

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.107>

УДК 657.6:338.5

С. В. Заремба,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-416>

УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В ДЕРЖАВНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

S. Zaremba,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

IMPROVING THE BUDGET PROCESS IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

У статті розглядаються проблеми та шляхи удосконалення бюджетного процесу в державних закладах вищої освіти (ЗВО) в умовах економічної невизначеності. Аналізуються основні виклики, зокрема нестабільність фінансування, обмеженість бюджетних ресурсів, недостатня прозорість та низька ефективність використання коштів. Запропоновано напрями модернізації бюджетного процесу, що включають впровадження сучасних методів фінансового планування (програмно-цільовий підхід, концепція «value for money», індексно-орієнтоване бюджетування, бюджетування на основі нульових витрат, гнучке бюджетування, інкрементальне, бюджетування на

основі результатів, «зелене бюджетування») підвищення автономії ЗВО у прийнятті рішень, цифровізацію бюджетного управління та оптимізацію витрат. Дослідження має практичне значення для розробки ефективної фінансової стратегії ЗВО, що сприятиме їхній стійкості та розвитку в умовах динамічних економічних змін.

The article examines the problems and ways to improve the budgeting process in public higher education institutions (HEIs) under conditions of economic uncertainty. The study analyzes the main challenges, including unstable funding, limited budget resources, insufficient transparency, and low efficiency in the use of financial resources. The research proposes directions for modernizing the budgeting process, such as implementing advanced financial planning methods, increasing HEIs' autonomy in decision-making, digitizing budget management, and optimizing expenditure planning. The introduction of these improvements will contribute to financial stability, ensure greater flexibility in managing institutional resources, and foster the sustainable development of HEIs in an unpredictable economic environment.

The research has both theoretical and practical significance. Theoretically, it contributes to the development of methodological approaches for enhancing the budgeting process, considering contemporary economic challenges, analyzing international experience, and adapting best practices to the Ukrainian educational sector. From a practical perspective, the findings can facilitate the implementation of effective financial strategies, enhance transparency in fund allocation, and introduce digital tools for more efficient budget management. This will allow HEIs to strengthen their institutional capacity, improve financial sustainability, and maintain high standards of educational services despite economic uncertainties.

Further studies should focus on developing integrated financial strategies that combine advanced technologies and risk assessment methods to enhance financial resilience in HEIs. Additionally, investigating international models of higher education funding and assessing their adaptability to Ukraine's economic conditions

will provide valuable insights. Evaluating the effectiveness of various budgeting models will help identify optimal approaches for ensuring the rational allocation of resources and increasing the financial stability of public HEIs.

Ключові слова: *бюджетування; державні ЗВО; економічна невизначеність; методи бюджетування.*

Keywords: *budgeting; public HEIs; economic uncertainty; budgeting methods.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні державні заклади вищої освіти (ЗВО) функціонують в умовах економічної невизначеності, що зумовлено глобальними економічними кризами, геополітичними змінами, демографічними тенденціями та нестабільністю державних фінансів. Відсутність стабільних джерел фінансування, обмежені бюджетні ресурси та неефективне управління фінансами ускладнюють діяльність ЗВО, що, у свою чергу, впливає на якість освітнього процесу, наукові дослідження та інституційну спроможність закладів.

Однією з ключових проблем є недосконалість бюджетного процесу в державних ЗВО, що виявляється у непрозорості розподілу коштів, низькій гнучкості фінансування, неефективному плануванні та недостатньому врахуванні ризиків, пов'язаних із нестабільністю макроекономічного середовища. Відсутність адаптивних механізмів управління бюджетом ускладнює можливості стратегічного розвитку закладів, обмежуючи їх здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі.

Важливість дослідження цієї проблеми зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективного механізму управління бюджетним процесом, який забезпечить фінансову стійкість та автономію державних ЗВО в умовах економічної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Значну увагу

питанню бюджетування приділили в свої наукових роботах такі вчені-економісти, як Апчерч А. [1], Браславець О., Степаненко І. [2], Гриневич О. [3], Крамаренко К. [4], Штулер І., Чередніченко Ю., Фомін С.[5]. Незважаючи на значну кількість робіт з процесу бюджетування, потребує подальшого дослідження проблема формування бюджетів ЗВО в умовах економічної невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження шляхів покращення бюджетного процесу в державних ЗВО в умовах економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах функціонування державних ЗВО ускладнюється посиленням економічної, політичної та соціальної невизначеності. Перераховані чинники не лише впливають на стабільність фінансування, а й вимагають гнучкості та інноваційного підходу до управління фінансовими ресурсами.

На теперішній час існують декілька ефективних методів бюджетування у бюджетних установах (у тому числі у державних ЗВО) в умовах невизначеності (див. табл. 1).

Гнучке бюджетування є найбільш адаптивним методом, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни в економічних умовах, однак його реалізація може бути ускладнена на великих підприємствах, що потребують спеціалізованих інструментів та постійного моніторингу.

Інкрементальне бюджетування, незважаючи на простоту у впровадженні та забезпечення стабільності, не стимулює до оптимізації витрат і може призвести до неефективного використання ресурсів в умовах значної невизначеності.

Бюджетування на основі результатів орієнтоване на досягнення конкретних показників, що дозволяє зосередити ресурси на найважливіших аспектах діяльності в кризових ситуаціях, хоча це вимагає ефективного моніторингу та контролю.

**Таблиця 1. Аналіз доцільності застосуванням методів бюджетування
у бюджетних установах**

Метод бюджетування	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування в умовах невизначеності
Програмно- цільовий підхід (PPBS)	Зосередженість на досягненні конкретних цілей і результатів. Допомогає в управлінні обмеженими ресурсами. Забезпечує чітке розподілення ресурсів за пріоритетами.	Вимагає значних затрат часу та ресурсів на розробку та моніторинг. Може бути складним для малих підприємств.	Ускладнюється в умовах швидких змін та нестабільності, оскільки вимагає детального планування та стратегії, що може бути проблематичним за відсутності чітких передумов.
Концепція «value for money» (VFM)	Оцінює ефективності витрат, що дозволяє більш ефективно використовувати обмежені ресурси. Сприяє оптимізації витрат.	Може знижувати важливість інших аспектів, як-от соціальна відповідальність чи якість. Вимагає точних даних для оцінки.	В умовах економічної нестабільності дозволяє підприємствам оптимізувати витрати та зосередитись на максимізації ефективності.
Індексно- орієнтоване бюджетування	Орієнтується на кількісні показники та індекси, що дозволяє чітко вимірювати прогрес. Легко адаптується до різних умов і змін.	Може ігнорувати якісні аспекти діяльності. Вимагає високої точності в розрахунках індексів.	Може бути корисним у швидко мінливих умовах, адже дозволяє оперативно коригувати стратегії за допомогою простих індексів.
Бюджетування на основі нульових витрат	Забезпечує детальну перевірку всіх витрат. Допомогає знизити неефективні витрати, оскільки кожен рік бюджет починається з нуля.	Високі адміністративні витрати та час на підготовку. Може спричинити перенавантаження системи управління.	Підходить для адаптації до нестабільних економічних умов, дозволяє краще контролювати витрати і коригувати їх відповідно до поточних пріоритетів.
Гнучке бюджетування	Може адаптуватися до змінних економічних умов. Легко реагує на різні зміни в обсягах або витратах.	Може бути складним для реалізації у великих організаціях без спеціалізованих інструментів. Вимагає постійного моніторингу.	Ідеально підходить для підприємств, що працюють в умовах змінних економічних або політичних ситуацій, дозволяє оперативно реагувати на будь-які коливання.

Метод бюджетування	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування в умовах невизначеності
Інкрементальне бюджетування	Простота у впровадженні та застосуванні. Забезпечує стабільність, оскільки базується на попередніх витратах.	Може не стимулювати до зниження витрат або оптимізації. Не завжди враховує зміни в зовнішньому середовищі.	Підходить для стабільних умов, але в умовах великої невизначеності може призвести до неефективного використання ресурсів.
Бюджетування на основі результатів	Орієнтація на досягнення результатів, що покращує ефективність. Допомогає визначити чіткі метрики для оцінки виконання бюджетних програм.	Може бути складним у вимірюванні всіх результатів, особливо в умовах обмеженого доступу до даних. Вимагає ефективного моніторингу та контролю.	В умовах кризи, коли пріоритети змінюються, цей метод допомагає фокусувати ресурси на найважливіших результатах.
«Зелене бюджетування»	Сприяє сталому розвитку та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.	Може вимагати додаткових витрат на адаптацію та зміни. Не завжди можна чітко виміряти екологічні вигоди.	Може стати не тільки важливою частиною іміджу компанії, але й шляхом до довгострокової стабільності в умовах невизначеності.

«Зелене бюджетування» є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, особливо в умовах глобальних економічних та екологічних змін, однак його застосування може вимагати додаткових витрат на адаптацію і зміни в стратегії [1; 6; 7].

Ці методи бюджетування можуть бути адаптовані для кожного державного ЗВО індивідуально, але з урахуванням сучасної економічної кризи та невизначеності найбільш ефективними є гнучке бюджетування та бюджетування на основі результатів.

Гнучке бюджетування ефективно через те, що його методологія дозволяє швидко реагувати на зміни в обсягах фінансування, змінювану кількість студентів, а також на непередбачувані економічні умови та надає змогу навчальним закладам коригувати витрати в реальному часі та зберігати стабільність у функціонуванні. Такий підхід забезпечує баланс між поточними

потребами і можливістю реагування на непередбачені ситуації. Можливий алгоритм складання гнучких бюджетів для ЗВО подано на рис. 1.



Рисунок 1. Можливий алгоритм складання гнучких бюджетів для державних ЗВО

Джерело: розроблено автором

Перевагами гнучкого бюджетування для державного ЗВО є:

1. Оперативна адаптація до змінних умов – гнучке бюджетування дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, зокрема скорочення державного фінансування, коливання кількості студентів або зміни у вартості навчання. Забезпечується можливість внесення коректив до витрат і доходів у режимі реального часу.

2. Розподіл фінансових ризиків – закладається резерв на непередбачені витрати, що дозволяє зберегти стабільність навіть у разі форс-мажорних обставин. Можливість сценарного планування дає змогу заздалегідь оцінити вплив потенційних змін і мінімізувати ризики.

3. Підвищення ефективності використання ресурсів – оптимізація витрат на основі аналізу пріоритетних напрямків діяльності ЗВО (освіта, наука, інфраструктура). Забезпечується максимальна віддача від кожної гривні за рахунок розумного перерозподілу ресурсів.

4. Інтеграція сучасних технологій – впровадження автоматизованих систем управління фінансами, що зменшує кількість ручної роботи, покращує точність розрахунків та знижує адміністративні витрати. Використання big data для аналізу студентського контингенту, грантового потенціалу та економічних тенденцій сприяє ухваленню зважених рішень.

5. Прозорість і підзвітність. Регулярний моніторинг фактичного виконання бюджету в порівнянні з планом сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів: держави, студентів, партнерів. Звітування за ключовими показниками ефективності дозволяє продемонструвати досягнення установи.

6. Стимулювання стратегічного мислення – заохочення керівництва ЗВО до стратегічного планування в довгостроковій перспективі. Врахування сучасних трендів у розробці фінансових стратегій.

7. Гнучкість і динамічність – ЗВО отримують можливість переглядати бюджет у відповідь на актуальні зміни.

Бюджетування на основі результатів (Performance-Based Budgeting, PBB) дозволяє зосередити фінансові ресурси на найбільш пріоритетних напрямках,

таких як покращення якості освіти, наукові дослідження та інфраструктура. Оскільки ЗВО останнім часом стикаються з нестабільним фінансуванням, орієнтація на досягнення чітких результатів може допомогти забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів навіть у складних умовах.

Алгоритм складання бюджетів на основі результатів у ЗВО представлений на рис. 2.

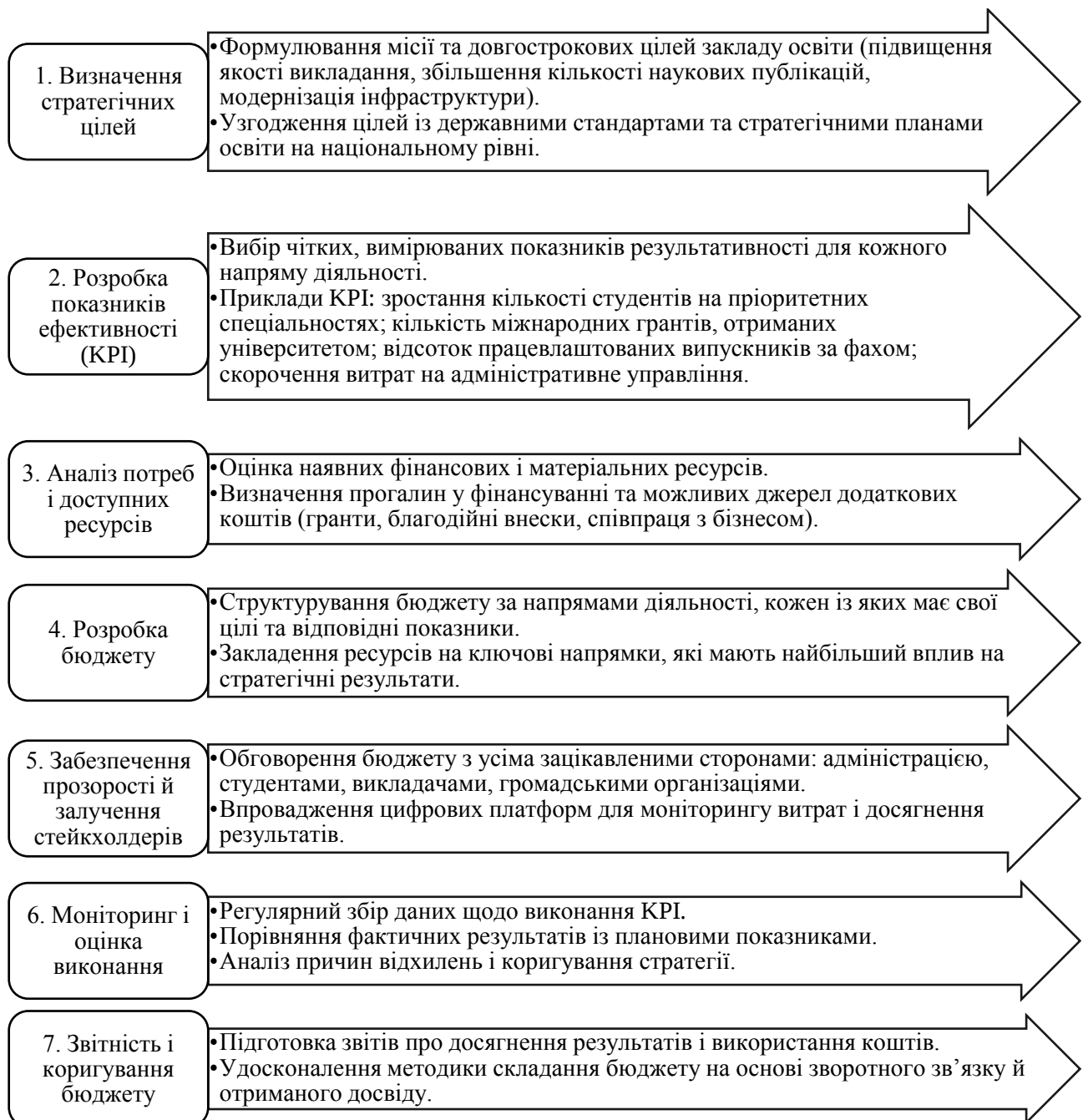


Рисунок 2. Можливий алгоритм складання бюджетів на основі результатів для ЗВО

Джерело: розроблено автором

Перевагами бюджетування на основі результатів для ЗВО є:

1. Орієнтація на стратегічні пріоритети – РВВ дозволяє спрямовувати ресурси на ті напрями, які мають найбільший вплив на досягнення цілей закладу: якість освіти, дослідницька діяльність, інфраструктурні покращення. Забезпечує більш чітке розуміння того, які дії приносять найбільшу користь для закладу та суспільства.

2. Підвищення прозорості та підзвітності – використання КРІ дозволяє всім стейкхолдерам (державі, викладачам, студентам, спонсорам) побачити, як витрачаються кошти та яких результатів досягнуто. Створює умови для відкритого діалогу про розподіл ресурсів.

3. Фокус на ефективності – бюджетування на основі результатів стимулює заклади освіти оптимізувати використання ресурсів, знижуючи нераціональні витрати та перенаправляючи кошти на найефективніші програми.

4. Мотивування викладачів та адміністрації. Зв'язок фінансування з досягненням конкретних результатів мотивує співробітників покращувати свої показники, сприяючи загальному розвитку закладу.

5. Гнучкість і адаптивність – у разі змін у фінансових чи політичних умовах РВВ дає можливість коригувати пріоритети та фінансові потоки для збереження стійкості закладу. Використання цифрових інструментів для моніторингу полегшує цей процес.

6. Збільшення довіри до закладу. Звітування про досягнення та раціональне використання коштів покращує репутацію ЗВО серед громадськості, студентів, міжнародних партнерів та інвесторів.

7. Підтримка інновацій і розвитку. Акцент на результатах стимулює заклади освіти впроваджувати інновації, брати участь у грантових програмах, розширювати співпрацю з бізнесом та міжнародними партнерами.

8. Підтримка стратегічного розвитку. Сприяє вирішенню довгострокових завдань, як-от інтеграція в міжнародний освітній простір, створення наукових парків, працевлаштування випускників.

Обидва методи – гнучке бюджетування та бюджетування на основі результатів – забезпечують необхідну адаптивність та ефективність у контексті економічної нестабільності та можуть бути ефективно застосовані для забезпечення сталого розвитку вищих навчальних закладів.

Поширеною практикою в умовах невизначеності є застосуванням ковзних бюджетів.

Ковзний бюджет можна визначити як процес бюджетування, при якому бюджет постійно оновлюється, при цьому додається новий період (наприклад, місяць або квартал) і одночасно вилючається попередній. Такий підхід дозволяє підтримувати актуальність бюджету на протязі всього планового періоду. Зокрема, у випадку щоквартального складання бюджету, кожен три місяці підготовка нового бюджету супроводжується переглядом попередніх періодів. Таке бюджетування дає змогу зберегти детальність планування на перші квартали року, у той час як на більш віддалену перспективу планування здійснюється з меншим рівнем деталізації, що дозволяє врахувати невизначеність майбутніх подій для організації [8].

Перевагою застосування ковзних бюджетів є зменшення невизначеності: У секторах, де є значні коливання в рівні продажів або цінах, ковзне бюджетування дозволяє забезпечити більшу точність та надійність планування. Часті оновлення бюджетів дозволяють враховувати найбільш актуальні зміни в економічній ситуації. Менеджери змушені регулярно переглядати бюджети, що допомагає зберігати їх реалістичність та відповідність умовам, що змінюються. Більш точні та своєчасно оновлені бюджети можуть сприяти підвищенню мотивації серед персоналу, оскільки вони відображають актуальні економічні умови. Постійне оновлення бюджету гарантує, що усі плани та контрольні механізми ґрунтуються на останніх даних, що підтверджує їх важливість для довгострокового фінансового управління [9].

У той же час недоліки ковзного бюджетування можуть суттєво впливати на ефективність його впровадження в ЗВО, особливо в умовах обмежених ресурсів. Одним з основних вад ковзного бюджетування є високі витрати часу

та ресурсів. Регулярне оновлення бюджету вимагає значних інтелектуальних та матеріальних ресурсів та може створювати проблеми для великих організацій або установ з обмеженим фінансуванням. Постійне коригування планів потребує залучення значної кількості співробітників для аналізу, перегляду та актуалізації бюджетних даних, що, в свою чергу, може відволікати від інших важливих управлінських задач. Постійний перегляд і коригування бюджету може бути стресовим фактором для керівників, оскільки їм необхідно регулярно реагувати на зміни, враховувати нові економічні умови та адаптувати плани до поточних вимог. Це може призводити до дезорганізації та зниження ефективності управлінських процесів, що створює додаткові труднощі в процесі бюджетування. Крім того, невиправданість оновлень є ще однією проблемою ковзного бюджетування. Якщо зміни в зовнішньому середовищі є незначними або рідкими, постійне оновлення бюджету може бути не тільки невиправданим, але й привести до додаткових витрат часу та ресурсів без суттєвих переваг. У таких випадках замість того, щоб покращити планування, регулярні коригування можуть стати надмірними, що не призведе до бажаного результату. Цей аспект ковзного бюджетування може значно знизити його ефективність у тих випадках, коли зміни не є критичними або не відбуваються на регулярній основі [10].

Застосування ковзних бюджетів у державному секторі піддається певним обмеженням, зокрема через існування фіксованих бюджетних лімітів на визначений період, що ускладнює можливість адаптації цього підходу до реалій державних установ. Державні підприємства часто функціонують у рамках жорстко регламентованих термінів бюджетного планування, що накладає обмеження на здатність вносити постійні коригування в бюджет. Впровадження ковзного бюджетування в державному секторі може бути дещо нераціональним, оскільки цей підхід передбачає необхідність значних змін у загальній системі бюджетування, що потребує часу та ресурсів для реалізації. Наявна ситуація створює складнощі при спробі інтеграції ковзних бюджетів у державні організації, оскільки зазвичай необхідні суттєві інституційні та

адміністративні перетворення, які не завжди є можливими через обмеження в управлінських процесах [11].

Використання цифрових технологій для підвищення прозорості та ефективності управління бюджетними коштами є ключовим напрямом модернізації державного фінансового управління у багатьох країнах. Особливу увагу привертає досвід Естонії – держави, яка стала лідером у впровадженні цифрових платформ для управління бюджетними процесами.

Одним із прикладів є застосування технологій big data. Аналіз великих обсягів даних дозволяє не лише оптимізувати розподіл бюджетних ресурсів, але й виявляти потенційні ризики на ранніх етапах. Це сприяє підвищенню точності прогнозів щодо надходжень і видатків, зменшуючи можливість виникнення дефіциту [12].

Технологія блокчейн забезпечує децентралізацію та прозорість бюджетного процесу. Використання блокчейну дозволяє створювати незмінні записи транзакцій, що підвищує довіру громадськості до управління державними коштами. Крім того, це зменшує ризик корупційних схем завдяки відкритості даних, які доступні для перевірки. Наприклад, у кількох країнах реалізовано пілотні проекти, які інтегрують блокчейн для моніторингу соціальних виплат, що сприяє ефективності розподілу коштів серед населення [13].

Використання цифрових технологій у державних ЗВО має ключове значення для забезпечення прозорості бюджетного процесу, підвищення ефективності управління фінансами та адаптації до сучасних викликів. Застосування технологій big data, автоматизованих систем управління фінансами та платформ відкритих даних у цій сфері дозволяє вирішувати низку важливих завдань:

1. Підвищення прозорості фінансових процесів. Інтеграція цифрових інструментів у фінансову діяльність закладів вищої освіти сприяє створенню відкритих і прозорих механізмів використання бюджетних коштів. Наприклад, використання блокчейну в управлінні фінансами дозволяє створювати незмінні

записи витрат на проекти та інфраструктуру, доступні для перевірки з боку аудиторів і громадськості, що знижує ризики корупційних дій і недоцільного використання ресурсів.

2. Ефективне планування та управління ресурсами. Застосування технологій big data дає можливість університетам аналізувати великі обсяги інформації, що стосується фінансової діяльності, кількості студентів, навчальних програм та інших аспектів та забезпечує точніше прогнозування доходів, таких як плата за навчання, та розподіл витрат на ключові напрямки – дослідницьку діяльність, оновлення матеріально-технічної бази та заробітну плату персоналу.

3. Автоматизація фінансового обліку. Сучасні ERP-системи інтегрують усі аспекти фінансової діяльності закладу, забезпечуючи автоматизований контроль за виконанням бюджетів, підготовкою звітності та моніторингом витрат. Це значно скорочує адміністративне навантаження та зменшує кількість помилок у фінансовій документації.

4. Оперативне реагування на зміни. Використання цифрових технологій дозволяє навчальним закладам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зменшення державного фінансування або збільшення кількості студентів. Інструменти аналітики в реальному часі допомагають приймати зважені фінансові рішення, враховуючи поточні дані [13].

Механізми публічно-приватного партнерства (PPP) відіграють важливу роль у фінансуванні масштабних інфраструктурних проектів, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів і економічної невизначеності. Завдяки інтеграції ресурсів, досвіду та інновацій приватного сектора з державним управлінням, PPP забезпечує ефективне вирішення фінансових і операційних завдань [14].

Публічно-приватне партнерство є формою співпраці між державою та приватним сектором, яка ґрунтується на довгострокових договорах. Воно дозволяє державі залучати приватний капітал для реалізації інфраструктурних проектів, таких як дороги, лікарні, університетські кампуси, або навіть цифрові

інновації. Однією з ключових переваг цього механізму є можливість зменшення бюджетного навантаження. У проектах PPP приватні компанії забезпечують фінансування, будівництво та експлуатацію об'єктів, отримуючи компенсацію через плату за використання, концесійні платежі або інші схеми [15].

Одним із важливих аспектів PPP є розподіл ризиків між державою та приватними партнерами. Наприклад, ризики будівництва (збільшення витрат, затримки) часто покладаються на приватного партнера, тоді як держава бере на себе регуляторні ризики, що сприяє ефективнішому управлінню проектами, оскільки приватний сектор має стимул до дотримання строків та оптимізації витрат.

У Німеччині PPP активно використовуються для будівництва транспортної інфраструктури, зокрема автобанів. Уряд залучає приватний сектор для будівництва та утримання доріг через довгострокові договори, що забезпечує високу якість послуг. У Канаді цей механізм застосовується для будівництва та експлуатації лікарень, шкіл та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Наприклад, модель «Design-Build-Finance-Maintain» (DBFM) дозволяє приватним компаніям відповідати за весь життєвий цикл проекту [14].

Попри численні переваги, PPP має низку недоліків, а саме тривалі процедури укладання контрактів, високі витрати на підготовку проектів і складність у визначенні оптимального розподілу ризиків. Крім того, невдале планування або недостатній контроль з боку держави може призвести до неефективного використання коштів або зниження якості послуг [7].

Для України розвиток PPP є перспективним напрямом, зокрема для модернізації соціальної та транспортної інфраструктури. Проте необхідна подальша гармонізація законодавства з міжнародними стандартами, розвиток інституційного середовища та посилення спроможності державних органів до управління такими проектами.

Механізми публічно-приватного партнерства демонструють значний потенціал для підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості інфраструктури та зменшення бюджетного навантаження, але їхнє

впровадження вимагає комплексного підходу, зокрема чіткого визначення умов співпраці, прозорості процесів та балансу інтересів усіх учасників [14].

У сфері вищої освіти механізми публічно-приватного партнерства (PPP) є перспективним інструментом для розв'язання фінансових проблем і реалізації масштабних інфраструктурних проектів. Цей підхід дозволяє університетам залучати приватний капітал для розвитку навчальної та дослідницької інфраструктури, водночас оптимізуючи використання бюджетних ресурсів.

Перевагами застосування PPP у державних ЗВО є [15]:

1. Модернізація інфраструктури. Завдяки PPP університети можуть розвивати кампуси, створювати нові лабораторії, бібліотеки, спортивні комплекси або студентські гуртожитки. Наприклад, у багатьох європейських країнах реалізуються проекти будівництва студентських містечок за моделлю «Build-Operate-Transfer» (BOT), коли приватний партнер фінансує будівництво, а потім управляє об'єктами протягом певного періоду, повертаючи інвестиції через орендну плату.

2. Оптимізація управлінських функцій. Використання приватного досвіду у сферах, таких як енергозбереження, обслуговування будівель, забезпечення харчування, дозволяє університетам зосередитися на освітніх та наукових завданнях, що також сприяє зниженню операційних витрат завдяки більш ефективному управлінню з боку приватного сектора.

3. Залучення інновацій. Приватні компанії часто мають доступ до новітніх технологій і управлінських підходів, що може бути корисним для університетів. Наприклад, проекти цифровізації адміністративних процесів або впровадження «розумних» кампусів є типовими прикладами такого партнерства.

4. Зменшення бюджетного навантаження. За допомогою PPP державні ЗВО можуть реалізовувати амбітні проекти без значних капіталовкладень зі свого боку, перекладаючи фінансову відповідальність на приватного партнера. Водночас це дозволяє зберігати контроль над ключовими стратегічними напрямками.

Сучасна нормативно-правова база України у сфері PPP потребує вдосконалення для адаптації до специфічних потреб закладів вищої освіти. Зокрема, це стосується врегулювання питань, пов'язаних із розподілом майнових прав та зобов'язань між державними установами та приватними партнерами. Відсутність чітких механізмів законодавчого регулювання часто ускладнює процес укладання договорів та реалізації проектів у сфері освіти.

Переважна орієнтація приватного сектора на отримання прибутку може призвести до конфлікту з базовими принципами системи вищої освіти, такими як забезпечення доступності та соціальної спрямованості освітніх послуг. Існує загроза того, що приватні партнери надаватимуть перевагу фінансово вигідним проектам, залишаючи осторонь ті, що мають високу соціальну, але низьку економічну рентабельність.

Укладення довгострокових контрактів у межах проектів PPP є складним процесом, який потребує значних зусиль на етапі підготовки. Зокрема, цей процес охоплює ретельне фінансове моделювання, глибокий юридичний аналіз і узгодження умов між сторонами. У випадку недосконалих контрактів можливі ризики юридичних суперечок або неефективного виконання домовленостей.

Впровадження механізмів PPP у закладах вищої освіти в Україні може стати важливим інструментом для розширення фінансових можливостей університетів в умовах обмеженого державного фінансування. Для цього необхідне вдосконалення законодавчої бази для врахування особливостей освіти; забезпечення прозорості конкурсних процедур для залучення надійних приватних партнерів; розвиток механізмів підтримки проектів, які поєднують комерційний інтерес із соціальною значимістю.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження бюджетного процесу в державних ЗВО виявило ряд критичних проблем, що потребують нагального вирішення. Впровадження сучасних методів бюджетування, цифровізації фінансового управління та підвищення рівня фінансової автономії є ключовими напрямками удосконалення. Ефективне планування та прогнозування фінансових ресурсів сприятиме стабільності ЗВО,

дозволить їм швидко адаптуватися до змін економічного середовища та забезпечить їх конкурентоспроможність.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці інтегрованих фінансових стратегій, що поєднують передові технології та методи аналізу фінансових ризиків. Також важливим напрямом є вивчення міжнародного досвіду фінансування вищої освіти та можливостей його адаптації до українських реалій. Дослідження ефективності різних моделей бюджетування допоможе визначити оптимальні підходи для підвищення прозорості та раціонального розподілу ресурсів у ЗВО.

Література

1. Upchurch, Alan. (1998). *Management Accounting: Principles & Practice*. London; Washington, DC: Financial Times, Pitman Pub. 706 p.
2. Браславець О. Ю., Степаненко І. Є., Штулер І. Ю. Інструменти оптимізації бюджетного процесу в державних установах в умовах економічної невизначеності // *Актуальні проблеми економіки*. – 2024. - № 5 (275). – с. 250-261.
3. Гриневич О. І. Роль бюджетування в управлінні фінансами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 26. С. 37-44.
4. Крамаренко К.М. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>
5. Штулер І. Ю., Чередніченко Ю. В. Фомін С. О. Вплив фінансової нестабільності на бюджетне планування та виконання в державних установах // *Актуальні проблеми економіки*. – 2024. - № 8 (278). – с. 321-330.
6. Yan T, Yu H, Chen Y. Management accounting of administrative institution: boundaries, conceptual framework and humanistic practice. *Account Res*. 2019; 11:85–91.

7. Becker S. D., Mahlendorf M. D., Schäffer U., Thaten M. Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*. 2016. Vol. 33. No. 4. DOI:10.1111/1911-3846.12222.
8. Youssef MAEA, Moustafa EE, Mahama H (2020) The mediating role of management control system characteristics in the adoption of management accounting techniques. *Pac Account Rev*. DOI: 10.1108/PAR-10-2019-0133.
9. GMAP – Global Management Accounting Principles 2nd edition. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles>
10. Horngren Charles T., Foster George, Datar Srikant. *Cost accounting*. 13 international ed. Publisher: Pearson Education. 2008. 896 p.
11. Sangiumvibool P, Chonglertham S. Performance-based budgeting for continuing and lifelong education services: the Thai higher education perspective. *J High Educ Policy Manag*. 2016;39(1):58–74. DOI: 10.1080/1360080X.2016.1211977
12. Соколенко Т. М., Кулик В. А. Управлінські аспекти бюджетних установ в умовах цифровізації економіки. *Майбутнє – аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 15 січ. 2024 р. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 360-362.*
13. Гоняк Т. В., Лукашевська У. Т. Вплив використання фінансових технологій на ефективність управління фінансами у державних бюджетних установах. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Державне управління*. 2024. № 6(24). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-220-230](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-220-230).
14. Бородієнко О. В. *Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник / за заг. ред. О. В. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 219 с.*
15. Радкевич В. А. *Публічно-приватне партнерство у професійній освіті європейських країн: провідні тенденції розвитку. Професійна педагогіка*. 2023. Том 2 № 27. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28>

References

1. Upchurch, A. (1998), *Management Accounting: Principles & Practice*, Financial Times, Pitman Pub., London; Washington, DC.
2. Braslavets', O.Yu. Stepanenko, I.Ye. and Shtuler, I.Yu. (2024), "Tools for optimizing the budget process in state institutions in conditions of economic uncertainty", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 5 (275), pp. 250-261.
3. Hrynevych, O.I. (2016), "The role of budgeting in managing the company's finances", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26, pp. 37-44.
4. Kramarenko, K.M. (2023), "Budgeting methods and their place in the financial support system of budget institutions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>
5. Shtuler, I.Yu. Cherednichenko, Yu.V. and Fomin, S.O. (2024), "The impact of financial instability on budget planning and execution in state institutions", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8 (278), pp. 321-330.
6. Yan, T. Yu, H. and Chen, Y. (2019), "Management accounting of administrative institution: boundaries, conceptual framework and humanistic practice", *Account Res.*, vol. 11, pp. 85-91.
7. Becker, S.D. Mahlendorf, M.D. Schäffer, U. and Thaten, M. (2016), "Budgeting in times of economic crisis", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 33, No. 4. DOI:10.1111/1911-3846.12222.
8. Youssef, Maea, Moustafa, EE and Mahama, H (2020), "The mediating role of management control system characteristics in the adoption of management accounting techniques", *Pac Account Rev.* DOI: 10.1108/PAR-10-2019-0133.
9. Association of International Certified Professional Accountants (2023), "GMAP – Global Management Accounting Principles 2nd edition", available at: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles> (Accessed 25 Jan 2025).
10. Horngren, Ch.T. Foster, G. and Datar, S. (2008), *Cost accounting*, 13 international, Pearson Education, London, UK.

11. Sangiumvibool, P. and Chonglertham, S. (2016), "Performance-based budgeting for continuing and lifelong education services: the Thai higher education perspective", J High Educ Policy Manag., vol. 39 (1), pp. 58-74. DOI: 10.1080/1360080X.2016.1211977
12. Sokolenko, T.M. and Kulyk, V.A. (2024), "Management aspects of budget institutions in conditions of digitalization of the economy", Majbutnie – audyt: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. [The future is audit: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference], Kryvyj Rih, Ukraine, pp. 360-362.
13. Honiak, T.V. and Lukashevs'ka, U.T. (2024), "The impact of the use of financial technologies on the efficiency of financial management in state budget institutions", Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 6 (24). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6\(24\)-220-230](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-6(24)-220-230).
14. Borodienko, O.V. (2020), Publichno-pryvatne partnerstvo zakladiv profesijnoi osvity [Public-private partnership of vocational education institutions], IPTO NAPN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
15. Radkevych, V.A. (2023), "Public-private partnership in vocational education in European countries: leading development trends", Profesijna pedahohika, vol. 2, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28>

Стаття надійшла до редакції 09.02.2025 р.