



## СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»

УДК 005.915:378.4

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-224-233](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-224-233)

**Абрамова Ірина Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет, вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43000, тел.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗВО

**Анотація.** Сучасний стан соціально-економічного розвитку України вимагає вдосконалення системи вищої освіти, що пов'язано з переходом до нових форм і методів фінансування освітньої галузі. Тому виникає потреба у модернізації сфери освіти з точки зору державного фінансування, а також застосування ефективного механізму фінансового менеджменту ЗВО. Успішне вирішення проблем розвитку державних ЗВО полягає в теоретичному осмисленні ключових методологічних положень та практичного досвіду фінансового менеджменту ЗВО з використанням інноваційних методів управління.

На рівні ЗВО виникає необхідність удосконалення фінансового менеджменту як з точки зору окремих етапів його формування, так і з точки зору умов посилення конкуренції між ЗВО на ринку освітніх послуг, тенденції до зменшення державного фінансування вищої освіти, тощо.

Дослідженню актуальних проблем фінансового менеджменту ЗВО в вітчизняній та зарубіжній науковій літературі присвячено роботи багатьох вчених та науковців. Проте, існує низка невирішених питань у частині фінансового менеджменту ЗВО у теоретичному та в практичному аспектах.

Предметом статті є теоретичні засади фінансового менеджменту ЗВО.

Завдання написання статті є наступними:

- дослідити сутність та елементи фінансового менеджменту ЗВО;
- визначити принципи фінансового менеджменту ЗВО.

Наукові методи дослідження, які використано: метод логічного узагальнення, системного аналізу та синтезу, табличний та графічний.



Таким чином, у статті проведено дослідження сутності понять «фінансовий менеджменту ЗВО», досліджено взаємозв'язок елементів фінансового менеджменту ЗВО.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, елементи фінансового менеджменту, управління, ЗВО.

**Abramova Iryna Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lutsk National Technical University, Lvivska St., 75, Lutsk, 43000, tel.: (0332) 78-99-43, <https://orcid.org/0000-0002-1241-0520>

## THEORETICAL PRINCIPLES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF HIGH SCHOOLS

**Abstract.** The current state of social and economic development of Ukraine requires the improvement of the higher education system, which is connected with the transition to new forms and methods of financing the educational sector. Therefore, there is a need to modernize the sphere of education from the point of view of state funding, as well as the application of an effective mechanism of financial management of higher education institutions. A successful solution to the problems of the development of state higher education institutions consists in the theoretical understanding of key methodological provisions and practical experience of financial management of higher education institutions using innovative management methods.

At the level of higher education institutions, there is a need to improve financial management both from the point of view of individual stages of its formation, and from the point of view of the conditions of increased competition between higher education institutions in the market of educational services, the tendency to decrease state funding of higher education, etc.

The work of many scientists and researchers is devoted to the study of current problems of financial management of higher education institutions in the domestic and foreign scientific literature. However, there are a number of unresolved issues in terms of financial management of higher education institutions in theoretical and practical aspects.

The subject of the article is the theoretical foundations of financial management of higher education institutions.

The tasks of writing an article are as follows:

- to investigate the essence and elements of financial management of higher education institutions;
- to determine the principles of financial management of higher education institutions.



Scientific research methods used: method of logical generalization, system analysis and synthesis, tabular and graphic. Thus, in the article, a study of the essence of the concepts of «financial management of higher educational institutions» was carried out, the interrelationship of elements of financial management of higher educational institutions was investigated.

**Keywords:** financial management, elements of financial management, management, higher education.

**Постановка проблеми.** У теперішній час, коли заклад вищої освіти (далі - ЗВО) в Україні працюють в умовах військового стану, виникає необхідність впровадження певних принципів підприємницького характеру керівництвом ЗВО для успішного функціонування в ринковому середовищі. Засади функціонування закладів вищої освіти в Україні визначаються Законами України: «Про освіту» [1], «Про вищу освіту» [2], відповідно до яких функції формування, розподілу та контролю за фінансовою сферою належать державі, засновникам та керівництву закладу вищої освіти.

Ефективність вирішення стратегічних завдань, які визначені цими законами залежить від якості управління, що здійснюється у ЗВО. Водночас вагомим джерелом фінансування діяльності державних ЗВО є кошти державного бюджету, які акумулюються на рахунку загального фонду бюджету закладу освіти. Фінансування також здійснюється через рахунок коштів спеціального фонду, який формується на основі коштів, отриманих закладом вищої освіти згідно чинного законодавства. Таким чином, «очевидна необхідність застосування якісно нових підходів до управління бюджетним процесом, ґрунтованих на впровадженні фінансового менеджменту в бюджетний процес, інструменти і принципи якого забезпечують результативність використання бюджетних коштів і охоплюють усі стадії бюджетного процесу».

Отже, забезпечення ефективності фінансування ЗВО вимагає впровадження принципів фінансового менеджменту в процес управління університетом. Формування та розвиток системи фінансового менеджменту у закладах вищої освіти стає все більш актуальною проблемою як теоретичного, так і прикладного характеру, що зумовлено низкою чинників різних груп.

Перша група чинників — це зменшення кількості студентів через демографічні причини та зростання обсягів освітньої міграції (за період 1995-2020 рр. кількість студентів, прийнятих до вітчизняних ЗВО, зменшилася на 24,5% [3], а рівень вихідної мобільності здобувачів освіти зріс більше, ніж у 5 разів) [4]. Друга група чинників пов'язана зі скороченням витрат сектору ЗВО України у структурі бюджетних витрат на освіту та зменшенням частки цих витрат у ВВП країни [5]. Третя група чинників -



матеріально-технічний стан ЗВО, який характеризується високим рівнем зносу основних засобів, значними втратами ресурсів через низький рівень енергоефективності переважної більшості університетів. Власне, у 2019-2020 навчальному році частина університетів України змінювали графіки навчального процесу в зимовий період навчання через дефіцит коштів на утримання приміщень [6].

Отже, комплекс соціальних, економічних, політичних чинників змушують керівників університетів шукати додаткові джерела фінансових ресурсів ЗВО та підвищувати ефективність використання фінансового потенціалу через розробку нових моделей фінансового менеджменту університетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням економічного аналізу діяльності закладу вищої освіти як суб'єкта ринкових відносин присвячено дослідження таких вчених: В. Андрущенко [7], Т. Боголіба [8], Р. Булатова [9], А. Віннюкова-Прищенка [10] та інших.

**Мета статті** – дослідження основних наукових підходів до розуміння поняття «фінансовий менеджмент ЗВО», формування принципів фінансового менеджменту ЗВО; формування сутності фінансового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Денисенко Н. О. під фінансовим менеджментом розуміє «процес управління формуванням, розподілом і використанням державних ресурсів та оптимізації використання фінансових ресурсів в інтересах соціально-економічного розвитку окремих регіонів і країни в цілому» [11]. Водночас система державного фінансового менеджменту освіти повинна сприяти досягненню цілей корпоративного фінансового менеджменту, тобто держава надає бюджетні ресурси з метою надання освітніх послуг високої якості та забезпечення стійкості окремо взятого закладу освіти. Проте в умовах заміщення витратного методу фінансування ЗВО бюджетуванням, зорієнтованим на результат, на перший план виходить ефективність використання бюджетних коштів та відповідальність розпорядників бюджетних коштів за результативність їх витрачання. Таким чином підвищення ефективності фінансової діяльності ВНЗ залежить від ефективності та особливостей реалізації корпоративного фінансового менеджменту, його принципів і функцій. Розглянемо детально сутність поняття «фінансовий менеджмент ЗВО».



Таблиця 1.1.

**Визначення поняття «фінансовий менеджмент»**

Автор/колектив авторів	Визначення
Вахович І. М.	«Система наукових підходів, професійних навичок і цілеспрямованих дій з оптимізації фінансових рішень з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довго- та короткостроковому періодах» [12]
Кірейцев Г. Г.	«Процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання й оптимізації обороту його грошових коштів з метою найбільш повної реалізації його цілей» [13]
Скаска О.І.	«це знання про управління, які ґрунтуються на різних теоріях, і, передусім, про гроші (суть, закони, принципи) та їх використання з метою задоволення потреб людини, отримання відповідного прибутку та зростання вартості господарства» [14]
Лапіна І.С.	«це система принципів і методів, розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням і розподілом, а також з використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів» [15]
Кнейслер О.В.	«послідовне виконання управлінських функцій на всіх етапах фінансової діяльності на підприємстві; сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій керівників і менеджерів підприємства, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансового потенціалу, досягнення максимального прибутку, забезпечення мінімізації впливу ризиків та зростання добробуту власників» [16]

Примітка. Узагальнено автором за джерелами [12-16]

Отже, на сучасному етапі економічного розвитку існують різні підходи щодо розуміння сутності поняття «фінансовий менеджмент». Проте домінує думка, що фінансовий менеджмент – «система наукових підходів, професійних навичок і цілеспрямованих дій з оптимізації фінансових рішень з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довго- та короткостроковому періодах» [12].

Розглядаючи питання фінансового менеджменту ЗВО, потрібно визначити його принципи, які б відображали основоположні засади управління фінансовим напрямком діяльності університету та могли бути застосовані на практиці. Узагальнено принципи корпоративного фінансового менеджменту подано на рис.1.1.



**Рис.1.1.** Принципи корпоративного фінансового менеджменту ЗВО  
Примітка. Сформовано автором за джерелом [17]

Принципи інтегрованості передбачає інтегрованість корпоративного фінансового менеджменту у загальну систему державного фінансового управління ЗВО. Щодо принципу безперервності, то цим принципом забезпечується постійність складання і затвердження бюджету ЗВО; реалізації заходів із мінімізації витрат і максимізації доходів та ін. Принцип динамізму передбачає безперервний моніторинг процесів, що пов'язані з реформуванням галузі та трендами в освітній галузі. Принцип комплексності формує розуміння, що фінансування ЗВО залежить від усіх компонентів, зокрема: якості освітнього процесу, якісного складу професорсько - викладацького складу, освітніх програм, міжнародної та грантової діяльності та ін. Щодо принципу альтернативності, то цей принцип передбачає, що прийняття рішень щодо управління відбувається з врахуванням розподілу фінансових ресурсів між освітніми програмами і спеціальностями.

Реалізація керівником ЗВО функцій фінансового менеджменту передбачає проведення поглибленого фінансового, а також аналізу результатів окремих фінансових операцій; застосування при прийнятті управлінських



рішень підсумкових результатів фінансової діяльності закладу в цілому та в розрізі окремих напрямів. Ефективність практичного використання фінансового менеджменту ЗВО залежить від реалізації функцій менеджменту як сукупності відокремлених напрямів діяльності, послідовна реалізація яких формує досягнення цілей фінансового менеджменту ЗВО. Оскільки фінансовий менеджмент є специфічним видом менеджменту, тому відповідно ефективність реалізації пов'язана з виконанням загальних функцій менеджменту.

Функція контролю формує результативний контроль керівником ЗВО ефективності прийнятих управлінських рішень у фінансовій сфері діяльності університету. Реалізація цієї функції фінансового менеджменту забезпечується в університеті системою внутрішнього контролю, поділом обов'язків, системи показників і періодів, які контролюються; оперативним реагуванням на результати проведеного контролю. Водночас пов'язана з функцією контролю мотиваційна (стимулююча) функція, що забезпечує стимули для працівників при реалізації прийнятих управлінських рішень у фінансовій сфері. В процесі реалізації цієї функції формується механізм позитивних та негативних підкріплень в розрізі топ менеджменту та керівників відокремлених структурних підрозділів ЗВО за результатами досягнення або невиконання встановлених цільових фінансових показників, завдань та нормативів. Реалізація організації як функції фінансового менеджменту керівником ЗВО забезпечує затвердження та реалізацію управлінських рішень за напрямками фінансової діяльності закладу з визначенням конкретних «об'єктів відповідальності». Процес реалізації цієї функції фінансового менеджменту забезпечує постійну адаптацію організаційних структурних складових до змінних умов функціонування ЗВО та напрямів фінансово-економічної діяльності. Ці структурні елементи мають бути інтегровані в загальну організаційну структуру управління ЗВО.

Забезпечення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень реалізація за всіма фінансовими напрямками діяльності ЗВО в значній мірі залежить від планування фінансово-економічної діяльності як керівництва, так і університету в цілому. Функція планування забезпечує, розробку стратегічних і поточних планів, бюджетів за основними напрямками фінансової діяльності тощо.

Щодо специфічних функцій фінансового менеджменту як визначеного рівня управління закладом, то до них відноситься: управління активами ЗВО (визначення реальної якісної та кількісної потреби в певних видах активів та оптимізація їх складу з позицій ефективності комплексного їх використання та ін.); управління грошовими потоками (формування за обсягом вхідних і вихідних фінансових потоків, розробка заходів для ефективного використання залишку тимчасово вільних коштів, тощо); управління фінансовими ризиками



в ЗВО (виявлення та оцінка фінансових ризиків, розробка заходів щодо їх усунення, формування антикризових фінансових механізмів, тощо); управління інвестиціями (формування напрямків інвестиційної діяльності, розробка заходів щодо підвищення інвестиційної привабливості ЗВО, формування програм фінансових інвестицій та ін.); управління капіталом ЗВО (визначення потреби в капіталі для фінансування діяльності ЗВО, розробка системи заходів щодо рефінансування капіталу, оптимізація його використання).

Таким чином, узагальнено сутність фінансового менеджменту ЗВО та його ключових елементів подано на рис.1.2.



**Рис.1.2.** Сутність фінансового менеджменту ЗВО та його ключових елементів

*Примітка.* Сформовано автором

**Висновки.** Проте нині існує низка проблем, які гальмують реалізацію механізму фінансового менеджменту в діяльності ЗВО. Зокрема, однією з них є залежність фінансування ЗВО від зовнішніх фінансових надходжень, зокрема, державного фінансування

**Література:**

1. Закон України «Про освіту». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 04.09.2022 р.).



2. Закон України «Про вищу освіту». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
3. Основні показники діяльності ВНЗ України : статистична інформація. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
4. Education: International student mobility in tertiary education. Outbound Режим доступу: <http://data.uis> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
5. Національні рахунки освіти України у 2016 році : статистичне видання. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov> (дата звернення: 04.09.2022).
6. Osipian A. L. Unpaid bills force universities to close until spring [Electronic resource]. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180124151952601> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
7. Андрущенко В. Університетська освіта: тенденції змін. *Вища освіта України*. 2012. № 2. С. 5–15.
8. Боголіб Т.М. Система і методи фінансового аналізу фінансово господарської діяльності ВНЗ. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 50–62.
9. Брадул О.М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій: Монографія. К.: Київ. національний. торг.-екон. університет, 2009. 356 с.
10. Вінюков-Прошенко А.С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами: Дис... канд. екон. наук: спеціальність 08.06.01. К., 2006. 173 с
11. Денисенко Н. О. Фінансова децентралізація та розвиток території. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2017. Вип. 47. С. 270-280. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam\\_2017\\_47\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam_2017_47_38).
12. Вахович І. М. Фінансовий менеджмент. Луцьк : Друкарня «Волиньполіграф». 2013. 604 с.
13. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖІТІ. 2001. 440 с.
14. Скаско О.І. та ін. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Львів : Растр-7. 2018. 416 с.
15. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2016 313 с.
16. Кнейслер О.В. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка». 2018. 478 с.
17. Стойко О.Я., Дема Д.І. Фінанси: підручн. К.: Алерта. 2017. 406 с.

### References:

1. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [The Law of Ukraine «About aducation»]. (n.d.). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [The Law of Ukraine «About high aducation»]. (n.d.). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
3. Osnovni pokaznyki diialnosti VNZ Ukrainy : Statystychna informatsiia [The main indicators of the activity of universities of Ukraine: statistical information]. (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Education: International student mobility in tertiary education. Outbound Rezhim dostupu : <http://data.uis>
5. Natsionalni rakhunki osvity Ukrainy u 2016 roci : statystychnye vydannia [National accounts of education of Ukraine in 2016: statistical publication]. (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov> [in Ukrainian].



6. Osipian, A. L. Unpaid bills force universities to close until spring. Retrieved from <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180124151952601>.
7. Andrushchenko, V. (2012) Universitetska osvita: tendentsii zmin [University education: trends of change]. *Vushcha osvita Ukrainy – Higher education of Ukraine*, №2, 5–15. [in Ukrainian].
8. Bogolib, T.M. (2006). Sistema i metody finansovogo analizu finansovo-gospodarskoi diialnosti VBZ [System and methods of financial analysis of the financial and economic activity of universities]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, № 5, 50–62. [in Ukrainian].
9. Bradul, O.M. (2009). *Oblikovo-analituchne zabezpechennia menedzhmentu korporacii [Accounting and analytical support for the management of corporations]*. Kyiv. 356.
10. Vinniukov-Pashchenko, A.S. (2006). Zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti vyshchogo navchalnogo zakladu shliahom optymizatsii upravlinnia resursamy [Ensuring the economic sustainability of a higher educational institution by optimizing resource management]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
11. Denysenko, N.O. (2017). Finansova detsentralizatsiia ta rozvytok terytorii [Financial decentralization and territorial development]. *Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannya – Modern problems of architecture and urban planning*, 47. 270-280. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam\\_2017\\_47\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spam_2017_47_38) [in Ukrainian].
12. Vakhovych, I.M. (2013). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Lutsk : Drukarnia «Volynpoligraph». 604. [in Ukrainian].
13. Kireitsev, G.G. (2001). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Zhytomyr: ZHITI. 440. [in Ukrainian].
14. Skasko, O.I. (2018). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Lviv : rastr-7. 416. [in Ukrainian].
15. Lapina, I.S. Honcharenko, I.S. (2016). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Odesa: Atlant. 313. [in Ukrainian].
16. Kneisler, O.V. (2018). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Ternopil. «Ekonomichna dumka». 478. [in Ukrainian].
17. Stoiko, O. Ya., Dema D.I. (2017). *Finansy [Finance]*. Kyiv : Alerta. 406. [in Ukrainian].