

with all European insurance markets, 2005 — 57 p. [Режим доступу]: http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_eu_II-cea.pdf

Reference

1. Doklad Stiglica. O reforme mezhdunarodnoj valjutno-finansovoj sistemy: uroki global'nogo krizisa. Doklad Komissii finansovyh jekspertov OON/Per. s angl. Ju.M. Jumashev. — M.: Mezhdunar. otnoshenija. 2010. — 328 s. [in Russian]
2. Dreher M. Treatises on Solvency II Springer/ Verlag Berlin Heidelberg, 2015 — 478 p.
3. Eling M, Schmeiser H Insurance and the credit crisis: impact and ten consequences for risk management and supervision. Gen Papers Risk Insur Theory Pract — 35, January 2010 — P.9–34.
4. Insurance Core Principles Standards Guidance and Assessment Methodology [Elektronnij resurs] / International Association of Insurance Supervisors. — [Rezhim dostupu]: <http://iaisweb.org/page/supervisory-material/insurance-core-principles/file/58067/insurance-core-principles-updated-november-2015>
5. Modernising Insurance Solvency Regimes— Key Features of Selected Markets [Elektronnij resurs] / A Study by the Geneva Association, August 2016 — 52 p. — [Rezhim dostupu]: https://www.genevaassociation.org/media/951237/20160830_solvencyregimes_complete.pdf
6. Solvency Assessment Models Compared. Essential groundwork for the Solvency II [Elektronnij resurs] / Project Produced by CEA and Mercer Oliver Wyman in cooperation with all European insurance markets, 2005 — 57 p. [Rezhim dostupu]: http://www.naic.org/documents/committees_smi_int_solvency_eu_II-cea.pdf

УДК 336.144:352

П.В. Логвінов

*здобувач, головний економіст відділу доходів бюджету
фінансового управління Ужгородської міської ради*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

P. Logvinov

*graduate student, chief economist of financial management revenues
Uzhgorod City Council*

IMPROVEMENT PERFORMANCE BASED BUDGETING AT LOCAL LEVEL

Анотація. Розбудова державних фінансів України потребує формування чітких інституціональних рамок бюджетної політики, які покликані забезпечити фінансову стабільність і реалізацію позитивного впливу бюджетно-податкових важелів і стимулів на економічний розвиток. Обґрунтованість установлення першочергових тактичних заходів у загальній стратегії перебудови системи державних фінансів досягається завдяки взаємодії учасників бюджетного процесу всіх рівнів й усвідомленню громадськістю власної ролі в механізмі мобілізації та розподілу коштів держави. Передача додаткової частини фінансових ресурсів на рівень органів місцевого самоврядування не матиме відчутного результату для громадян, допоки чинна систе-

ма розподілу коштів не передбачатиме механізму вимірювання ефективності використання коштів і можливості вибору альтернативних напрямків фінансування. Наявна система планування й розподілу бюджетних коштів не відповідає вимогам сучасності, розпорядники коштів не здатні аргументувати власну потребу в асигнуваннях з позиції ефективності, що унеможлиблює процес установлення доцільності використання фінансових ресурсів.

Abstract. The public finance reform of Ukraine requires the formation of a clear institutional framework for fiscal policy, intended to ensure financial stability and positive impact of the implementation of fiscal levers and incentives for economic development. The validity of setting priorities tactical measures in the overall strategy of restructuring of public finances is achieved through the interaction of the budget process at all levels and public awareness of their role in the mechanism of mobilization and allocation of budget resources.

The transfer of additional financial resources at the level of local governments no tangible results for citizens, as long as the current system of allocation mechanism will not include the measurement of cost-effectiveness and alternatives of financing alternatives. The current system of planning and budget allocation does not meet today, spending units are not able to substantiate the need for allocations from the standpoint of efficiency, making it impossible to process establishing the feasibility of using financial resources.

Ключові слова. Бюджетна політика, публічні фінанси, бюджетне планування, програмно-цільове бюджетування, бюджетна програма.

Keywords. Fiscal policy, public finance, budget planning, performance based budgeting, budget program.

Мета дослідження та постановка завдань. Проблеми функціонування програмно-цільового методу можуть бути вирішені завдяки вдосконаленню наявного методичного і правового забезпечення, а також належному напрацюванню способів скорочення кількості бюджетних програм і забезпеченню вимірності ефективності асигнувань за умов конкурентного середовища. Поліпшення системи планування бюджету дасть результат за умови встановлення індикаторів ефективності використання фінансових ресурсів, що неможливо за постатейного методу планування, де ознакою ефективності є показник (відсоток) освоєння фактичних коштів від запланованих.

Метою статті є обґрунтування організаційних засад застосування програмно-цільового методу для вдосконалення механізму бюджетного планування в Україні задля досягнення ефективності використання фінансових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- аналіз практичних аспектів сучасного стану використання інструментарію бюджетування в Україні;
- обґрунтування доцільності реформування системи планування видатків місцевих бюджетів виходячи з пріоритетів ефективності використання бюджетних коштів за умов фінансової децентралізації;
- розкриття особливостей управління видатками через бюджетні програми та конкретизація проблеми ідентифікації результату в процесі бюджетування за програмно-цільовим методом;

– установа способів удосконалення методичних засад оцінки результативності бюджетних програм під час складання та виконання бюджетів за програмно-цільовим методом;

– розробка рекомендацій для поліпшення процесу планування місцевих бюджетів за допомогою програмно-цільового методу та усунення існуючих недоліків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наявний рівень фінансової дисципліни під час запровадження досліджуваної технології висуває перед фінансово-бюджетним механізмом низку принципово нових і насправді нелегких для вирішення завдань, сутність котрих зводиться до побудови системи взаємозв'язку між цілями стратегічного розвитку і розподілу грошових ресурсів для досягнення поставлених цілей у конкретному проміжку часу.

Значний внесок у розробку теоретичних і практичних питань розвитку й удосконалення програмно-цільового бюджетування здійснили українські науковці, серед яких насамперед варто згадати таких, як Т. С. Бабич, В. Г. Баранова, В. М. Білопольська, Т. В. Бугай, А. Є. Буряченко, В. Г. Дем'янишин, О. І. Дем'янчук, Т. В. Жибер, І. В. Запатріна, В. В. Зимовець, В. В. Зубенко, О. П. Кириленко, М. І. Крупка, М. І. Кульчицький, С. О. Левицька, І. О. Луніна, Г. Б. Маркович, О. О. Молдован, Ц. Г. Огонь, Ю. В. Остріщенко, К. В. Павлюк, Ю. В. Пасічник, О. М. Петрук, І. Ю. Потеряйло, В. М. Федосов, І. Я. Чугунов, О. В. Шишко, І. Ф. Щербина, С. С. Юрій та інших. Економічну сутність бюджетування, його роль і значення у процесі розподілу фінансових ресурсів ґрунтовно розкрили іноземні вчені та практичні діячі, з-поміж яких назвемо Ю. Беляєва, Ж. Дюпюї, В. О. Кі-молодшого, Дж. М. Келі, Ф. Клівеленда, А. Ліма, Д. Новіка, В. Рівербанка, М. Светковську, Р. Хакета та інших.

Незважаючи на серйозну увагу, яку приділяють науковці програмно-цільовому методу бюджетування, наявний науковий доробок та нинішнє методично-правове забезпечення не охоплюють у повному обсязі питання вдосконалення системи бюджетного планування в Україні за програмно-цільовою технологією. Суттєвою науково-практичною проблемою є її запровадження, що потребує ґрунтовного наукового дослідження та формування практичних рекомендацій для вдосконалення системи розрахунку ефективності й оптимізації кількості програм для учасників бюджетного процесу, що й обумовило актуальність теми дисертаційної роботи.

З метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів у нашій державі задекларовано поступову відмову від постатейного фінансування та перехід до використання програмно-цільового методу бюджетування на всіх рівнях бюджетної системи. На даний час запровадження даного методу бюджетування значною мірою звелось до трансформації бюджетних статей у бюджетні програми, що порушує базові принципи програмно-цільового методу. Також це зумовлено низкою наслідків негативного характеру, серед котрих варто виокремити проблему ідентифікації результату та недосконалу систему розрахунку ефективності у витрачанні бюджетних коштів і значну кількість бюджетних програм і брак якісного нормативно-правового та інформаційно-технічного забезпечення діяльності учасників бюджетного процесу.

Зазначені проблеми функціонування програмно-цільового методу можуть бути вирішені завдяки вдосконаленню наявного методичного і правового забезпечення, а також належному напрацюванню способів скорочення кількості бюджетних програм і забезпеченню вимірності ефективності асигнувань за умов конкурентного середовища. Поліпшення системи планування бюджету дасть результат за умови встановлення індикаторів ефективності використання фінансових ресурсів, що неможливо за постатейного методу планування, де ознакою ефективності є показник (відсоток) освоєння фактичних коштів від запланованих.

Результати досліджень. Використання прогресивних технологій у бюджетному процесі України обумовлено необхідністю в пошуку ефективних механізмів витрачання обмежених ресурсів на необмежені потреби та вимогами міжнародних організацій на шляху до членства України у європейській спільноті. Технологія програмно-цільового бюджетування в сучасному вигляді пройшла кілька періодів еволюційного розвитку. Бюджетування є результатом пошуку індикаторів установавання ефективності розподілу бюджетних ресурсів у Сполучених Штатах Америки. Даний процес спричинений об'єктивною потребою розпорядників бюджетних коштів у створенні інструменту планування та дальшого розподілу ресурсів, поряд з забезпеченням прозорості, відповідальністю посадових осіб і наявністю конкретного результату від кожної витраченої одиниці грошових ресурсів.

Бюджетування є успішно зарекомендованою технологією макрофінансового планування, яка набула поширення в розвинених країнах світу. У теоретико-методологічному плані бюджетування спирається на теорію граничної корисності, за постулатами якої цінність (вартість) благ визначається на основі суб'єктивного сприйняття їх корисності та рідкісності (доступності) для споживачів. Через оцінку граничних витрат і корисності альтернатив бюджетування надає можливість знайти критерій розподілу бюджетних коштів між конкурентними варіантами їх застосування, тобто визначити таку комбінацію видатків, яка забезпечить максимальну суспільну корисність.

Узагальнення й аналіз світового досвіду дали змогу зробити висновок, що найкориснішою для України є практика впровадження програмного бюджетування колишніми країнами соціалістичного табору, з-поміж яких доречно сконцентрувати увагу на учасниках Вишеградської групи. Серед факторів, що свідчать на користь даного висновку, важливо навести такий: спільнота об'єднує країни, котрі на старті трансформаційних перетворень мали подібну організаційну структуру народного господарства, бюджетного процесу, а також неоднорідну політичну систему й своєрідне геополітичне становище. Проте на сьогоднішній день вони суттєво випереджають Україну за ефективністю організації державних фінансів, фіскальної системи та основних індикаторів економічного розвитку.

Критичного значення набуває строк упровадження програмно-цільового методу в Україні, адже навіть добрі наміри та способи реформування бюджетної галузі можуть перетворитись на самоціль і закінчитись безрезультатно в разі необґрунтовано тривалого періоду впровадження. Розглянуто особливості часо-

вих меж, передумов, специфічних ознак упровадження програмно-цільового методу, здійснено зіставлення за окремими показниками бюджетного процесу Словаччини та України для визначення відмітних деталей, факторів, що їх спричиняють, а також можливості використання успішного досвіду.

Установлено відмінності тривалості процесу імплементації ПЦМ в Україні порівняно з країнами Вишеградської групи, що призводить до невтішних висновків щодо термінів його впровадження. Станом на 2017 р. в Україні задекларовано відновлення (після його призупинення з 2014 по 2016 роки) програмного бюджетування, що слід вважати провальним результатом, свідомим саботуванням або неспроможністю місцевих органів влади до застосування прогресивних технологій бюджетування. Змушені констатувати невиправдано надто тривалий час упровадження ПЦМ бюджетування в Україні, котрий уже перевищив 15 років, що є неприйнятним і неприпустимим як для реформ галузі, так і для будь-яких інших аналогічних змін.

Перелік програм доцільно укрупнити за допомогою трансформування програм у інші програмні елементи, такі як завдання та підпрограми, у складі однієї бюджетної програми, що відповідатиме європейському досвіду. Зайва кількість бюджетних програм унеможливорює визначення реальних цілей і суттєво ускладнює навантаження на учасників бюджетного процесу.

Важливе практичне значення для місцевих органів влади в Україні матиме запропонована «програмна структура бюджету», що має бути офіційно затвердженом переліком програм, на основі якого органи місцевого самоврядування готують бюджети та можуть коригувати кількість або назви програм залежно від власних потреб.

У табл. 1 наведено рекомендований для місцевих органів влади перелік бюджетних програм, що адаптований для України відповідно до європейської практики програмного бюджетування.

За умови додержання принципів програмно-цільового бюджетування програма повинна мати узагальнену назву галузі та мети, а вся сукупність видатків постатейного вигляду має бути трансформована у напрямки, підпрограми, завдання та формуватись за низхідним принципом потреб і врахування пріоритетів стратегічного розвитку галузі, території та держави.

Для встановлення ефективності видатків на рівні бюджетів місцевих органів влади в Україні кількість програм має бути укрупнено за галузевою, відомчою ознакою чи головним розпорядником коштів з одночасною правильною постановкою завдань і показників для моніторингу. Зокрема, вважаємо за доцільне рекомендувати використання зразка програмного бюджету муніципальних утворень країн Європейського Союзу як прикладу для розв'язання проблеми перевантаження кількістю бюджетних програм на рівні місцевих бюджетів України.

Наявна кількість бюджетних програм потребує оптимізації в бік зменшення, на чому наголошували вітчизняні науковці та практики як наявному недоліку. Для зменшення кількості бюджетних програм у процесі підготовки програмного додатка до бюджету доцільно формувати програми бюджету на основі ві-

домчої класифікації, що використовується в Україні під назвою «Тимчасова відомча класифікація видатків та кредитування бюджету...» (ТКВК).

Таблиця 1

**РЕКОМЕНДОВАНИЙ ОРГАНАМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ПЕРЕЛІК ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ В РОЗРІЗІ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ**

Порядковий номер	Назва бюджетної програми
Програма 1	Планування, управління і контроль
Програма 2	Позиціонування і маркетинг
Програма 3	Внутрішні послуги
Програма 4	Послуги для громадян
Програма 5	Безпека
Програма 6	Управління відходами
Програма 7	Комунікації
Програма 8	Транспорт
Програма 9	Освіта
Програма 10	Спорт
Програма 11	Місто культури
Програма 12	Середовище для життя
Програма 13	Соціальні послуги
Програма 14	Здоров'я
Допоміжна програма	Адміністрація

Здійснення бюджетних видатків матиме якісні ознаки в разі додержання затвердженого для органів місцевого самоврядування однотипного переліку програм у чисельності, еквівалентній галузевому розподілу бюджету.

Запропоновано врахування галузевої специфіки для уникнення проблеми ідентифікації результату, адже саме програма може бути своєрідною платформою, на якій створюються умови для продуктивного використання бюджетних коштів, можливості встановлення індикаторів для моніторингу та оцінки. Визначено, що програма є фундаментальним елементом та підставою для асигнувань у бюджетуванні, орієнтованому на результат. Саме явище або проблема мають слугувати основою для бюджетних асигнувань для програм, а не навпаки.



Рис. 1. Порядок створення бюджетної програми

Запропоновано порядок створення бюджетної програми, що в бюджетному плануванні відповідатиме основним документам стратегічного розвитку та не суперечитиме галузевим пріоритетам розвитку (рис. 1). Даний порядок дозволить злагоджено додержуватись основних пріоритетів макроекономічного розвитку значній чисельності розпорядників коштів за одночасного вирішення власних завдань. Рекомендовано вдосконалити та конкретизувати наявні галузеві стратегії задля додержання ключових принципів програмно-цільового методу, що передбачає орієнтацію на цілі, зазначені в документах галузевого розвитку, під час планування бюджетних програм на місцевому рівні.

Обґрунтовано, що програмно-цільове бюджетування базується на вимірних цілях бюджетної програми (рис. 1), котрі є низовими елементами ланцюга виконання стратегічних завдань макrorівня, а з кожним низхідним кроком відбувається конкретизація завдань і можливість визначення індикаторів для досягнення конкретних результатів. Рекомендовано планування показників бюджетних програм у разі наявності чітко визначених цілей і завдань, що відповідають галузевим документам стратегічного розвитку. Саме вимірність результатів є опорною складовою програмно-цільового бюджетування.

Висновки. Резюмовано, що впровадження програмно-цільового методу в бюджетний процес на сучасному етапі розвитку України не привело до адеква-

тного приросту ефективності бюджетних видатків. Навпаки, необґрунтоване фінансування численних програм до цього часу розпорошує у край обмежені бюджетні ресурси та знижує ефективність їх витрачання, перетворюючи впровадження програмно-цільового методу на самоціль.

Для забезпечення реформування фінансів, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, які сьогодні склалися в Україні, важливим інструментом бюджетної децентралізації є програмно-цільовий метод, а тому запровадження його технології у вітчизняну практику вважаємо безальтернативним.

Наявний стан упровадження програмно-цільового методу характеризується як формальне використання його на рівні місцевих бюджетів і рівні державного бюджету, практично планування здійснюється у викривленій формі, порушуючи логіку програмно-цільового бюджетування.

За результатами досвіду використання програмно-цільового методу констатовано неготовність бюджетної галузі України до повноцінного впровадження даної фінансової технології. Теоретичний доробок учених і нагромаджений досвід розвинених країн щодо використання програмно-цільового бюджетування створюють можливості планування бюджетних видатків у розрахунку ефективності та результативності діяльності установ.

Дослідження європейського досвіду впровадження програмно-цільового бюджетування сприяє усуненню певних недоліків, що існують в українському середовищі. Рекомендовано використання у нашій державі досвіду побудови програмного бюджету на прикладі європейських муніципальних утворень як можливий спосіб вирішення проблеми перевантаження місцевих бюджетів кількістю бюджетних програм.

Підтверджено необхідність оптимізації кількості програм на рівні місцевих бюджетів в Україні укрупненням за галузевою чи відомчою ознакою. Принципи здійснення фінансування мають базуватись виключно на алгоритмі співвідношення ресурсів до встановлення ефективності витрачання бюджетних коштів під час формування програм.

Нормативно-правові документи, які встановлюють ефективність витрачання бюджетних ресурсів в Україні, залишаються недоопрацьованими та такими, що потребують істотного вдосконалення.

Визначено поняття «бюджетна програма» й ідентифіковано відмінність від інших споріднених понять, що нерідко вживаються з хибним сутнісним наповненням. Обґрунтовано, що наявна модель «виробництва» бюджетної програми в Україні фактично трансформує механізм постатейного розподілу в програмний, де певна стаття ототожнюється з програмою бюджету та штучно підтягуються показники, які не мають якісного інформативного характеру та ускладнюють дальший моніторинг. Як наслідок — порушуються фундаментальні принципи програмного бюджетування, оскільки програма генерується виходячи з наявного постатейного розподілу та суми видатків, під які «підганяються» показники програми. Саме явище чи проблема, що мають вимірність, є підставою для бюджетних асигнувань для програм, а не навпаки.

З метою повноцінного впровадження програмно-цільового бюджетування передусім варто визначити чіткіші правові правила функціонування учасників бюджетного процесу для можливості якісного планування фінансових потреб. Доцільно запровадити нову методику оцінювання результативності бюджетних програм. Система оцінювання має передбачати можливість оперативного реагування в разі порушення закладених у бюджетній програмі показників навіть до повного припинення асигнувань чи обґрунтованого збільшення видатків.

Розроблені рекомендації щодо впровадження прогресивних технологій бюджетування за умов процесів фінансової децентралізації створюють можливість системного вирішення питання відповідності наявних (потенційних) ресурсів завданням соціально-економічного розвитку територій і одночасного поліпшення якості надання суспільних послуг для населення та створення системи ефективного державного управління у сфері державних фінансів.

Література

1. Науково-практичний коментар до Бюджетного кодексу України / кол. авторів. — К. : Зовнішня торгівля; УДУФМТ, 2010. — 592 с. — С. 294.
2. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії / В. М. Федосов, Т. С. Бабич // Фінанси України. — 2008. — № 1. — С. 3—23.
3. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник / [Під заг. редакцією І.Ф.Щербини]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи», USAID. — 2-ге вид., виправлене та доповнене — К.: Нора-Друк, 2011. — 104 с. — С. 8.
4. Фінансовий потенціал регіонального розвитку: монографія / А.Є. Буряченко. — К.: КНЕУ, 2013. — 342, [2] с.
5. *Логвінов П.В.* Програмно-цільовий метод в умовах децентралізації державних фінансів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К., 2016. — 21 с. — укр. Режим доступу: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_council/d-26.006.04/04_zahischni-dis/08_can_dis/ken_2017/

References

1. Naukovo-praktichnyi komentar do Byudzhethnogo kodeksu Ukrayini / kol. Avtoriv [zag. redaktsiya, premdova F.O. Yaroshenka]. — K.: Zovnishnya torgivlya; UDUFMT, 2010. — 592 p.
2. Sutnist i problematyka byudzhetuвання: ukrayinski realiyi / V. M. Fedosov, T. S. Babych // Finansy Ukrayiny. — 2008. — N 1. — P. 3-23.
3. Planuvannya mistsevih byudzhativ na osnovi programno tsilovogo metodu: Navchalnyi posibnik / [Pid zag. Redaktsieyu I.F.Scherbini]; IBSED, Proekt «Zmitsnennya mistsevoyi finansovoyi initsiativi», USAID. — 2-ge vidannya, vipravlene ta dopovnene — K.: Nora-Druk, 2011. — 104 p.
4. Finansoviy potencial regionalnogo rozvytku: monografiya / A.Y. Buryachenko. — K.: KNEU, 2013. — 342, [2] p.

5. Logvinov P.V. Programno-cilovyj metod v umovax decentralizaciyi derzhavnyh finansiv: avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.08 / Derzh. vysh. navch. zakl. «Kyiv. nacz. ekon. un-t im. V. Getmana». Access mode: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_council/d-26.006.04/04_zahischni-dis/08_can_dis/ken_2017/

УДК 657

С.В. Свірко,
д.е.н., проф. кафедри обліку в кредитних і бюджетних
установах та економічного аналізу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

S.V. Svirko
Dr. habil. of Economics, professor of accounting in the credit and
non-profit institutions and economic analysis
SHEE «K NEU named after V. Hetman»

PRICING AS AN ELEMENT OF SUBSYSTEM MANAGEMENT ACCOUNTING BUDGETARY INSTITUTION

Анотація. У статті розглянуто питання ціноутворення бюджетування в контексті управлінського обліку бюджетних установ.

Abstract. The article deals with the issue of pricing of budgeting in the context of management accounting budgetary institutions.

Ключові слова. ціноутворення, собівартість, витрати, управлінський облік, бюджетні установи.

Keywords. pricing, costs, expenses, management accounting, budgetary institutions.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний стан фінансового забезпечення бюджетної сфери є критичним: значна кількість бюджетних установ (за даними Державної казначейської служби близько 55 тис. розпорядників бюджетних коштів), з одного боку, та багаторічний спадковий дефіцит Державного та місцевих бюджетів з іншого боку, не дозволяють у повному обсязі задовольнити потреби вказаних суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах. За цих умов, бюджетні установи вимушені залучати додаткові джерела фінансового забезпечення шляхом надання платних послуг, механізм реалізації яких базується на ціноутворенні. Процесом формування та встановлення ціни в підприємницькій сфері діяльності зазвичай переймаються маркетологи. Втім, у бюджетних установах, які мають багатосотрічну традицію надання безкоштовних послуг і відповідно до Бю-