by financial decision-making centers is described. The range of persons responsible for making financial decisions is determined. Approaches to the analysis of budget execution in general at the university are offered, in particular it is reasonable to perform the analysis in four directions: on items of the social block; on items of innovative and technical development; on items of communication and mobility of employees; on other current expenses. The received analytical reports on execution of budgets of structural divisions (institutes, faculties, etc.) are transferred for further work to service of internal financial audit. The result of control procedures should be envisioned in a set of measures aimed at eliminating negative trends in the development of each structural unit, a list of liable individuals (with proposals to eliminate identified violations), and factors that have the most significant impact on the financial condition of the institution. Thus, the introduction of results-based budgeting will not only allow for effective planning, but also for a more prudent approach to the implementation of estimates*

Keywords: *budgeting, result-oriented budgeting, budget of structural subdivision, financial autonomy, classical university.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 1, bibl.: 17.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток класичних університетів в умовах жорсткого конкурентного середовища і мінливих тенденцій у демографії формує особливі вимоги до управління фінансами університету. Раціональне використання обмежених фінансових ресурсів потрібно здійснювати з урахуванням гострої необхідності нарощення інноваційного потенціалу в тісному взаємозв'язку з освітніми програмами підготовки студентів усіх кваліфікаційних рівнів до потреб бізнесу, шляхом формування сучасних професійних компетентностей і особистісних якостей випускників.

Усі перелічені умови використання фінансових ресурсів класичних університетів, безумовно, позначаються на постійному зростанні обсягу фінансування як з бюджетних, так і позабюджетних джерел фінансових ресурсів та відображаються на якісному рівні показників реалізації усіх освітніх програм. Водночас, перехід до фінансової автономії визначений одним із важливих пріоритетів. Орієнтирами, що визначають стратегічний розвиток класичних університетів повинні стати Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року, Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів, Дорожня карта освітньої реформи (2015–2025), Концептуальні засади реформування публічного фінансування та управління закладами вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у дослідження теоретичних та прикладних аспектів бюджетного планування в публічному секторі зроблено завдяки працям таких вчених Т. Бабич [5, 13], Т. Жибер [7], О. Кириленко [8], В. Кудряшов [6], І. Луніна [9], Ц. Огонь [10], К. Павлюк та О. Шапоренко [11], Л. Підчоса [12, 17] В. Федосов [13] та ін. Разом з тим, питання впровадження технологій бюджетування в умовах фінансової автономії класичних університетів та потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні методологічних особливостей впровадження технологій бюджетування, орієнтованих на результат в класичних університетах України.

Виклад основного матеріалу. Важливим кроком на шляху розбудови фінансової автономії класичних університетів має бути запровадження системи бюджетування, орієнтованого на результат, що передбачено Стратегією розвитку системи управління державними фінансами [1]. У результаті впровадження цієї системи можна: підвищити фінансову стійкість і ефективність використання наявних у розпорядженні університету активів (матеріальних та нематеріальних ресурсів, фінансових і нефінансових активів); підвищити обґрунтованість виділення фінансових ресурсів за окремими напрямками освітньої та наукової діяльності університету, видами контрактів (договорів); запобігти дефіциту грошових коштів (перевитрат коштів) у структурних підрозділах і в університеті загалом; здійснювати контроль за законністю та економічною ефективністю окремих видів господарської діяльності; визначити найбільш ефективні напрямки діяльності університету; посилити мотивацію керівників і працівників структурних підрозділів університету до підвищення якості освіти та результативності наукової діяльності, підвищення відповідальності за пов'язані з цим доходи і витрати; навчити керівників і працівників структурних підрозділів університету, чия діяльність

пов'язана з управлінням активами університету, основам фінансового планування і економічного аналізу, порівняння доходів і витрат, пов'язаних з господарською діяльністю їх підрозділів; збалансувати інтереси окремого структурного підрозділу з цільовими задачами університету в цілому.

Щоб розкрити організаційні особливості впровадження бюджетування в діяльності класичного університету, необхідно предметно розглянути підходи до визначення цього поняття, а також особливості його тлумачення у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Так, В. Федосов та Т. Бабіч [13], характеризуючи поняття бюджетування, зазначають, що «...це сукупність технологічних процедур бюджетної роботи з аналітично-розрахункової підготовки бюджетів, кошторисів і програм із допомогою порівняння відносної корисності альтернативних варіантів використання бюджетних коштів на конкретні види державної діяльності з урахуванням вартості витрат на досягнення кінцевого результату й упущених вигод» [13].

На думку Л. Підчоси, «...бюджетування виходить із необхідності розподілення бюджетних коштів для досягнення суспільно – значущих та кількісно вимірюваних результатів з постійним моніторингом та контролем за досягненням поставлених цілей та результатів» [12, с. 260]. Х. Хатр [16, с. 294], з одного боку, визначає, що бюджетування має орієнтуватися на результати діяльності установи, а з іншого – попереджає, що вибираючи цілі в процесі складання прогнозів на наступний бюджетний рік, необхідно для кожного результату визначити показник ефективності так само, як обґрунтувати доцільність бюджетних видатків.

Важливо зазначити, що переважна більшість праць українських економістів [4–13] певною мірою запозичують визначення бюджетування із західних джерел [14, 15], акцентуючи увагу на тому, що за децентралізованого підходу до управління фінансами як на макро-, так і на мікрорівні потреба у запровадженні бюджетування зводиться до необхідності ув'язувати поточні витрати згідно з бюджетними програмами із стратегічними цілями, тобто орієнтувати результат на досягнення цілей віддаленої перспективи – середньострокових [6, 10, 11] та довгострокових [7, 12, 16].

Отже, розглядаючи процес бюджетування як важливе явище сучасного публічного управління у сфері державних фінансів, зазначимо, що його впровадження стає ефективним за умови формуванням центрів відповідальності за результати використання бюджетних коштів, що може бути наслідком переходу класичних університетів до фінансової автономії. Поряд з терміном бюджетування вважаємо доцільним використовувати для позначення тих самих процесів термін-синонім «бюджетне планування», який вже достатньо апробований у працях українських науковців [6, 11].

Водночас саме поняття «бюджету» для класичного університету як бюджетної установи, на нашу думку, доцільно визначити як фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності університету, його структурних підрозділів та інших центрів фінансової відповідальності на конкретний період, у якому визначені ймовірні доходи і витрати, джерела фінансування, умови надходження грошових коштів, порядок використання грошових коштів за видами діяльності. Бюджети розробляються для університету загалом, а також для центрів фінансової відповідальності, окремих наукових і освітніх проєктів.

Окремо увагу варто звернути на необхідність детального осмислення усіх процесів, що відбуваються в результаті діяльності університету як суб'єкта господарських відносин та розробити методику бюджетного планування доходів та видатків класичних університетів.

Дотримання встановленого порядку на основі прийнятої методики дасть змогу перейти до наступного етапу фінансової автономії – формування бюджетів факультетів, що дозволить посилити фінансову відповідальність керівників середнього рівня за прийняті фінансові рішення.

Така модель фінансової відповідальності зображена на рис. 1. Загальна схема перспективного управління фінансами класичного університету в разі запровадження системи бюджетного планування в умовах фінансової автономії може бути представлена на рис. 2. За таких умов доцільно створити центри фінансової відповідальності, які підпорядковуються Вищому органу управління в університеті – Вченій раді (в ній формується бюджетна комісія, що здійснює експертизу стратегічних управлінських рішень, бюджетів і програм розвитку).



Рис 1. Модель бюджетного планування на основі формування центрів фінансової відповідальності на рівні структурних підрозділів (факультетів)

Джерело: розроблено авторами.

Керівник університету – ректор – здійснює загальне керівництво всіма видами діяльності університету. Згідно з положеннями посадової інструкції він делегує частину функціональних обов'язків щодо реалізації організаційної, адміністративної, координаційної, аналітичної та контрольної функцій у сфері управління фінансами університету на проректора з фінансово-економічних питань. В умовах фінансової автономії особливо важливе значення в управлінні фінансами університету має

служба внутрішнього фінансового аудиту (рис. 2). Ці функції покладаються на проректора з фінансово-економічних питань.

Крім того, до повноважень проректора з фінансово-економічних питань також належить координація та контроль роботи планово-фінансового відділу та бухгалтерії.

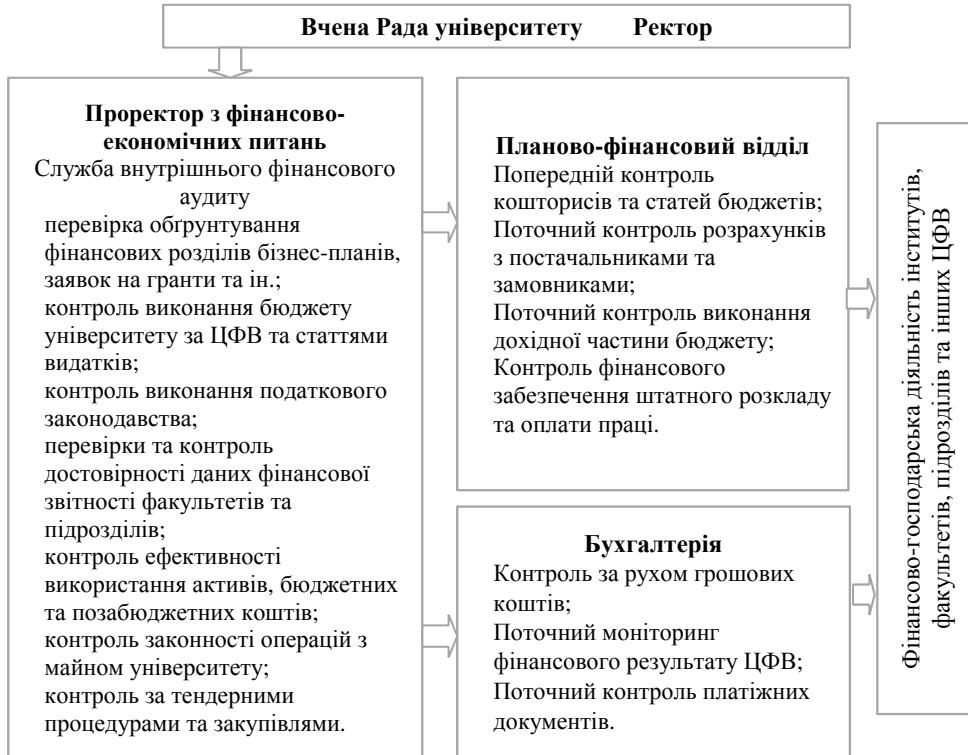


Рис. 2. Структура управління фінансами університету

Джерело: розроблено авторами.

До основних напрямів та функцій координаційної діяльності цього проректора належить комплекс заходів із організації бюджетного планування загалом по університету, серед яких найважливіші такі:

- координація і контроль економічної діяльності структурних підрозділів, управлінь та служб університету;
- сприяння розвитку фінансового забезпечення освітньої, науково-дослідної та виховної діяльності університету;
- формування організаційно-економічного й правового механізму реалізації інноваційної діяльності, а саме: суттєвих змін форм діяльності і методів університетського менеджменту, спрямованих на підвищення якості вищої і додаткової освіти, отримання відчутних результатів у пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки, зростання ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів університету;

- проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності бізнес-центру, бізнес-інкубаторів, технопарків та інноваційних проєктів університету;
- забезпечення взаємодії між університетом та органами державного фінансового, податкового і казначейського контролю, комерційними банками та іншими фінансовими інститутами;
- організація процесу бюджетування та кошторисного планування діяльності університету;
- контроль виконання календарного плану за доходами та витратами всіх структурних підрозділів університету, затвердження кошторисів і бюджетів;
- розроблення організаційного механізму кошторисного контролю за виконанням основних параметрів бюджету університету, організація роботи бюджетної комісії університету;
- участь у розробці облікової політики університету, сприяння впровадженню сучасних методів збору та обробки фінансово-економічної інформації;
- підвищенню кваліфікації працівників бухгалтерії і планово-фінансового відділу сприяє внутрішній контроль за достовірністю даних у бухгалтерській звітності університету;
- контроль ефективності і цільового використання факультетами та загальноуніверситетськими підрозділами бюджетних і позабюджетних коштів;
- координація роботи з виконання логістичних завдань (матеріально-технічне постачання, придбання обладнання і предметів довгострокового користування; організація конкурсів за державними контрактами та ін.);
- координація фінансово-економічних аспектів міжнародної діяльності університету в галузі освіти і наукових досліджень;
- участь у підготовці проєктів міжнародних договорів із зарубіжними організаціями, науковими центрами та громадськими фондами;
- організація науково-практичних конференцій з проблем університетського менеджменту, здійснення заходів щодо активізації та посилення інтеграційних процесів між університетом та бізнес-спільнотою;
- координація рекламної діяльності університету, сприяння формуванню позитивної громадської думки про університет;
- контроль економічної ефективності і законності операцій із земельними ділянками університету, в тому числі здійснення попереднього і наступного аудиту об'єктів капітального будівництва, капітального ремонту, поточного ремонту та реконструкції;
- сприяння формуванню політики університету в галузі стимулювання оплати праці співробітників університету та фінансуванню заходів із соціальної роботи серед співробітників та студентів університету.

З метою забезпечення прозорого та якісного управління фінансами класичного університету та за умови делегування значних повноважень структурним підрозділам виникає потреба встановлення чітких регламентів бюджетного планування.

З метою конкретизації завдань, які делегуються центрам фінансової відповідальності, доцільно визначити та жорстко дотримуватися принципів бюджетного регламенту, зокрема:

– запровадити гнучкий графік розробки і виконання бюджету, що передбачає постійне коректування бюджетних параметрів фінансово-економічної діяльності університету, окремих його структурних підрозділів і філій у міру закінчення кожного періоду;

– дотримуватися графіка проведення підсумкового контролю за виконанням бюджету (аналіз звітних форм);

– консолідувати функціональні бюджети структурних підрозділів (філій, інститутів, факультетів) у головному бюджеті університету – зведеному кошторисі;

– запровадити у використанні два важливі поняття: навчальний рік і календарний рік, оскільки є проблема коригувань цих бюджетів факультетів за навчальний рік, у процесі їх узагальнення в складі зведеного кошторису, який формується на календарний рік. Складати календарний (щомісячний) план доходів і витрат структурних підрозділів (філій) на навчальний рік, функціональні річні бюджети структурних підрозділів, зведений (головний) бюджет університету. Послідовність (етапи) бюджетування надано в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи бюджетування в університеті

Етап	Складові процесу	Виконавець	Відповідальний
1	Визначення величини внеску у фонд оплати праці за структурними підрозділами	Планово-фінансовий відділ	Керівник планово-фінансового відділу
2	Розробка календарних помісячних планів структурних підрозділів	Керівники структурних підрозділів (декани, директори підрозділів, керівники ЦФВ)	Керівник планово-фінансового відділу
3	Зведення помісячного календарного плану доходів і витрат структурного підрозділу до річного бюджету	Керівники структурних підрозділів (декани, директори підрозділів, керівники ЦФВ)	Керівник планово-фінансового відділу
4	Попередня експертиза календарного помісячного плану та річного бюджету доходів і витрат структурного підрозділу в бюджетній комісії вченої ради університету	Керівники структурних підрозділів (декани, директори підрозділів, керівники ЦФВ)	Проректор з фінансово-економічних питань
5	Затвердження календарних помісячних планів і річного бюджету на вчених радах факультетів (підрозділів)	Керівники структурних підрозділів (декани, директори підрозділів, керівники ЦФВ)	Керівник планово-фінансового відділу
6	Затвердження календарних помісячних планів і річного бюджету інших центрів фінансової відповідальності на засіданні бюджетної комісії	Керівники структурних підрозділів (декани, директори підрозділів, керівники ЦФВ)	Проректор з фінансово-економічних питань
7	Узгодження параметрів бюджету університету з проректорами та профспілковим комітетом	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор

продовження таблиці 1

8	Представлення проєкту річного бюджету університету на засіданні вченої ради (затвердження проєкту бюджету університету в першому читанні)	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор
9	Систематизація зауважень до проєкту бюджету і проведення засідання бюджетної комісії вченої ради університету	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор
10	Представлення проєкту річного бюджету університету на засіданні вченої ради (остаточне затвердження бюджету університету)	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор
11	Підготовка звіту про виконання річного бюджету університету за попередній період	Головний бухгалтер Керівник планово-фінансового відділу	Проректор з фінансово-економічних питань
12	Проведення моніторингу конкурентного середовища й оцінювання цінової ніші	Декани факультетів	Проректор з фінансово-економічних питань
13	Подання бюджетній комісії вченої ради університету пропозицій деканів за вартістю навчання студентів за контрактом	Декани факультетів	Проректор з фінансово-економічних питань
14	Проведення інтенсивної рекламної кампанії і дня відкритих дверей університету (з встановленими ціновими параметрами навчання студентів-контрактників)	Декани факультетів	Проректор з фінансово-економічних питань
15	Визначення розрахункової ставки оплати праці для формування внеску у фонд оплати праці за структурними підрозділами	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор
16	Внесення коригувань у головний бюджет університету з огляду на результати вступної кампанії (планованих доходів від надання платних освітніх послуг)	Проректор з фінансово-економічних питань	Ректор

Джерело: розроблено автором.

Серед основних повноважень проректора з фінансово-економічних питань є участь в обґрунтуванні дохідної частини бюджету університету та встановлення оптимальних параметрів цінової політики. При цьому, кожен структурний підрозділ (факультет) відповідно до рівня конкурентного середовища в своєму сегменті ринку, попиту на освітні послуги, інноваційності та якості своїх освітніх програм, а також наявності конкурентних переваг у матеріально-технічному і кадровому забезпеченні навчального процесу, встановлює індивідуальні розцінки за навчання студентів за контрактом. Декани факультетів подають проректору з фінансово-економічних питань пропозиції за оптимальними цінами на навчання на наступний навчальний рік, які санкціонуються або відхиляються на засіданні бюджетної комісії вченої ради

університету. Якщо бюджетна комісія схвалила ці пропозиції, то згідно з наказом ректора офіційно встановлюється вартість навчання одного студента.

Завершальним етапом бюджетування діяльності університету є підсумковий контроль за виконанням бюджету. Контроль доцільно проводити за дохідною та видатковою частинами бюджету в постатейному розрізі для кожного центру фінансової відповідальності. Аналіз виконання бюджету по університету варто проводити за чотирма напрямками: група статей соціального блоку; група статей інноваційного та технічного розвитку; група статей комунікації і мобільності співробітників; група статей інших поточних витрат. Звіти про виконання бюджетів структурних підрозділів (інститутів, факультетів та ін.) передаються для аналізу в службу внутрішнього фінансового аудиту. У результаті контрольних процедур потрібно розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення негативних тенденцій у розвитку кожного структурного підрозділу, перелік винних осіб (з пропозиціями щодо усунення виявлених порушень) і чинників, які найбільше впливають на фінансовий стан закладу.

Одним із підходів, що може суміщати в собі гнучкість, адаптованість до зміни зовнішніх і внутрішніх умов, є бюджетування, яке водночас є повсякденним інструментом роботи. Наприклад, вимоги цілісності та динамічності реалізуються через динамічну модель бюджетування, яку можна застосовувати в університеті.

Така модель універсальна і відображає цілісну концепцію бюджетування в системі управління централізованими і децентралізованими фінансами, що охоплює:

- інтеграцію бюджетування з системою стратегічного менеджменту, що передбачає структурованість інформації відповідно до соціальних та економічних цілей і завдань;
- створення фінансової структури на основі делегування управлінських прав і обов'язків;
- формування бюджетної моделі;
- формалізацію взаємодії суб'єктів і об'єктів бюджетування на всіх етапах управлінського циклу на основі затверджених регламентів і нормативних актів;
- застосування інструментарію фінансового менеджменту – від етапу планування (багатосценарні / різноманітні розрахунки в поєднанні з фінансовим і маржинальним аналізом на основі планованих показників, превентивний контроль і т. ін.) до контролю фактичних бюджетів, а також ухвалення управлінських рішень.

Крім вищевказаних, важливими компонентами сучасної концепції системи бюджетування є навчання персоналу, інтеграція з системою мотивації і автоматизація процесу бюджетування. Концептуальна єдність бюджетування в системі управління централізованими і децентралізованими фінансами передбачає розвиток узгодженої методологічної бази, уніфікованого інструментарію і механізмів. Система розподілу повноважень і обов'язків є одним з найважливіших компонентів і в процесі застосування в системі управління фінансами технології бюджетування якісно відрізняється від традиційного підходу як на мікро-, так і на макрорівні.

Оскільки бюджетуванню властиве делегування повноважень і обов'язків фінансового менеджменту «зверху вниз» – від ректора до операційних керівників (посадових осіб підрозділів), які отримують у своє розпорядження певні бюджети і керують реалізацією програм, напрямів діяльності, наданням освітніх та інших послуг,

то виникає потреба в періодичному звіті організацій про використання грошових коштів і досягнення запланованих результатів.

Звітування має здійснюватися в нерозривному зв'язку із встановленням чіткої юридичної відповідальності посадових осіб, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії, за зрив запланованих результатів і порушення вимог нормативно-правових актів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Делегування функцій, пов'язаних з ухваленням фінансових рішень, у поєднанні з відповідальністю створює цілісну ієрархічну систему підзвітності, яка встановлює, хто, коли, перед ким і за досягнення яких показників звітує, яку відповідальність несе за неналежне управління. Подальший розвиток методології бюджетування як універсальної технології фінансового менеджменту в сфері управління фінансами класичного університету має бути спрямований на інтеграцію інструментарію, збагачення методології планування завдяки використанню апробованих моделей, методів, механізмів та інших інструментів фінансового управління.

Успіх розвитку бюджетування та ефективного його застосування в практиці класичних університетів пов'язаний з такими факторами:

- наявністю актуальної науково обґрунтованої методології бюджетування, закріпленої в законодавчій базі і наказом ректора;
- зацікавленості участі ректора на мікрорівні і політична воля міністерства;
- позиціонування бюджетування як системи, що постійно розвивається і вдосконалюється, а також технології вирішення проблем у сфері управління фінансами університету.

Таким чином, одним з важливих аргументів на користь розвитку бюджетного планування в університеті має бути побудова системної ієрархії з децентралізованим розподілом повноважень щодо прийняття фінансових рішень, орієнтованих на досягнення кінцевого результату, що відповідає інтересам суспільства і університету.

Література

1. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 08.02.2017 № 142-р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text>
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Давиденко Н., Горобчук М. Середньострокове планування в удосконаленні бюджетної політики в Україні. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка та управління*. 2019. № (38).
5. Бабич Т. Середньострокове бюджетне планування – основа ефективності бюджетної політики. *Ринок цінних паперів*. 2006. № 12. С. 25–31.
6. Кудряшов В. Впровадження фіскальних правил у середньостроковому бюджетному плануванні. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 2. С. 523.

7. Жибер Т. Удосконалення процесу бюджетування в Україні. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 76–81.
8. Кириленко О. Формування інституційного забезпечення прозорості бюджетного процесу в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 8. С. 80–94.
9. Луніна І. Модернізація бюджетної системи України на засадах децентралізації. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів в умовах нової соціально-економічної реальності*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Ірпінь : Вид-во НУДПСУ, 2016. С. 109–112.
10. Огонь Ц. Бюджет: взаємозалежність зобов'язань і фінансових можливостей держави. *Фінанси України*. 2014. № 2. С. 7–18.
11. Павлюк К., Шапоренко О. Розвиток середньострокового бюджетного планування в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 274. С. 45–59.
12. Підчоса Л. Управління державними видатками в Україні : проблеми та напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25 (2). С. 109–115.
13. Федосов В., Бабич Т. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 323.
14. Практичні аспекти програмно-цільового методу бюджетування. Зарубіжний досвід / І. Щербина, Т. Бабіч, С. Козейчук та ін. Проект «Реформа місцевих бюджетів в Україні» : матеріали тренінгів. Київ : RTI International (USAID), 2006. 260 с.
15. Середньострокове бюджетне планування (міжнародний досвід): інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит комітету Верховної Ради України. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29131.pdf>
16. Hatry, H. Results-based budgeting. Performance management and budgeting: How governments can learn from experience. 2007. P. 293–318.
17. Pidchosa, L., Lyuty, I. and Pidchosa, O. (2019). Decentralization of inter-budget relations: theory, practice, and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5 (4), 182.

References

1. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017-2020 roky (2017). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia vid 08.02.2017 r. № 142-r [On approval of the Strategy for reforming the public financial management system for 2017-2020. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy from 08.02.2017 № 142-r]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy “Pro vyshchu osvitu” (2014) vid 01.07.2014 r. № 1556-VII [Law of Ukraine “On Higher Education” of 01.07.2014 561556-VII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" (2017) vid 05.09.2017 № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" (2017) type 05.09.2017 № 2145-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
4. Davydenko, N., Horobchuk, M. (2019). Serednostrokovove planuvannia v udoskonalenni biudzhethnoi polityky v Ukraini [Medium-term planning in improving budget policy in Ukraine]. *Visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika ta upravlinnia - Bulletin of the International Humanities University. Economics and management*, 38 [in Ukrainian].
5. Babych, T. (2006). Serednostrokovove biudzhethne planuvannia – osnova efektyvnosti biudzhethnoi polityky [Medium-term budget planning is the basis for the effectiveness of fiscal policy]. *Rynok tsinnykh paperiv - Securities Market*, 12, 25-31 [in Ukrainian].
6. Kudriashov, V., 2020. Vprovadzhennia fiskalnykh pravyl u serednostrokovomu biudzhethnomu planuvanni [Implementation of fiscal rules in medium-term budget planning]. *Naukovi pratsi NDFI - Scientific works of NDFI*, 2, 523 [in Ukrainian].
7. Zhybep, T. (2009). Udoskonalennia protsesu biudzhethuvannia v Ukraini [Improving the budgeting process in Ukraine]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 8, 76-81 [in Ukrainian].
8. Kyrylenko, O. (2017). Formuvannia instytutsiinoho zabezpechennia prozorosti biudzhethnoho protsesu v Ukraini [Formation of institutional support for the transparency of the budget process in Ukraine]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 8, 80-94 [in Ukrainian].
9. Lunina, I. (2016). Modernizatsiia biudzhethnoi systemy Ukrainy na zasadakh detsentralizatsii. Teoretychna ta praktychna kontseptualizatsiia rozvytku finansovo-kredytnykh mekhanizmiv v umovakh novoi sotsialno-ekonomichnoi realnosti: materialy Mizhnar.nauk.prakt. konf. [Modernization of the budget system of Ukraine on the basis of decentralization. Theoretical and practical conceptualization of the development of financial and credit mechanisms in the new socio-economic reality: materials International. scientific-practical conf.]. Irpin: Vyd-vo NUDPSU - NUDPSU Publishing House, 2016. P. 109-112 [in Ukrainian].
10. Ohon, Ts. (2014). Biudzheth: vzaïmozalezhnist zobov'iazan y finansovykh mozhlyvostei derzhavy [Budget: the interdependence of obligations and financial capabilities of the state]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 2, 7-18 [in Ukrainian].
11. Pavliuk, K., Shaporenko, O. (2018). Rozvytok serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia v Ukraini [Development of medium-term budget planning in Ukraine]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 274, 45-59 [in Ukrainian].
12. Pidchosa, L. (2017). Upravlinnia derzhavnymy vydatkami v Ukraini: problemy ta napriamy pidvyshchennia efektyvnosti [Public Expenditure Management in Ukraine: Problems and Directions for Efficiency]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu - Scientific Bulletin of the International Humanities University*, 25 (2), 109-115 [in Ukrainian].
13. Fedosov, V. Babych, T. (2008). Sutnist y problematyka biudzhethuvannia: ukraïnski realii [The essence and problems of budgeting: Ukrainian realities]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 1, 323 [in Ukrainian].

14. Praktychni aspekty prohramno-tsilovoho metodu biudzhetuвання (2006). Zarubizhnyi dosvid; I. Shcherbyna, T. Babich, S. Kozeichuk ta in. Proekt "Reforma mistsevykh biudzhativ v Ukraini": materialy treninhiv [Practical aspects of the program-target method of budgeting. Foreign experience; I. Shcherbyna, T. Babich, S. Kozeichuk and others. Project "Reform of local budgets in Ukraine": training materials]. K.: RTI International (USAID). 260 p. [in Ukrainian].
15. Serednostrokovе biudzhетne planuvannya (mizhnarodnyi dosvid): informatsiina dovidka, pidhotovlena Yevropeiskim informatsiino-doslidnytskym tsentrom na zapyt komitetu Verkhovnoi Rady Ukrainy [Medium-term budget planning (international experience): information sheet prepared by the European Information and Research Center at the request of a committee of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29131.pdf> [in Ukrainian].
16. Hatry, H. (2007). Results-based budgeting. Performance management and budgeting: How governments can learn from experience. P. 293-318 [in English].
17. Pidchosa, L., Lyuty, I. and Pidchosa, O. (2019). Decentralization of inter-budget relations: theory, practice, and international experience. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5 (4), 182 [in English].

Статтю отримано 18 квітня 2021 р.

Article received April 18, 2021