

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто основи фінансового планування діяльності вищих навчальних закладів України, питання впровадження адаптивної, інноваційної структури державного управління вищою освітою, а також проблеми забезпечення оптимального розподілу фінансових ресурсів ВНЗ для здійснення власної діяльності.

Ключові слова: вища освіта, державна політика, фінансове планування, державне управління вищою освітою.

Петрашенко Д. В. Анализ государственной политики финансирования высшего образования Украины.

В статье рассмотрены основы финансового планирования деятельности высших учебных заведений Украины, вопросы внедрения адаптивной, инновационной структуры государственного управления высшим образованием, а также проблемы обеспечения оптимального распределения финансовых ресурсов вузов для осуществления собственной деятельности.

Ключевые слова: высшее образование, государственная политика, финансовое планирование, государственное управление высшим образованием.

Petrashenko D. V. The Analysis of the state policy of higher education funding in Ukraine.

The article reveals the basics of financial planning of higher education in Ukraine, the implementation of adaptive and innovative governance structure of higher education, as well as the problem of optimal allocation of financial resources to universities for their own activities.

Keywords: higher education, state policy, financial planning, state governance of higher education.

Динамізм, притаманний сучасній цивілізації, швидка зміна технологій в усьому світі, інтелектуалізація праці, гуманізація та демократизація суспільства зумовлюють зростання соціальної ролі особистості з високим рівнем інтелектуального розвитку і творчих можливостей, здатної до плідної, продуктивної праці, тобто особистості творчої, неординарної. З'явилися нові цінності – самоактуалізація, самореалізація, самопроекування, що стали основою нової гуманістичної парадигми в педагогіці компетентісно зорієнтованої освіти. У сучасному суспільстві, заснованому на знанні, суто обсяг засвоєної інформації вже давно не є метою освіти. XXI століття ставить вимоги виховання творчої та самостійної, мобільної та конкурентоспроможної особистості, здатної адекватно реагувати на мінливі умови інформаційного суспільства. Саме тому актуальним на сьогодні є питання впровадження адаптивної, інноваційної структури державного управління вищою освітою, що дозволить гнучко реагувати на зміни та використовувати інноваційні прийоми управлінської діяльності, оскільки з отриманням диплома освіта не завершується, в епоху швидкозмінних умов розвитку цивілізації роль спеціалістів постійно змінюється, набуваючи нових якостей.

Україна успадкувала досить розвинену радянську соціальну інфраструктуру, але виникли проблеми у зв'язку з розбудовою самостійної держави. Важливою складовою процесу державотворення постало завдання формування власної освітньої політики. На перший план висунулося завдання, при збереженні позитивних надбань минулих років, створити національну систему освіти як основу відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень, національного відродження, становлення державності та демократизації суспільства в Україні [1, с. 46]. Централізоване державне управління системою освіти, звичайно, має свої переваги, але не дозволяє швидко й адекватно реагувати на виклики сучасності, оскільки узгодження в усіх інстанціях вертикалі державного управління інколи відбирає дуже багато часу.

Існуючі на сьогодні організаційний, економічний і науковий механізми управління вітчизняними ВНЗ не гарантують необхідної якості освіти, про що свідчать результати світових рейтингів кращих університетів: «... на даний момент українські університети занадто зашорені, занадто погано укомплектовані викладачами, занадто корумповані й занадто бідні, щоб виконувати свою роботу добре» [2].

Причинами низької якості вітчизняної вищої освіти Франсіс Кернкросс вважає такі:

- недостатня матеріальна база, що унеможливує надавати якісні знання з високотехнологічних дисциплін;
- недостатня або неякісна науково-дослідницька робота;
- відсутність публікацій в іноземних виданнях;
- відсутність активної взаємодії викладачів зі студентами;
- високий рівень плагіату (як серед студентів, так і серед викладачів);
- високий рівень утручання владних органів у справи університетів;
- недостатній рівень уваги до вивчення англійської мови; відсутність практики викладання окремих дисциплін англійською мовою в університетах.

Видатки на освіту в нашій країні завжди фінансувались в основному за рахунок бюджетних коштів. В умовах переходу до ринкових відносин зберігається провідна роль такого фінансування, оскільки основу системи освіти складають державні навчальні заклади. Однак на сьогоднішній день практично немає такої освітньої організації, яка б не займалась платною освітньою діяльністю. Доказом цього є сучасна бюджетна політика, згідно з якою освіта фінансується за залишковим принципом. Аналіз бюджетного фінансування освіти за останні вісім років свідчить про те, що з 2005 по 2013 рік спостерігалось незначне зростання витрат на освіту (з 4,7 % до 6,47 % від ВВП). Ще гіршим є показник видатків на наукову і науково-технічну діяльність. За статистичними даними видатки загального фонду на науку у державному бюджеті на 2013 р. передбачаються в обсязі 3,26 млрд. грн., що становить 0,31 % ВВП. Це значно менше, ніж у 2012 році. До того ж бюджетне фінансування науки у вищих навчальних закладах становить менше 8 % загального бюджетного фінансування науки в державі [3]. Щоб зрозуміти катастрофічність ситуації, яка склалася внаслідок непродуманої бюджетної політики, необхідно порівняти озвучені дані з показниками попередніх років: 0,31 % (2013 р.) проти 1,7 % (до 2008 р.)

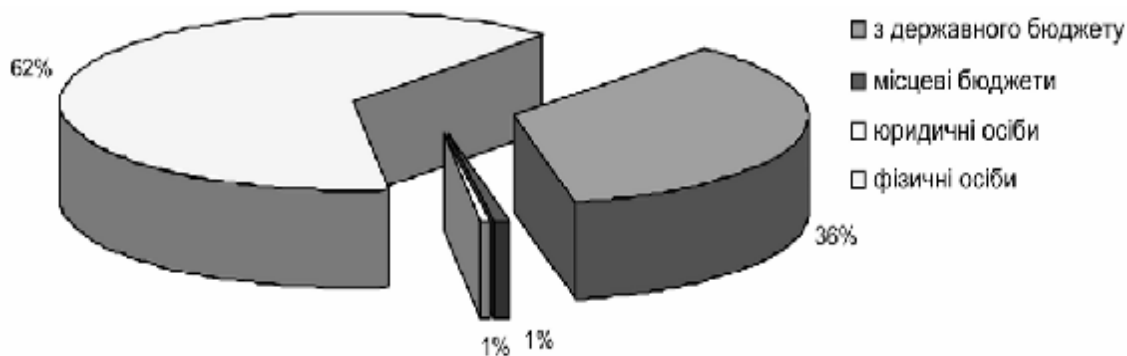


Рис.1. Джерела фінансування освітніх послуг

Згідно зі статистичними даними основним джерелом фінансування вищої освіти в Україні є кошти фізичних осіб [3]. Як видно з діаграми на рис. 1, вони становлять приблизно 62 % від загального фінансування і майже у два рази перевищують державні надходження в цю галузь. Кошти юридичних осіб та місцевого бюджету становлять тільки по 1 % від загальної суми фінансування.

Основою фінансового планування діяльності ВНЗ є розрахунок потреби в коштах. ВНЗ державної форми власності готують та подають головному розпорядникові бюджетні запити, в яких сформована потреба у бюджетному фінансуванні. За результатами аналізу бюджетних запитів та затверджених кошторисів досліджуваних ВНЗ встановлено, що їхнє фінансування здійснюється з урахуванням можливостей бюджету та забезпечує лише 40–80 % від розрахункової потреби. До того ж проблема поглиблюється через використання при плануванні видатків, норм і нормативів, затверджених ще у радянські часи. Ці нормативи не враховують сучасних реалій та призводять до викривлення реальних потреб ВНЗ у бюджетних коштах.

Отже, перед ВНЗ постає проблема забезпечення оптимального розподілу фінансових ресурсів для здійснення власної діяльності.

Заклади освіти державної або комунальної форми власності фінансуються за кошторисно-бюджетним методом. Тобто діяльність державного вищого навчального закладу здійснюється на підставі кошторису, який надає йому повноваження щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій та досягнення цілей. Показники кошторису навчального закладу повинні плануватись на підставі проведення наукових

та економічно обґрунтованих заходів щодо визначення критеріїв розподілу коштів і напрямів використання фінансових ресурсів, а також визначення їх оптимальних обсягів.

Кошторис ВНЗ має дві складові: загальний та спеціальний фонди. Загальний фонд містить у собі обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання ВНЗ основних функцій. Спеціальний фонд містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою своїх функцій [0].

Проекти кошторисів складаються всіма державними навчальними закладами на наступний бюджетний рік. У доходній частині проектів кошторисів зазначаються планові обсяги надходжень, які передбачається спрямувати на покриття видатків установ із загального та спеціального фондів відповідних бюджетів [5].

Формування доходної частини загального фонду проекту кошторису ВНЗ повинно здійснюватись на підставі розрахунків потреби бюджетних коштів, виходячи з прогнозованої кількості студентів, що навчатимуться за рахунок бюджетних коштів та прогнозованих витрат на навчання одного студента. Доходна частина спеціального фонду проекту кошторису планується за кожним джерелом доходів спеціального фонду вищого навчального закладу. Обов'язково слід брати за основу такий показник, як плановий обсяг надання платних послуг, які можуть надаватись закладом освіти, а також інші розрахункові показники. На нашу думку, це може бути ліцензійний обсяг прийому студентів на умовах контракту з фізичними та юридичними особами; ліцензійний обсяг прийому осіб на довузівську підготовку; кількість ліжко-місць у гуртожитках; площа приміщень і вартість обладнання та іншого майна, що здається в оренду; кількість місць у студентських їдальнях; технічна потужність множильних та копіювальних пристроїв; наявність в університетах редакційно-видавничого бюро та обсяги поліграфічних послуг, які можуть надаватись на комерційній основі; наявність відомчих готелів, спортивно-оздоровчих таборів, баз відпочинку та ін. Під час формування показників кошторису на наступний рік необхідно враховувати фактичні показники одержаних доходів за кожним джерелом за останній звітний рік, а також очікувані зміни в умовах роботи навчального закладу. Спеціальний фонд кошторису складають власні надходження вищих навчальних закладів, які поділяються на групи, показані на рис. 2.



Рис. 2. Структура власних надходжень ВНЗ

На основі зведеного показника доходів кошторису визначається обсяг видатків спеціального

фонду кошторису навчального закладу. Витрачання коштів навчального закладу здійснюється ним самостійно, але відповідно до затвердженого кошторису і суворо за статтями витрат бюджетної класифікації. Під час складання кошторисів особливу увагу слід приділити законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків, правильності їх розподілу відповідно до економічної класифікації видатків.

Видатки ВНЗ формуються згідно з економічною класифікацією видатків, яка застосовується всіма бюджетними установами та одержувачами бюджетних коштів за економічними ознаками з детальним розподілом коштів за їх предметними ознаками, та складаються з поточних видатків та капітальних видатків.

Слід зазначити, що правильне планування видатків є запорукою ефективного та цільового використання коштів та унеможливорює використання їх на цілі, що не відповідають кошторису вищого навчального закладу.

Контроль показників проектів кошторисів вищих навчальних закладів щодо законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків правильності їх розподілу за економічною класифікацією повноти надходження доходів здійснюють обласні управління освіти та Міністерство освіти і науки України.

На нашу думку, витрачання бюджетних коштів повинно здійснюватися освітніми закладами самостійно, виключаючи потреби освітнього процесу, відповідно до статей бюджетної класифікації. При цьому можливий варіант, коли кошториси освітнім закладам встановлюються одним показником загального обсягу фінансових ресурсів (з розподілом фінансування щоквартально) без визначення витратних статей. Звіт про витрачання бюджетних коштів повинен подаватися до органів управління освітою за всіма статтями бюджетної класифікації. Це може бути основою для фінансової частини освітньої статистики.

У межах позабюджетних джерел фінансового забезпечення підготовки кадрів основними напрямками подальшої роботи повинні стати:

- розробка механізму кредитування та страхування підготовки кадрів;
- створення на підприємствах і в організаціях джерел фінансування підготовки кваліфікованих спеціалістів. Вони можуть бути сформовані шляхом надання податкових пільг підприємствам і організаціям у певному відсотку до виторгу від реалізації продукції, виконаних робіт і наданих послуг для спрямування цих коштів на оплату навчання молоді в акредитованих навчальних закладах професійної освіти;
- удосконалення правового поля з метою стимулювання розвитку меценатства, спонсорства;
- активізація роботи з підвищення ефективного комерційного використання об'єктів власності системи освіти, створення на цій базі централізованих фондів і резервів для підтримки освітніх закладів.

Оплата додаткових послуг повинна мати стимулювальний вплив на розвиток освіти в цілому, а з часом вона, напевно, буде введена до обов'язкового мінімуму. У приватних навчальних закладах усіх рівнів оплата послуг освіти споживачами необхідна, оскільки не будуть реалізовані можливості приватного сектора як конкурента державного. Суть відносин учасників торговельної угоди «купівлі-продажу» послуг освіти зміниться, якщо споживач оплатить тільки частину вартості наданої послуги, а решту отримає з доступних йому державних, суспільних і благодійних джерел.

Оскільки сучасна Україна є державою, в якій завершується формування ринкових відносин, то, очевидно, ці відносини повинні проявлятися у всіх сферах її функціонування, в тому числі і в освітній. Формування ринкових відносин у сфері освітніх послуг спричинило появу навчальних закладів, альтернативних до державних. Ними стали заклади недержавної форми власності, зокрема, приватні. До них зараховують навчальні заклади, які виникли в посттоталітарній Україні на початку 90-х рр. XX ст., не мають бюджетного фінансування і ставлять собі за мету підготовку інтелектуальної еліти України на основі нових освітніх технологій за новими, найбільш дефіцитними спеціальностями. За формою власності вони належать до третього сектора економіки, оскільки не є ні державними, ні комерційними, а отриманий прибуток, якщо він є, відповідно до своїх статутів скеровують винятково на свій розвиток [6, с. 15].

Приватні та інші типи недержавних навчальних закладів існують практично у всіх розвинутих країнах світу. У табл. 1 подано інформацію про кількість приватних ВНЗ в країнах Центральної і Східної Європи [7].

Таблиця 1

Частка приватних ВНЗ у країнах Центральної і Східної Європи

Країна	Кількість вищих навчальних закладів		
	Всього ВНЗ	Приватні	%
Албанія	15	4	27
Білорусія	55	12	22
Болгарія	53	16	30
Чеська Республіка	67	40	60
Естонія	36	23	64
Угорщина	69	38	55
Молдавія	35	17	49
Польща	427	301	70
Росія	1071	409	38

Діяльність недержавних вищих навчальних закладів визначається законодавчими актами або конституціями держав. У Данії право родичів засновувати недержавні школи і навчати в них дітей було встановлено Конституцією ще в 1814 р. У Франції існує ціла серія законодавчих актів, які дають змогу родичам, релігійним та іншим організаціям відкривати недержавні навчальні заклади. У ФРН право відкривати приватні школи підтверджено статтею 7 Конституції 1949 р. В США і Великобританії нема спеціальних конституційних статей про недержавні освітні заклади, але право на їх створення підтверджується законодавчими актами. У Великобританії, наприклад, воно признається Актом про освіту від 1944 р.

Крім того, в сучасному світі різниця між приватними і державними ВНЗ стає дедалі розмитішою. У США, наприклад, багато приватних коледжів та університетів отримують значну фінансову підтримку від уряду, тоді як державні навчальні заклади вводять оплату за навчання і шукають небюджетні джерела фінансування. Серед фінансових засобів, які отримують недержавні ВНЗ, переважне місце займають субсидії федерального уряду. Це дає органам державної влади право контролювати цільове використання коштів та якість навчальної роботи. Іншими вагомими джерелами фінансування недержавних ВНЗ є недержавні субсидії: засоби фірм, благодійних фондів, приватних осіб тощо.

Поруч з прямими субсидіями важливу роль у розвитку вищої освіти США та інших країнах Заходу відіграють такі види державної допомоги, як виділення грантів навчальним закладам і викладачам, грошові компенсації біднішим сім'ям, діти яких добре вчаться, тощо.

Велика увага приділяється фінансовому плануванню видатків на освіту, об'єктом якого переважно виступають фінансова діяльність суб'єкта бюджетної установи та відповідне коло фінансових операцій. Фінансове планування здійснюється з метою обґрунтування ефективності управлінських рішень з урахуванням їх забезпеченості джерелами фінансування, оптимізації затрат і позитивних економічних результатів. Планування видатків здійснюється згідно з принципами об'єктивної потреби, комплексності, науковості, достатності, ефективності та контролю за використанням отриманих бюджетних та позабюджетних ресурсів.

У західних країнах управління фінансами набуло динамічнішого розвитку в сфері активізації бюджетного менеджменту, важливою частиною якого стало бюджетування. Зарубіжний досвід використання бюджетування як однієї з технологій управління фінансами свідчить про те, що воно само по собі не може існувати без системного підходу, оскільки орієнтоване на певні результати від витрачання бюджетних коштів. Ефективного результату, в свою чергу, практично неможливо досягти виключно за рахунок застосування технологій бюджетування, оскільки це взаємопов'язаний ланцюг заходів, і фінанси лише обслуговують їх здійснення. Саме тому в більшості зарубіжних країн технології бюджетування запроваджувалися або одночасно зі структурними реформами, або одразу ж після них [8, с. 11].

У системі освіти треба розрізнити реінжиніринг освітніх послуг і реінжиніринг бізнес-процесів. У першому випадку ми маємо на увазі переорганізацію освітньої діяльності ВНЗ, розробку нових освітніх програм і курсів, які орієнтовані на вимоги ринку праці й освітніх послуг, а в другому – зміни в управлінських, адміністративних та інших процесах, що можна називати бізнес-процесами [9, с. 99]. Сучасна ієрархічна система бюджетів ВНЗ має функціональний підхід й охоплює всю його діяльність в періоді бюджетування: від надання освітніх послуг і адміністративних витрат до управління фінансовими потоками. Але традиційна система бюджетування закладів вищої освіти має ряд недоліків, які особливо чітко виявляються в сучасних

економічних умовах, а саме: бюджети відображають стан фінансових ресурсів ВНЗ на певний момент часу, концентруючи увагу винятково на короткостроковий фінансовий період; рівень витрат визначається на підставі результатів попереднього періоду бюджетування, відкоригованих на рівень інфляції, що часто призводить до невинного завищення витрат; традиційна система бюджетування не надає механізмів, які дозволяють оптимізувати діяльність ВНЗ з урахуванням зміни потреб ринку освітніх послуг; відсутні механізми, стимулюючі зниження витрат ВНЗ на ведення фінансово-господарської діяльності, тому структурні підрозділи прагнуть виконати витратну частину бюджету в запланованому об'ємі, іноді проводячи сумнівні по своїй ефективності витрати; у традиційній системі бюджетування витрати розподіляються за бюджетним класифікатором, в якому відсутні механізми, що дозволяють якісно контролювати їх ефективність.

Таким чином, економіко-методологічна складова має бути направлена на створення нової ефективної організаційної структури з поєднанням функціонального і процесного підходів до системи управління ВНЗ. Успішність її реалізації повністю визначає ефективність функціонування створеної системи бюджетування таких закладів.

Інформаційно-технічна складова системи бюджетування визначає набір апаратних і програмних засобів, а також критерії ефективності їх функціонування при реалізації нової системи бюджетування. Вона може складатися з технічного забезпечення при дотриманні встановлених вартісних бюджетних обмежень, надійності зберігання інформації, а також інтеграції програмного забезпечення в інші інформаційні системи з метою формування єдиного інформаційного простору.

Взаємозв'язок двох складових системи бюджетування повинен обумовлюватися тим, що інформаційно-технічна складова має бути направлена на реалізацію функціональних можливостей системи бюджетування, що передбачаються її процесною складовою. Але не існує кінцевого або стандартного списку процесів. Їх стільки, скільки необхідно для здійснення діяльності окремо взятого закладу. Тому побудова організаційної структури і формування бюджетів ВНЗ в умовах автономії може бути гнучкішою і зорієнтованою на кожен окрему організацію із застосуванням єдиних норм часу на типові процеси.

Потрібно наголосити на тому, що різниця між прогнозованими доходами від надання закладом освіти платних послуг та поточними витратами повинна становити планову величину прибутку, який в першу чергу повинен спрямовуватися на сплату податку на прибуток. Разом з тим доцільно надати вищим закладам освіти повну автономію щодо розпорядження чистим прибутком, який залишився після сплати обов'язкових платежів.

Результати дослідження доводять, що вдосконалення фінансового планування у вищих закладах освіти потребує розробки нових підходів до розрахунку найвагоміших затратних статей закладів освіти. Перш за все при розрахунку заробітної плати у дисертаційній роботі пропонується розглянути можливість застосування різних систем участі працівників у прибутку, яка буде виступати стимулюючим до ефективної та продуктивної праці фактором. Встановлено, що в умовах різкої диференціації доходів сімей та обмеженості фінансових можливостей держави стипендіальне забезпечення повинне дедалі більше набувати адресного характеру. Для студентів із сімей середнього достатку стипендіальне забезпечення з бюджету доцільно доповнювати та заміщувати пільговим освітнім кредитуванням та цільовим страхуванням.

Отже, з метою стабілізації освітньої галузі, на нашу думку, необхідно простежити за виконанням чинного законодавства України і довести фінансування освіти до 10 % від ВВП, а також ужити всіх контролюючих державних і громадських заходів та не допустити безконтрольної комерціалізації вищої освіти.

Для розв'язання цих проблем доцільно використовувати досвід провідних університетів світу, який свідчить, що для покращення якісних характеристик освітньої діяльності ВНЗ необхідно вирішити цілий комплекс задач на макро- й мікрорівнях, найбільш важливими з яких є такі:

- створення системи управління ВНЗ на корпоративних засадах, що є одним з вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності ВНЗ й, відповідно, соціально-економічного розвитку країни;
- створення нормативно-правової бази, яка буде стимулювати приплив інвестицій до вищої школи, що дозволить компенсувати нестачу бюджетних коштів на поточні витрати ВНЗ і формувати на їх основі фонди підтримки інноваційної діяльності;
- створення адекватної інфраструктури фінансового забезпечення інноваційної освіти для всієї системи вищої школи України; при цьому важливим є не лише диверсифікація джерел

фінансування, а й максимальне залучення приватних інвестицій;

– створення системи управління ресурсним забезпеченням на основі принципу «управління за результатами» [10, с. 113], який полягає в розробленні переліку індикаторів результативності кожної з програм розвитку інноваційної освітньої діяльності й дозволяє забезпечити взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників результативності освітньої діяльності, орієнтованих на оптимізацію співвідношення інвестиції/якість/доступність освітніх програм, а отже, забезпечить гарантії інвесторів з мінімізації їхніх ризиків й ефективне використання вкладених коштів.

Перераховані вище підходи можуть застосовуватись будь-яким ВНЗ з урахуванням специфіки його освітньої діяльності для підвищення якості управління, інноваційного розвитку й забезпечення навчальної діяльності. Але при цьому слід зважати на можливе виникнення проблем, пов'язаних з відсутністю команди кваліфікованих спеціалістів, які могли б повністю розробити ідеологію такої системи з урахуванням розвитку інноваційного потенціалу ВНЗ; обмеженістю системи бюджетування розробками розрізаних блоків або фрагментів підсистем автоматизації управління без орієнтації їх на генерування й реалізацію нововведень; відсутністю взаємозв'язків між витратами й розподілом фінансових коштів при побудові загальної системи бюджетування ВНЗ; недостатнім опрацюванням регламентуючих документів; відсутністю взаємозв'язків між різними видами обліку (управлінським, бухгалтерським); відсутністю ефективної системи мотивації впровадження корпоративних засад управління ВНЗ.

Список використаної літератури:

1. Кондрашова Т. М. Розробка і впровадження системи управління бюджетними коштами державних вищих навчальних закладів / Т. М. Кондрашова // Фінанси України. – 2004. – № 9. – С. 45–50.

2. Кернкросс Франсис. «Низшие учебные заведения» / Франсис Кернкросс // Журнал «Корреспондент». – 23.04.2010. – С. 42–45.

3. Основні показники ВНЗ України на початок 2012/13 навч. року. // Статистичний бюлетень / Державний комітет статистики України. – К., 2012. – 176 с.

4. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ : постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 228 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 9. – Ст. 414.

5. Ткаченко І. Т. Звітність бюджетних установ [навч. посіб.] [Електронний ресурс] / І. Т. Ткаченко. – Режим доступу : ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-71.htm.

6. Бердашкевич А. П. Основные принципы формирования и реализации государственной политики / А. П. Бердашкевич // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. – 2001. – № 4. – С. 83–94.

7. Остапенко О. Ю. З історичного досвіду існування приватних вищих навчальних закладів / О. Ю. Остапенко // Втілення інноваційних технологій у сучасне виробництво. Матеріали методологічного семінару 23–24 листопада 2012 р. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 456 с.

8. Федоров В. М. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії / В. М. Федоров, Т. С. Бабич // Фінанси України. – 2011. – № 1. – С. 3–23.

9. Боголіб Т. М. Фінансове планування та прогнозування в системі вищої освіти / Т. М. Боголіб // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7–8. – С. 98–102.

10. Каплан Роберт С. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: / Роберт С. Каплан, Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 384 с.

** Петрашенко Дар'я Володимирівна – аспірант кафедри філософії і методології державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.*