

УДК 658.012.4 (043.3)

## КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ОРИЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВУЗА

В.Н. Андриенко, д.э.н., профессор  
*Донецкий национальный университет, Донецк, Украина*

Н.Л. Казаринова, к.е.н., доцент  
*Восточноевропейский университет экономики и менеджмента*

*Андриенко В.М., Казаринова Н.Л. Концепція організації фінансово-орієнтованого менеджменту ВНЗ.*

Розглядаються питання побудови системи управління ВНЗ, на основі механізмів, методів і моделей, розроблених з використанням системи бюджетування. Запропоновано методи оцінки ефективності використання обмежених фінансових ресурсів окремими центрами відповідальності і ВНЗ у цілому.

*Ключові слова:* вищий навчальний заклад, менеджмент, система управління, бюджетування

*Андриенко В.Н., Казаринова Н.Л. Концепция организации финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа.*

Рассматриваются вопросы построения системы управления ВУЗом, на основе механизмов, методов и моделей, разработанных с использованием системы бюджетирования. Предложены методы оценки эффективности использования ограниченных финансовых ресурсов отдельными центрами ответственности и ВУЗом в целом.

*Ключевые слова:* высшее учебное заведение, менеджмент, система управления, бюджетирование

*Andrienko V.N., Kazarinova N.L. Conception of organization finance oriented management of institute of higher.*

The questions of construction of the control system by institute of higher are examined, based on the mechanisms, methods and models with the use of the system of budgeting, lie in basis of which. The methods of estimation of efficiency of the use of the limited financial resources by the separate centers of responsibility and institute on the whole are offered.

*Keywords:* higher educational establishment, management, control system, budgeting

Становление и развитие рыночных отношений в Украине определяет повышенные требования к организации системы менеджмента высшего учебного заведения (ВУЗ). В первую очередь необходимо учитывать высокую динамику изменений экономического, политического, социального и других видов окружения, которые являются внешними по отношению к ВУЗу и характеризуются высокой степенью неопределенности. Для современного ВУЗа в результате таких изменений во много раз увеличиваются риски реализации функциональной и обеспечивающих видов деятельности, связанных с подготовкой бакалавров, специалистов, магистров, аспирантов, докторантов и научно-технической продукции для экономики страны [1].

Демократизация экономики Украины обеспечила возможность ВУЗу предоставлять образовательные услуги на контрактной основе, поскольку государственный заказ на подготовку выпускников школ имеет тенденцию к сокращению. В соответствии с планом набора студентов на дневную форму обучения в 2010 году государственный заказ на отдельные престижные специальности составил 15-20% от лицензионного набора. Это привело к тому, что значимость источника финансирования, образованного поступлениями от предоставления образовательных услуг на контрактной основе, существенно увеличилась. Объемы финансирования деятельности государственных ВУЗов из указанных источников в большинстве случаев находятся в соотношении 1:1. Таким образом, в системе управления ВУЗа растет роль финансового менеджмента, поскольку эффективность выполнения его функциональной и обеспечивающей деятельности определяется финансовым обеспечением, которое в современных условиях ВУЗ имеет возможность формировать самостоятельно. Это выдвигает задачи разработки и совершенствования механизмов, методов и моделей управления денежными средствами ВУЗа на этапах планирования, учета и регулирования с обязательным анализом эффективности их использования, как отдельными структурными подразделениями, так и заведением в целом [2].

Рыночная среда в Украине способствует образованию новых, часто организованных на коммерческой основе ВУЗов, так что общее количество

заведений сфери образования (550 и 350 ВУЗов соответственно I-II и III-IV уровней аккредитации) на сегодняшний день превышает показатели ведущих стран мира. В связи с этим правительство Украины определило курс на сокращение количества ВУЗов к мировым стандартам: один ВУЗ на 0.8-1 млн. жителей страны. Это способствует резкому обострению конкуренции среди ВУЗов, поскольку каждый должен доказать свою значимость в экономике через высокое качество образовательного процесса, инновационное развитие, материальное обеспечение, социальные пакеты [3].

Высокая степень информированности абитуриентов об образовательной деятельности ВУЗов в результате использования информационных порталов, доступ к которым обеспечивает сеть Internet, еще больше обостряет конкуренцию, поскольку развитая инфраструктура образовательного процесса является одним из факторов привлекательности ВУЗа. Система льготного кредитования образовательных услуг, совершенствующаяся с каждым годом, по сути, снимает ограничения на выбор ВУЗа, удаленного от места проживания абитуриента.

Поскольку для повышения конкурентоспособности ВУЗ необходимым является привлечение и эффективное использование финансовых ресурсов, высшее управленческое звено и менеджеры должны перестраивать стиль своего руководства и ориентироваться на финансовые результаты деятельности как отдельных подразделений, так и ВУЗа в целом, превращая, таким образом, менеджмент ВУЗ в финансово-ориентированный.

Исследования, представленные в статье, выполнены в соответствии с госбюджетными темами Донецкого национального университета (ДонНУ) Министерства образования и науки, молодежи и спорта Украины: «Інформаційне забезпечення механізмів управління інтегрованих корпоративних систем» (Г – 10/53, 0110U001536); «Механізми ефективного стратегічного управління підприємствами та інформаційне забезпечення їх реалізації» (Г – 10/21, 0110U001534).

*Целью статьи* является представление концептуальной модели финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа, функционирующего в рыночных условиях экономики Украины, механизмы, методы и модели которой, обеспечат обоснованный выбор инноваций, развитие материально-технической базы, социальных программ и других направлений деятельности, способствующих увеличению и поддержке рейтинга и, тем самым, привлекательности для абитуриентов.

Вопросы эффективного использования финансовых ресурсов предприятия на основе экономико-математических моделей и методов, а также компьютеризованных систем управления рассматривались в работах многих украинских и зарубежных ученых. Однако, несмотря на широкую проработку значительного спектра проблем менеджмента научной, педагогической, методической, методологической, административной, хозяйственной, социальной, инновационной, информа-

ционной и других сфер деятельности современного ВУЗа, остался недостаточно исследованным вопрос формализации и построения систем управления в условиях жесткого ограничения финансирования на указанные направления деятельности, необходимости четкого оценивания результатов финансовых расходов отдельными функциональными подразделениями, функциональными подразделениями, которые выполняют последовательность действий с измеримыми входами и выходами (бизнес-процессы), ВУЗа в целом при различных организационных структурах управления.

Менеджмент любого ВУЗа ориентирован на выполнение миссии, определяющей предназначение его создания и функционирования, роль, значимость и ответственность перед гражданами, обществом и государством. Миссия ВУЗа заключается в подготовке высококвалифицированных специалистов, которые на основе накопленного мирового и отечественного уровня знаний обеспечивают приложение своих умений, навыков, способностей в отраслях экономики, науки, производства и других сферах для их эффективного функционирования и дальнейшего развития. Все большую значимость в миссии ВУЗа занимают проведение научных исследований и внедрение их результатов на объектах.

Наиболее распространенным концептуальным наполнением миссии ВУЗа является: организация высококачественного педагогического процесса на базе формирования и развития научных школ; проведение фундаментальных и прикладных научных исследований; активное сотрудничество с учеными и педагогами ведущих ВУЗов страны и зарубежья, представителями науки и менеджмента предпринимательских структур; формирование высокоинтеллектуальной, гармонически развитой личности, способной ставить задачи, находить методы их решения и получать ожидаемый результат в условиях жестких рыночных конкурентных условий функционирования; воспитание морально-волевых и этических качеств студентов, способных работать в коллективе, поддерживать и преумножать корпоративные ценности; выработка у выпускников стремления к постоянному развитию и совершенствованию полученных знаний, повышению квалификации и профессионализма [4].

В зависимости от региональных особенностей, исторических и национальных традиций, амбициозности и корпоративных устремлений миссия ВУЗа может приобретать специфические особенности, наполнением которой могут быть: осуществление качественного образования на основе современных компьютерных технологий; использование дистанционных форм обучения в образовательном процессе; ориентация образовательного процесса на перспективные технологии будущего (например, нанотехнологии); обучение наиболее востребованным в новых экономических условиях областям знаний; развитие самостоятельности, позитивного мышления, познавательной активности и творчества студентов.

Миссия динамически изменяется с изменениями внутреннего и внешнего окружений ВУЗа, но

ее особенностью остается наличие механизма реализации принципиальных элементов в образовательный процесс. Возможно наличие нескольких миссий ВУЗов с выделением приоритетных, однако все они должны основываться на существующих реалиях и возможностях конкретного ВУЗа.

В условиях существенных финансовых ограничений миссия ВУЗа должна быть сформулирована и реально достижима с их учетом.

Миссия ВУЗа формируется высшим управленческим уровнем ВУЗа (ректор, Ученый совет, ректорат) (см. рис. 1) и обеспечивает определение стратегической цели его развития с выявлением значимости, места и роли в системе образования региона и страны.

В соответствии с миссией и особенностями современных экономических условий менеджмент ВУЗа формулирует цели, обеспечивающие ему конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг. В соответствии с этими целями решаются задачи обеспечения высокого уровня образовательных услуг и рейтинга, соответствующего мировым стандартам.

Решение задач, сформированных на основании миссии и целей, направлено на организацию учебного процесса и управление деятельностью служб, занятых в его обеспечении; приобретение (создание) основных фондов; подбор и расстановку кадров профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного состава; разработку рабочих программ всех форм и видов обучения; координацию профориентационной работы (рекламной деятельности, дней открытых дверей, конференций) с акцентом на конкурентные преимущества, отличающих от других ВУЗов; установление межвузовских связей внутри страны и за рубежом.

Миссия, цели и задачи ВУЗа обеспечивают четкое понимание роли и места каждого сотрудника ВУЗа, начиная от проректоров, деканов и заведующих кафедрами и заканчивая непосредственными организаторами и исполнителями учебного процесса. Эффективное выполнение целей и задач ВУЗа определяет необходимость разработки рациональной структуры управления, которая в связи с изменяющимися внешними и внутренними условиями подвержена динамическим изменениям. В настоящее время в менеджменте ВУЗа наиболее распространенными являются линейно-функциональная, матричная и процессно-ориентированная модели организационных структур (модели проектирования на рис. 1). Такие модели обеспечивают представление системы управления ВУЗа в виде структурных подразделений, бизнес-функций, функциональных блоков, бизнес-процессов.

Эффективная реализация финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа предполагает решение следующих задач:

— разработка (проектирование) системы бюджетирования под существующую организационную структуру менеджмента;

— совершенствование бизнес-функций и функциональных блоков с учетом достижений научно-технического прогресса, ориентированных на функционирование в системе финансово-ориентированного менеджмента;

— совершенствование существующих бизнес-процессов,

— разработка новых бизнес-процессов для существующих видов деятельности,

— разработка новых бизнес-процессов для диверсифицированных видов деятельности.

Структурные преобразования, направленные на решение поставленных задач, сопряжено с использованием финансовых ресурсов, объемы которых жестко лимитированы. В этой связи, существующие организационно-функциональные единицы (структурные подразделения, бизнес-функции, функции, бизнес-процессы) трансформируются в центры финансовой ответственности с делегированными полномочиями и ответственностью за использование выделенных финансовых ресурсов (модели проекций на рис. 1).

В качестве структурных подразделений ВУЗа выступают факультеты, кафедры, научные центры и лаборатории, спортивно-оздоровительный лагерь, молодежный центр и другие.

Бизнес-функции ВУЗа рассматриваются как множество действий, выполняемых структурным подразделением, которое не имеет количественного выражения, либо его определение затруднено. В качестве бизнес-функции может рассматриваться образовательная, научная, методическая деятельность отдельной кафедры.

Совокупность бизнес-функций, выполняемых несколькими структурными подразделениями ВУЗа, образуют функциональные блоки. В качестве функционального блока могут рассматриваться действия, выполняемые подразделениями: отделом кадров, планово-экономическим, бухгалтерией при расчете заработной платы сотруднику (прием на работу, установление оклада, табельный учет выходов, расчет начислений и удержаний).

Бизнес-процессы ВУЗа рассматриваются как последовательность действий, с четко определенными входами и выходами и имеющими количественную оценку. Бизнес-процессы непосредственно связаны с внешними клиентами либо с другими бизнес-процессами ВУЗа. В качестве бизнес-процессов можно рассматривать приемную кампанию (зачисление абитуриентов: подача заявлений, формирование приказа на зачисление).

Оценкой этого бизнес-процесса может служить количество студентов, зачисленных в ВУЗ, и финансовые средства, затраченные на реализацию бизнес-процесса. Как следует из научных исследований мировой практики, а также из разработок отечественных ученых, наиболее перспективным в менеджменте любой организации является процессно-ориентированный подход. Для ВУЗа это в первую очередь связано с тем, что он наделен правами и полномочиями в ведении коммерческой деятельности, что

превращает его в субъект предпринимательства, ориентированного на получение прибыли.

Неоспоримым фактом является преимущество процессного подхода в организации менеджмента, поскольку в нем наиболее точно и оперативно

учитываются интересы клиентов, а также возможна объективная оценка результатов деятельности бизнес-процесса.

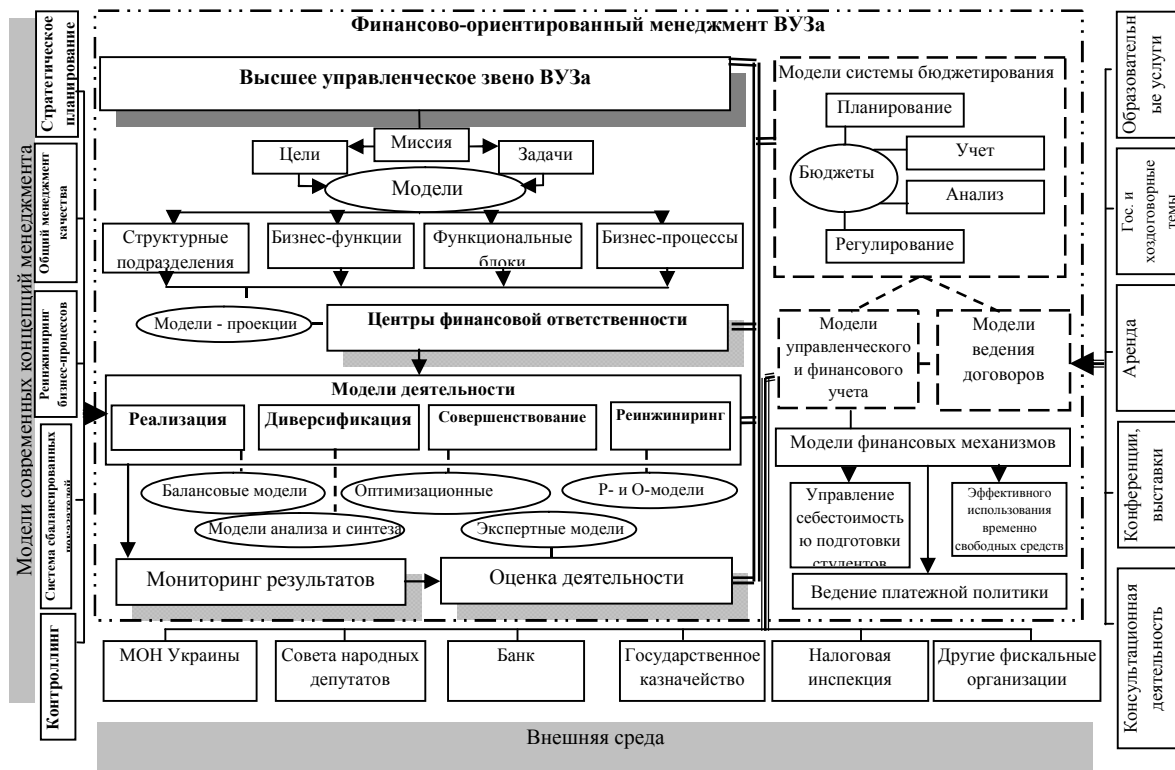


Рис. 1. Підходи до визначення поняття «контроль» (узагальнено авторами)

Механизмы и методы стратегического планирования, всеобщего менеджмента качества, реинжиниринга бизнес-процессов, сбалансированной системы показателей, контроллинга используются в своей основе и обеспечивают эффект при процессной организации объекта управления. Поэтому преобразование существующей организационной структуры ВУЗа с ориентацией на процессы является первоочередной задачей. Длительность, трудоемкость и затратность такого преобразования обуславливает параллельное функционирование устоявшихся организационных структур, и уже разработанных и внедренных бизнес-процессов. При этом ведутся постоянные работы по совершенствованию видов деятельности и внедренных бизнес-процессов, а также диверсификация и поиск новых видов деятельности (модели деятельности на рис. 1).

Среди моделей деятельности выделяются:

- балансовые (при реализации основных функций);
- анализа и синтеза (при диверсификации и поиска новых направлений);
- оптимизационные (при совершенствовании реализуемых функций);
- прецедент и объектные (при перепроектировании организационных структур и видов деятельности с разработкой бизнес-процессов).

Реализация функциональной деятельности ВУЗа в рамках организационно-структурных подразделений и бизнес-процессов, диверсификация и поиск новых видов деятельности, совершенствование видов деятельности и внедренных бизнес-процессов осуществляется в рамках бюджетов центров финансовой ответственности, которым делегировано выполнение перечисленных действий.

Неоспоримым преимуществом такого подхода является возможность проведения мониторинга деятельности центров финансовой ответственности как в количественном, так и в финансовом аспектах, что в свою очередь позволяет судить об эффективности их функционирования.

Непосредственными исполнителями целей и задач, определяемых миссией ВУЗа, являются профессорско-преподавательский и учебно-вспомогательный персонал, сгруппированный по кафедрам. Таким образом, кафедра является организационно-структурным элементом, формирующим показатели деятельности ВУЗа.

Реализация образовательных технологий при организации и проведении учебного процесса с высокой степенью эффективности возможна лишь при создании соответствующих организационных, кадровых и материальных условий. Это в свою очередь требует больших финансовых ресурсов, в

оптимальном использовании которых должен быть заинтересован каждый из сотрудников кафедры.

Вопрос оценки эффективности работы каждого преподавателя и кафедры в целом является актуальным, и он в конечном итоге определяет рейтинг ВУЗа.

Одним из подходов к оценке эффективности работы преподавателей и кафедры является использование бальной шкалы оценивания выполненной работы, которые группируются по направлениям: научная, методическая, воспитательная, организационная.

Нормирование видов деятельности преподавателей в Донецком национальном университете, может использоваться в качестве оценки их деятельности, которая определяет в конечном итоге оценку деятельности кафедры. Достоинством такого подхода является возможность формирования интегрального показателя, который может использоваться в качестве формальной оценки деятельности кафедры при формировании ее бюджета.

Формирование бюджетов в рыночных условиях еще более актуально, чем при плановом ведении хозяйства. В рыночной среде, когда в конечном итоге деятельность любого ВУЗа определяется эффективностью использования финансовых ресурсов, управление с помощью бюджетов становится более интенсивным, напряженным и значительным. Выявление неэффективно работающих, затратных, убыточных элементов в системе управления ВУЗом для принятия адекватных управленческих решений является первостепенной задачей в условиях самостоятельного зарабатывания денег.

Таким образом, представление организационной структуры ВУЗа в виде центров финансовой ответственности позволяет оценить качественные и количественные показатели их деятельности и тем самым определить эффективность использования финансовых ресурсов, запланированных с помощью соответствующих бюджетов.

Менеджмент ВУЗа в таком случае становится финансово-ориентированным.

Система бюджетирования, лежащая в основе финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа является наиболее действенным механизмом эффективного управления в современных условиях.

Являясь надстройкой над подсистемами бухгалтерского и финансового учета (модели управленческого и финансового учета на рис. 1), система бюджетирования легко сопрягается с подсистемами финансово-ориентированного менеджмента, оценивающих качественные и количественные показатели деятельности центров финансовой ответственности ВУЗа [82]. Как элемент менеджмента ВУЗа система бюджетирования реализует функции планирования, учета, анализа и регулирования (модели системы бюджетирования на рис. 1).

При планировании бюджетов наибольшую значимость приобретают сведения, поступающие

из подсистемы «Договора», напрямую связанной с источниками поступления денежных средств. Выделяются следующие источники поступления денежных средств: предоставление образовательных услуг, госбюджетные и хозяйственные темы, аренда, проживание в общежитиях, оздоровительные мероприятия, консультационные услуги, конференции, семинары симпозиумы, гранды, меценатская помощь и другие (модели ведения договоров на рис. 1).

Источник поступления денежных средств «Предоставление образовательных услуг» на сегодняшний день для ВУЗа приобретает первостепенное значение. Разработка и использование модели ведения договоров за обучение позволяет:

- формировать такой договор параллельно с приказом на зачисление абитуриентов в состав студентов;
- оперативно разносить поступление денег за обучение на бюджеты соответствующих центров финансовой ответственности;
- формировать счета на оплату за обучение по каждому студенту;
- осуществлять оперативный мониторинг задолженности за обучение на контрактной основе как отдельного студента, так и по центрам финансовой ответственности, и по ВУЗу в целом;
- предпринимать меры по ликвидации дебиторской задолженности за обучение на контрактной основе с использованием административных, информационных и эмоциональных средств воздействия;
- осуществлять автоматизированное планирование доходной части бюджетов центров финансовой ответственности и ВУЗа в целом;
- осуществлять мониторинг динамики изменения ежегодного количества обучающихся на контрактной основе по различным формам и специальностям обучения с целью определения ценовой политики.

В период бюджетирования сведения в фактическом поступлении и использовании денежных средств автоматически поступают из подсистем бухгалтерского учета, обеспечивая оперативное и прозрачное отображения движения финансовых средств как по отдельному центру финансовой ответственности, так и по ВУЗу в целом.

Текущие отклонения между плановыми и фактическими показателями являются основой для принятия оперативных управленческих решений. Итоговые результаты выполнения бюджета и показатели деятельности служат основой для оценки эффективности использования выделенных финансовых ресурсов.

Прозрачность движения финансовых ресурсов, обеспечиваемая организацией системы бюджетирования ВУЗа, лежит в основе разработки моделей их эффективного использования (модели финансовых механизмов на рис. 1).

Планирование бюджетов по подпериодам периода бюджетирования позволяет выявить временно свободные финансовые ресурсы, которые образуются за счет сезонности их поступления.

Это определяет необходимость поиска эффективности, механизмов использования временно свободных финансовых ресурсов (например, использование депозитных вкладов, закупка оборудования, ремонт основных средств и др.).

Исследование динамики движения финансов от предоставления услуг за обучение на контрактной основе свидетельствует, что сентябрь – это месяц наибольших поступлений. В то же время, одно из основных направлений использования таких финансовых средств – заработная плата преподавателей (60-70% поступлений). При этом заработная плата преподавателей выплачивается равномерно в течение периода бюджетирования (обычно в течение учебного года), а основной объем финансов для её обеспечения поступает в течение одного месяца (сентября). Оставлять резерв денег на расчетном счете ВУЗа для выплаты заработной платы последующих месяцев крайне не рационально.

Одним из вариантов использования временно свободных денежных средств ВУЗа является вложение их на депозит финансовой организации (банк). Модели эффективного использования временно свободных средств ВУЗа позволяют рассчитать размер суммы вложения на депозит, длительность и процент наращивания денег, при котором целесообразно такое вложение.

Совместное использование моделей ведения договоров и системы бюджетирования обеспечивает возможность взаимного кредитования центров финансовой ответственности при покупке дорогостоящего оборудования, выполнении ремонтных и профилактических работ.

Несомненным достоинством системы бюджетирования ВУЗа является возможность оперативного отображения динамики поступления и расходования денежных средств центров финансовой ответственности. Она становится эффективным инструментом управления менеджеров, принимающих решения по использованию денежных средств (ректор, проректор по финансово-эко-

номическим вопросам, главный бухгалтер). При наличии большого количества заявок и счетов на оплату, а также при ограниченном количестве денежных средств на расчетном счете, система бюджетирования является основой для разработки модели ведения платежной политики ВУЗа. Эта модель обеспечивает проверку возможности выполнения бухгалтерских операций, определение приоритетов выполнения платежей, автоматическое изменение остатков по бюджетам и кодам экономической классификации затрат.

Система бюджетирования ВУЗа, определяемая на различные временные промежутки, является действенным инструментом учета затрат на подготовку и реализацию учебного процесса, что в конечном итоге позволяет определять себестоимость обучения и его цену. Возможность оперативного определения затрат отдельного центра финансовой ответственности позволяет рассчитать мгновенную себестоимость обучения студентов на конкретной специальности, что в дальнейшем позволяет выстраивать платежную политику в сторону увеличения или уменьшения затрат.

Таким образом, рассматриваемые модели финансовых механизмов являются взаимозависимыми через модель системы бюджетирования и предназначены для эффективного использования ограниченных финансовых средств в менеджменте ВУЗа.

Взаимосвязь системы бюджетирования с системами управленческого и финансового учета обеспечивает оперативное формирование отчетности для организаций, образующих внешнюю по отношению к ВУЗу среду. К ним относятся Министерство образования и науки, молодежи и спорта Украины, Советы народных депутатов, финансирующие организации, государственное казначейство, налоговая инспекция, фискальные организации и другие.

Реализацию финансово-ориентированного менеджмента обеспечивает комплекс моделей, классификация которых представлена на рис. 2.



Рис. 2. Комплекс моделей финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа

Приведенные модели применяются на различных этапах реализации концепции финансово-ориентированного менеджмента.

При анализе и синтезе системы финансово-ориентированного менеджмента использован системный подход, обеспечивающий ВУЗу достижение поставленных целей и задач в краткосрочной перспективе.

Модели и методы системного и сравнительного анализа, синтеза организационных структур, комбинаторные, балансовые, прецедент и объектные; транзакций, ограничений целостности использованы при проектировании организационных систем управления ВУЗа.

При проектировании системы бюджетирования ВУЗа применяются модели и методы функционального анализа, теории множеств, отображения, декомпозиции, предикатов.

Реинжиниринг существующих организационных структур и видов деятельности ВУЗа с разработкой новых бизнес-процессов осуществлен с использованием моделей и методов линейного, нелинейного и целочисленного программирования, исследования операций, синтеза модулей, ветвей и границ, ранца, назначений.

Оценка деятельности структурных подразделений, бизнес-функций, функций, бизнес-процессов, а также научно-образовательного и учебно-вспомогательного персонала осуществлена с использованием моделей и методов экспертного оценивания: комплексной оценки, выборочной оценки, выбора вариантов, статистики, определения рейтинга, кластеризации, принятия решений.

Информационное обеспечение, предназначенное для реализации финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа разработано с использованием моделей проектирования систем баз данных: инфологических, внешних, концептуальных, внутренних, клиент-сервер, Web, Intranet, Internet.

В разработанной концепции финансово-ориентированного менеджмента ВУЗа используются механизмы, методы и модели, обеспечивающие получение ему конкурентных преимуществ в рамках имеющихся финансовых ресурсов за счет реализации научно-обоснованных функций планирования, учета, контроля, анализа и регулирования деятельности каждого центра финансовой ответственности и ВУЗа в целом.

#### Список литературы:

1. Базилевич В.Д. Ринкова економіка: основні поняття, категорії / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. – К.: Знання, 2008. – 263 с.
2. Андриенко В.Н. Система компютеризованого фінансового менеджмента вищого навчального закладу / В.Н. Андриенко, А.І. Акмаєв, Н.Л. Казарінова і др. - Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 490 с.
3. Деминг У.Э. Новая экономика / У.Э. Деминг. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с.
4. Андрієнко В.М. Система управління державними фінансами галузевого міністерства / В.М. Андрієнко, А.І. Акмаєв, Н.Л. Казарінова і ін. - Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2007. – 240 с.

Надано до редакції 06.09.2011

Андрієнко Володимир Миколайович / Vladimir N. Andrienko  
*Andr20076@yandex.ru*

Казарінова Наталя Леонідівна / Natalya L. Kazarinova  
*Andr20076@yandex.ru*

#### Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Концепція організації фінансово-орієнтованого менеджменту ВНЗ. [Електронний ресурс] / В.М. Андрієнко, Н.Л. Казарінова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 31-37. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>