

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»
для здобувачів другого (магістерського) рівня**

ОПП: Управління закладом освіти
Спеціальність: 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Рік навчання: 1

Розробники:

Музиченко Г. В.
д. політ. н., проф.
Зелінська Н. С.
к.н. з держ. упр., доц.

Одеса – 2019

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К. Д. Ушинського (протокол №2 від 26.09.2019 року)*

Рецензенти:

Коляда Тетяна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України;

Доброва Тетяна Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри політичних наук і права Університету Ушинського.

Музиченко Г. В., Зелінська Н. С. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Управління фінансово-економічною діяльністю» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Управління закладом освіти». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2019. 40 с.

Методичні рекомендації укладені відповідно до Освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» для підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» і містять конспект лекцій з дисципліни, теми практичних занять, тематику завдань для самостійної роботи та індивідуальних навчально-дослідних завдань, перелік питань для самоконтролю самоконтролю та список рекомендованих джерел інформації, нормативно-правових актів тощо, які стануть в нагоді здобувачу при підготовці до практичних занять з дисципліни та сприятимуть якісному засвоєнню матеріалу.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Тематичний план навчальної дисципліни.....	5
2. Зміст навчальної дисципліни.....	6
3. Конспект лекцій.....	7
4. Теми практичних занять.....	33
5. Завдання для самостійної роботи.....	35
6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання.....	35
7. Розподіл балів з дисципліни.....	36
8. Питання для самоконтролю.....	37
9. Рекомендована література.....	38

ВСТУП

Реформування системи освіти в сучасній Україні супроводжується переглядом змісту управлінської діяльності на всіх рівнях освіти, щодня додаючи актуальності фінансово-економічній сфері. Питання ефективного використання ресурсів, ринкових відносин, фінансового забезпечення статутної діяльності закладу освіти постійно потрапляють у порядок денний керівника закладу, вимагаючи від нього знань та вмінь щодо управління цією сферою.

Фінансово-економічна грамотність керівника закладу освіти сьогодні потрапляє в ранг професійних його компетентностей, а практична діяльність потребує щоденного оновлення знань та вмінь в сфері ефективного управління наявними ресурсами та навичок із залучення додаткових джерел фінансування. Більшість управлінських рішень сучасного керівника закладу освіти тим чи іншим боком стосується економічної сфери та питань фінансування, тому розвиток навичок з ухвалення ефективних управлінських рішень в фінансово-економічній сфері стає важливою компетентністю управлінця.

Мета курсу: формування готовності студентів до управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу;

- розвивати у студентів вмінь з прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної діяльності;
- надбання та систематизація знань студентів щодо базових понять у галузі управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу, технологій визначення кошторису діяльності навчального закладу та організації його виконання з урахування джерел формування;
- формування вмінь щодо прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу, а також вмінь з користування довгостроковими та короткостроковими кредитами, участі навчального закладу в торгах, конкурсах, порядку створення та ресурсного забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі закладу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- сутність базових понять з управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу,
- механізми та технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу;
- нормативно-правові вимоги з кошторисної діяльності навчального закладу,
- технології визначення кошторису діяльності навчального закладу та організації його виконання;

вміти:

- володіти уміннями та навичками розробляти кошториси навчального закладу;
- готувати документацію навчального закладу з метою участі у торгах, конкурсах тощо;
- володіти уміннями та навичками аналізувати фінансово-господарську діяльність навчального закладу;
- вести самостійний пошук нової інформації з метою саморозвитку.

Професійна діяльність у сфері управління освітою передбачає наявність не лише фахових знань, навичок організаційної діяльності, а й здатності ефективно діяти в умовах реформування національної системи освіти, її інтеграції в європейський та світовий освітній простір.

1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усь ого	у тому числі					усь ого	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	ла б	інд	с. р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Управління фінансово-економічною діяльністю												
Тема 1. Бюджет та бюджетний процес. Кошторис діяльності навчального закладу	18	2	6	0		10	20	2	2	0		16
Тема 2. Механізми та технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу	16	2	4	0		10	22	2	4	0		16
Тема 3. Організаційно-правові засади використання та залучення коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності	20	4	6	0		10	22	2	4	0		16
Тема 4. Створення та ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі закладу	16	2	4	0		10	18	0	2	0		16
ІНДЗ	20				20		20				20	
Разом	90	10	20	0	20	40	90	6	12	0	20	52
Усього годин	90	10	20	0	20	40	90	6	12	0	20	52

2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Управління фінансово-економічною діяльністю

Тема 1. Бюджет та бюджетний процес. Кошторис діяльності навчального закладу

Фінансово-економічна діяльність. Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу. Статутна діяльність навчального закладу в сфері фінансово-економічної діяльності. Організаційно-правові засади управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу.

Поняття бюджету. Доходи та видатки бюджету. Класифікація доходів та видатків бюджету. Принципи бюджетної сфери. Бюджетний процес. Розпорядники бюджетних коштів, їхні функції.

Кошторис та його види. Типовий кошторис. Поняття кошторису діяльності навчального закладу. Технології визначення кошторису діяльності навчального закладу. Організація виконання кошторису діяльності навчального закладу з врахуванням джерел формування.

Тема 2. Механізми та технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу

Поняття «управлінське рішення». Управлінське рішення з питань фінансово-економічної діяльності. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.

Визначення механізму прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності. Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.

Види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного розвитку закладу.

Тема 3. Організаційно-правові засади використання та залучення коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності

Власні та залучені кошти навчального закладу. Нормативно-правові вимоги щодо відкриття в межах статутної діяльності закладу його власних магазинів, або відділів у інших магазинах. Порядок та нормативи ціноутворення на вироблену навчальним закладом продукції на надані ним послуги. Порядок підготовки рішень та списання морально та фізично застарілого обладнання закладу. Вкладання частини вільних коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності та економічного розвитку в облігації державних позик, інші цінні папери, які знаходяться в обігу. Користування для забезпечення статутної діяльності закладу довгостроковими та короткостроковими кредитами. Участь навчального закладу у торгах, конкурсах, тощо і надання в межах повноважень гарантій.

Тема 4. Створення та ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі закладу

Поняття творчого колективу, поняття тимчасового творчого колективу (ТТК) на базі навчального закладу.

Умови та порядок створення тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу. Організація діяльності ТТК. Оформлення супроводжувальної документації щодо діяльності ТТК.

Ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу. Оплата праці членів ТТК. Особливості оподаткування діяльності ТТК.

Отримання прав інтелектуальної власності на винаходи та наукові розробки, отримані в ході діяльності ТТК.

3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Бюджет та бюджетний процес. Кошторис діяльності навчального закладу

1. Управління фінансово-економічною діяльністю в системі управління ВНЗ: правові та організаційні засади діяльності.
2. Поняття бюджету. Класифікація доходів та видатків бюджету.
3. Принципи бюджетної сфери.
4. Розпорядники бюджетних коштів, їхні функції.
5. Поняття кошторису діяльності навчального закладу.
6. Технології визначення кошторису діяльності навчального закладу. Складання та виконання кошторису ВНЗ.

1. Управління фінансово-економічною діяльністю в системі управління ВНЗ: правові та організаційні засади діяльності

Фінансова діяльність — це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування підприємств чи установ та досягнення ними поставлених цілей, тобто це та практична фінансова робота, що забезпечує життєдіяльність підприємства чи установи, поліпшення її результатів.

Господарська діяльність - будь-яка діяльність особи, спрямована на отримання доходу у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою.

Фінансово-господарська діяльність бюджетної установи – це стан ресурсів, джерел надходжень та господарські процеси, що відбуваються в установі.

Фінансово-економічна діяльність - це економічне обґрунтування вигідності розвитку виробництва тих чи інших товарів або надання послуг на коротко -, середньо - та довгострокові періоди часу, розрахунки економічної ефективності впроваджуваних видів продукції і техніки, а також раціональний розподіл сировини, матеріалів і устаткування між виробничими підрозділами, щоб забезпечувати високу рентабельність, безперервність роботи і випуск високоякісної продукції.

Управління фінансово-економічною та господарською діяльністю навчального закладу - це вид професійної діяльності, направленої на забезпечення життєдіяльності установи, поліпшення її результатів, підтримки конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.

Більшість навчальних закладів України є державними за формою власності, отже, є бюджетними установами, які отримують кошти з загального фонду бюджету на виконання статутних завдань, а також можуть отримувати доходи від здійснення господарської діяльності: надання платних послуг які називають власними коштами або коштами спеціального фонду. Слід при цьому відмітити, що і кошти загального фонду і кошти спеціального фонду є бюджетними коштами, вони суворо плануються та витрачаються згідно із затвердженими кошторисами.

Фінансово-економічна та господарська діяльність навчальних закладів України регулюється Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Бюджетним, Господарським та Податковим кодексами України та іншими нормативно-правовими актами.

Кошти закладів і установ освіти та науки, які повністю або частково фінансуються з бюджету, одержані від здійснення або на здійснення діяльності, передбаченої їх статутними документами, не вважаються прибутком і не оподатковуються.

Додатковими джерелами фінансування є:

- кошти, одержані за навчання, підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів відповідно до укладених договорів;

- плата за надання додаткових освітніх послуг;
- кошти, одержані за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані навчальним закладом на замовлення підприємств, установ, організацій та громадян;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання; дотації з місцевих бюджетів;
- дивіденди від цінних паперів;
- валютні надходження;
- добровільні грошові внески, матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, організацій, окремих громадян;
- інші кошти.

Методи управління фінансово-економічною діяльністю у ЗНЗ: економічні (фінансово – економічні), фандрайзинг, аутсорсінг.

Формою прояву економічних методів управління є певні плани, завдання, програми, виражені економічними параметрами, чи ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, виражений стимулами індивідуальної і колективної праці.

Фандрайзинг — це комплекс різних методів і процедур знаходження ресурсів для реалізації соціально-значущих проектів, це пошук ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей та ін..) для реалізації проектів та підтримання існування організації.

Аутсорсінг — передача організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області.

2. Поняття бюджету. Класифікація доходів та видатків бюджету

Бюджет - це розпис грошових доходів і витрат держави, підприємства, установи, сім'ї, окремої особи на визначений період.

Основними частинами бюджетної структури є *дохідна* і *видаткова* частини.

Дохідна частина - закріплені законом, передбачувані на різних підставах надходження на користь держави.

Класифікацію доходів бюджетів можна здійснювати на різних підставах.

За соціально - економічними ознаками бюджетні доходи можна підрозділити на: доходи від господарської діяльності, від використання природних ресурсів, від зовнішньоекономічної діяльності, банківської діяльності, від реалізації дорогоцінних металів з Державного фонду дорогоцінних металів, емісійні доходи та ін.

Відповідно до порядку і умов зарахування доходів до бюджетів вони підрозділяються на закріплені і *регулюючі*.

Залежно від юридичних форм доходи бюджетів підрозділяються на податкові і *неподаткові*.

Згідно Бюджетного Кодексу України всі доходи бюджетів поділяються на:

1. Податкові надходження.
2. Неподаткові надходження.
3. Операції з капіталом.
4. Трансферти.

Видатки бюджетів - використання мобілізованих до відповідних бюджетів грошових коштів на передбачені в них цілі і завдання. Вони відображають значну частину витрат, здійснюваних державою та органами місцевого самоврядування.

Класичний приклад видів видатків, що приводиться в науковій літературі - *поточні* та *видатки розвитку*.

Але згідно зі ст.10 Бюджетного кодексу передбачена така класифікація видатків:

1. *Функціональна класифікація* видатків має такі рівні деталізації:

1) розділи, в яких визначаються видатки бюджетів на здійснення відповідно загальних функцій держави, Автономної Республіки Крим чи місцевого самоврядування;

2) підрозділи та групи, в яких конкретизуються напрями спрямування бюджетних коштів на здійснення відповідно функцій держави, Автономної Республіки Крим чи місцевого самоврядування.

2. *За економічною класифікацією* видатки бюджету поділяються на поточні видатки, капітальні видатки та кредитування за вирахуванням погашення, склад яких визначається Міністром фінансів України.

3. *Відомча класифікація* видатків бюджету визначає перелік головних розпорядників бюджетних коштів. На її основі Державне казначейство України та місцеві фінансові органи ведуть реєстр усіх розпорядників бюджетних коштів.

4. *Програмна класифікація* видатків бюджету застосовується при формуванні бюджету за програмно-цільовим методом.

3. Принципи бюджетної сфери

Бюджетна система України ґрунтується на таких принципах:

1) *принцип єдності бюджетної системи України* - єдність бюджетної системи України забезпечується єдиною правовою базою, єдиною грошовою системою, єдиним регулюванням бюджетних відносин, єдиною бюджетною класифікацією, єдністю порядку виконання бюджетів та ведення бухгалтерського обліку і звітності;

2) *принцип збалансованості* - повноваження на здійснення витрат бюджету мають відповідати обсягу надходжень бюджету на відповідний бюджетний період;

3) *принцип самостійності* - Державний бюджет України та місцеві бюджети є самостійними. Держава коштами державного бюджету не несе відповідальності за бюджетні зобов'язання органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування, а останні не несуть відповідальності за бюджетні зобов'язання одне одного, а також за бюджетні зобов'язання держави. Самостійність бюджетів забезпечується закріпленням за ними відповідних джерел доходів бюджету, правом відповідних органів влади визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України;

4) *принцип повноти* - до складу бюджетів підлягають включенню всі надходження бюджетів та витрати бюджетів, що здійснюються відповідно до нормативно-правових актів органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування;

5) *принцип обґрунтованості* - бюджет формується на реалістичних макропоказниках економічного і соціального розвитку України та розрахунках надходжень бюджету і витрат бюджету, що здійснюються відповідно до затверджених методик та правил;

6) *принцип ефективності та результативності* - при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання послуг, гарантованих державою, Автономною Республікою Крим, місцевим самоврядуванням при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів;

7) *принцип субсидіарності* - розподіл видів видатків між державним бюджетом та місцевими бюджетами, а також між місцевими бюджетами ґрунтується на необхідності максимально можливого наближення надання гарантованих послуг до їх безпосереднього споживача;

8) *принцип цільового використання бюджетних коштів* - бюджетні кошти використовуються тільки на цілі, визначені бюджетними призначеннями та бюджетними асигнуваннями;

9) *принцип справедливості і неупередженості* - бюджетна система України будується на засадах справедливого і неупередженого розподілу суспільного багатства між громадянами і територіальними громадами;

10) *принцип публічності та прозорості* - інформування громадськості з питань складання, розгляду, затвердження, виконання державного бюджету та місцевих бюджетів, а також контролю за виконанням державного бюджету та місцевих бюджетів.

Бюджетний процес — це регламентована нормами права діяльність, пов'язана зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів, їх виконанням і контролем за їх виконанням, розглядом звітів про виконання бюджетів, що становлять бюджетну систему України.

Можна виділити такі стадії бюджетного процесу:

- 1) складання проектів бюджетів;
- 2) розгляд та прийняття закону про державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- 3) виконання бюджету, в тому числі у разі необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішення про місцеві бюджети;
- 4) підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього.

Система бюджетного фінансування вміщує в собі принципи, форми та методи надання бюджетних асигнувань суб'єктам господарювання. Незалежно від джерел покриття фінансування здійснюється на основі таких принципів:

- плановості;
- цільового спрямування коштів;
- безповоротності та безвідплатності;
- ефективного використання коштів;
- оптимального поєднання власних, кредитних і бюджетних джерел;
- додержання режиму економії та здійснення постійного контролю за їхнім використанням.

Принцип плановості означає, що витрати бюджету визначаються законом про державний бюджет України на кожний рік.

Принцип цільового спрямування коштів полягає у тому, що кошти плануються, відпускаються та використовуються на суворо визначені цілі та заходи відповідно до затверджених фінансових планів.

Принцип безповоротності та безвідплатності фінансування державних витрат - це надання коштів без прямого їх відшкодування (непряме ж відшкодування полягає в матеріальному прирості основних фондів для виробничої та невиробничої сфери, перспективна підготовка кадрів для суспільства тощо).

Принцип ефективного використання коштів має на меті одержання суспільне необхідного результату за мінімальних витрат фінансових ресурсів.

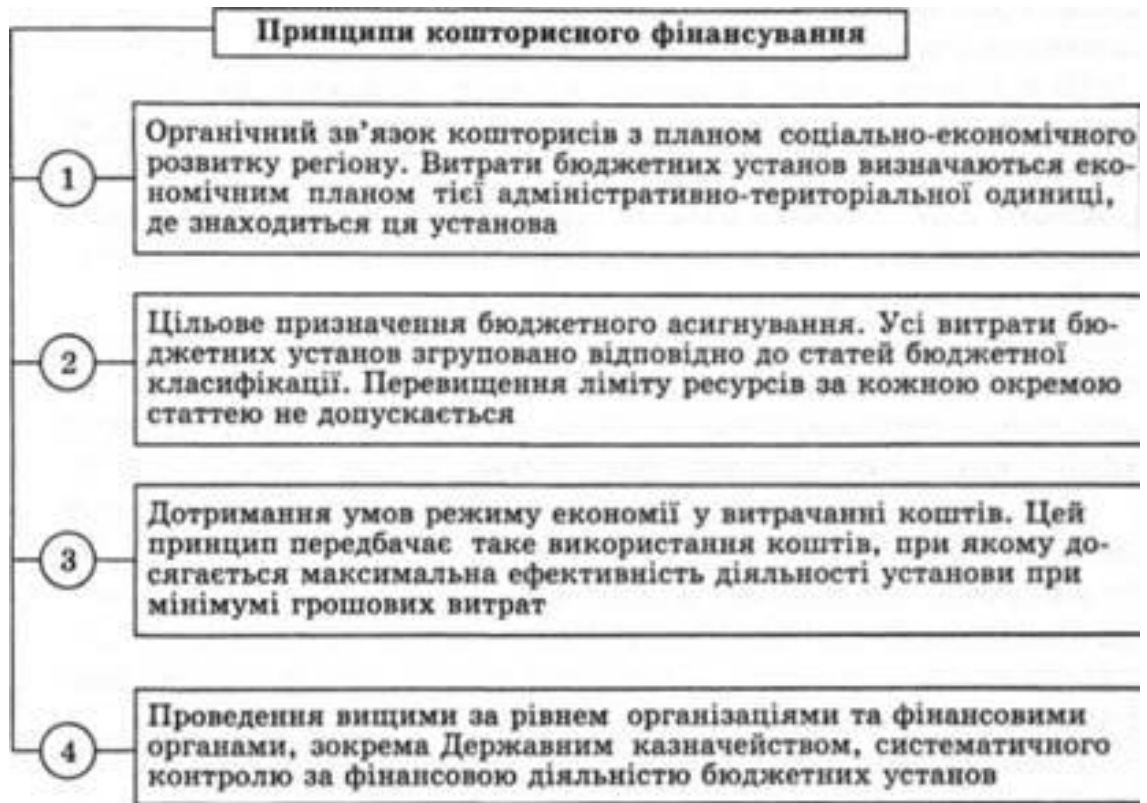
Принцип поєднання власних, кредитних та бюджетних джерел полягає у тому, що під час визначення обсягу фінансування як держава, так і вищестоящі органи враховують наявність власних коштів, можливості одержання банківського кредиту і лише тоді, коли неможливо покрити витрати з зазначених джерел, вирішується питання про бюджетне або відомче фінансування.

Принцип здійснення постійного контролю наявний за усіх виробничих, господарських і фінансових операцій у фінансуванні державних витрат.

Нині використовуються наступні форми бюджетного фінансування: кошторисне; державне фінансування інвестицій; позики з бюджету.

Кошторисне фінансування - забезпечення державними грошовими коштами установ і організацій соціально-культурної сфери, оборони, органів державного управління. Вони отримують кошти на своє утримання із бюджету на підставі фінансових документів - кошторисів.

Так фінансується майже вся невикробнича так звана бюджетна сфера. Установи й організації, які діють у цій сфері, є бюджетними установами. До бюджетної сфери належать соціально-культурні заходи й установи, фундаментальні дослідження, національна оборона, правоохоронна діяльність і органи безпеки, судова система і органи прокуратури України, утримання законодавчої і виконавчої влади держави



4. Розпорядники бюджетних коштів, їхні функції

Розпорядник бюджетних коштів - бюджетна установа в особі її керівника, уповноважена на отримання бюджетних асигнувань, взяття бюджетних зобов'язань та здійснення витрат бюджету.

Бюджетне асигнування - повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження.

Бюджетне зобов'язання - будь-яке здійснене відповідно до бюджетного асигнування розміщення замовлення, укладення договору, придбання товару, послуги чи здійснення інших аналогічних операцій протягом бюджетного періоду, згідно з якими необхідно здійснити платежі протягом цього ж періоду або в майбутньому.

Розпорядники бюджетних коштів поділяються на головних та нижчого рівня. Головні розпорядники коштів затверджуються Законом про державний бюджет шляхом встановлення їм бюджетних призначень. Відповідно, головні розпорядники коштів місцевого бюджету визначаються рішенням про місцевий бюджет.



Згідно зі ст. 22. Бюджетного кодексу України, головний розпорядник бюджетних коштів:

- розробляє плани діяльності на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди;
- організовує та забезпечує складання проекту кошторису та бюджетного запиту і подає їх центральному органу виконавчої влади (місцевому фінансовому органу);
- отримує бюджетні призначення, приймає рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачами бюджетних коштів, розподіляє та доводить до них у встановленому порядку обсяги бюджетних асигнувань;
- затверджує кошториси розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня;
- розробляє проекти порядків використання коштів державного бюджету за бюджетними програмами;
- розробляє та затверджує паспорти бюджетних програм і складає звіти про їх виконання, здійснює аналіз показників виконання бюджетних програм
- здійснює управління бюджетними коштами у межах встановлених йому бюджетних повноважень та оцінку ефективності бюджетних програм, забезпечуючи ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів, організацію та координацію роботи розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів у бюджетному процесі;
- здійснює внутрішній контроль за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів;
- забезпечує організацію та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності у порядку, встановленому законодавством.

Розпорядник бюджетних коштів може уповноважити одержувача бюджетних коштів на виконання заходів, передбачених бюджетною програмою, та надати йому кошти бюджету (на безповоротній чи поворотній основі) в межах відповідних бюджетних асигнувань. Одержувач бюджетних коштів використовує такі кошти на підставі плану використання бюджетних коштів, що містить розподіл бюджетних асигнувань, затверджених у кошторисі цього розпорядника бюджетних коштів.

Одержувач бюджетних коштів – це підприємства і госпрозрахункові організації, громадські та інші організації, що не мають статусу бюджетної установи, які одержують

кошти з бюджету як фінансову підтримку або уповноважені органами державної влади на виконання загальнодержавних програм, надання послуг безпосередньо через розпорядників.

Критерії визначення одержувача бюджетних коштів встановлюються Кабінетом Міністрів України з урахуванням напрямів, досвіду і результатів діяльності, фінансово-економічного обґрунтування виконання заходів бюджетної програми та застосування договірних умов.

Критеріями визначення одержувача для здійснення заходів бюджетної програми є:

- досвід роботи за відповідним профілем не менше двох років та наявність відповідної кваліфікації з урахуванням напряму чи заходу бюджетної програми;
- виробничий потенціал і показники виробничої діяльності, науково-технічної бази (у разі потреби);
- наявність бездефіцитного фінансового плану на поточний рік, фінансово-економічного розрахунку (обґрунтування) здійснення заходів бюджетної програми;
- незбиткова діяльність одержувача за останні два роки, відсутність простроченої заборгованості за наданими банками кредитами;
- співвідношення вартості робіт, послуг та їх якості;
- застосування договірних умов.

У разі отримання бюджетних коштів одержувачем платежі здійснюються з рахунка, відкритого в установленому порядку в органах Казначейства.

Одержувачем не може бути суб'єкт господарювання, громадська чи інша організація, яку визнано в установленому порядку банкрутом, стосовно якої порушено справу про банкрутство чи яка перебуває в стадії ліквідації, крім вугледобувних підприємств, щодо яких введено процедуру розпорядження майном.

5. *Поняття кошторису діяльності навчального закладу*

Установи освіти та науки відносяться до установ невиробничої сфери. Всі видатки даних установ визначаються на основі кошторису, а тому порядок планування і фінансування цих видатків називається кошторисним.

Кошторис - це основний плановий документ, який визначає обсяг фінансових ресурсів, джерела їх формування, цільове спрямування і поквартальний розподіл, необхідних для утримання бюджетної установи, розвитку її матеріально-технічної і соціальної сфери, матеріального стимулювання колективу працівників в наступному бюджетному році.

В практиці кошторисного планування застосовуються дві форми кошторисів:

- *кошторис доходів і видатків* складають, як правило, установи освіти і охорони здоров'я, які, окрім бюджетних коштів, одержують кошти від комерційної діяльності (надання платних послуг);
- *кошторис видатків* складають органи державної влади і управління, оборони і правоохоронні органи, суди і прокуратура.

В бюджетному плануванні розрізняють наступні види кошторисів:

- індивідуальні,
- загальні,
- на централізовані заходи,
- зведені.

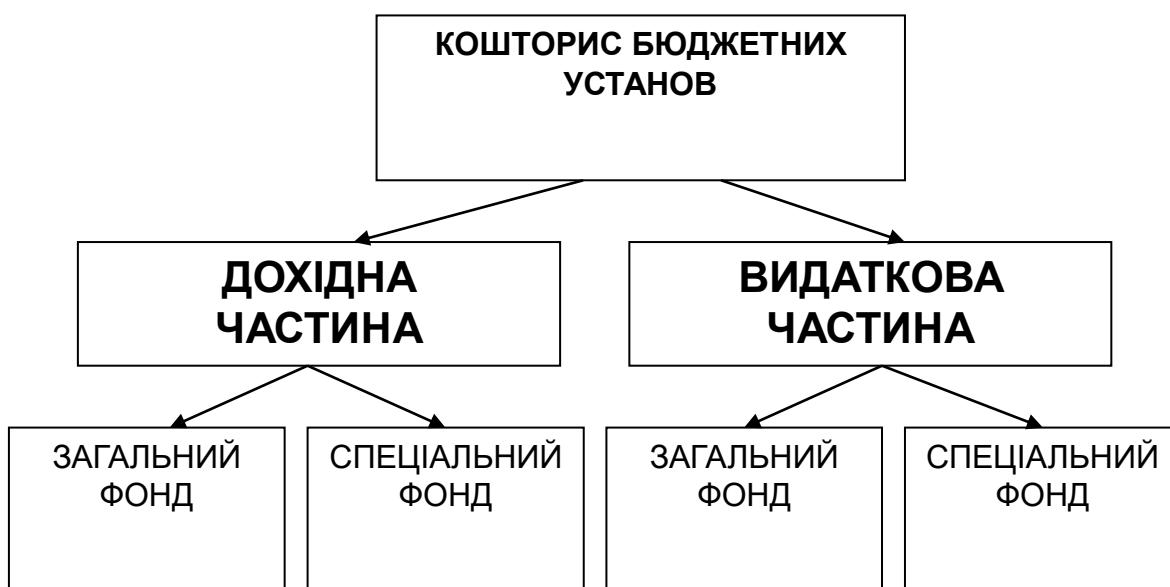
Індивідуальний кошторис - це фінансовий план конкретної бюджетної установи, який відображає специфіку і особливості її виробничої діяльності; їх складають установи освіти, охорони здоров'я, державної влади і управління, правоохоронні органи, суди і прокуратура і суди та інші. Він також є основним документом при плануванні і фінансуванні окремих заходів, передбачених параграфами бюджетної класифікації.

Загальні кошториси складаються на видатки однотипних установ, які обслуговуються централізованими бухгалтеріями. Такі кошториси складаються по

школах, клубах, бібліотеках, фельдшерсько-акушерським пунктам. Для даних установ характерним є невеликий обсяг фінансування і стабільний штат працівників.

Кошторис видатків на централізовані заходи складають міністерства, відомства, управління (відділи) місцевих органів влади і управління на видатки, які раціонально здійснювати в централізованому порядку, наприклад, підготовку кадрів, придбання цінного учбового обладнання і інвентарю, медичного обладнання, автомобілів швидкої медичної допомоги, проведення спортивних змагань і т. ін.

Зведені галузеві кошториси включають всі видатки на утримання установ одного відомства, наприклад, управління (відділу) освіти чи охорони здоров'я, тобто в ньому об'єднуються індивідуальні, загальні і кошториси видатків на централізовані заходи. Розробка зведених кошторисів можлива завдяки тому, що в основу індивідуальних кошторисів покладені єдині показники плану економічного і соціального розвитку, а базою для розрахунків всіх кошторисів служать діючі норми витрат і складаються вони по єдиним формам і статтям бюджетної класифікації. Зведений кошторис входить в видаткову частину бюджету і визначає обсяги бюджетного фінансування.



Індивідуальний кошторис є основним елементом бюджетного планування. Він складається з трьох розділів.

В *першому розділі* приводиться загальна сума видатків і їх предметно-цільовий розподіл по статтям витрат, а в *другому* - основні виробничі (оперативно-сітьові) показники, а в *третьому* - розрахунки і обґрунтування окремих витрат по статтям кошторису.

6. Технології визначення кошторису діяльності навчального закладу

Кошторис або бюджет ВНЗ складається, розглядається і затверджується у строгій відповідності до Постанови КМ України від 28.02.02 №228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ»

Кошторис має такі складові частини:

- загальний фонд, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією видатків бюджету на виконання бюджетною установою (далі - установа) основних функцій або розподіл надання кредитів з бюджету за класифікацією кредитування бюджету;

- спеціальний фонд, який містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією видатків

бюджету на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій, або розподіл надання кредитів з бюджету згідно із законодавством за класифікацією кредитування бюджету.

Форма кошторису затверджується Мінфіном.

У *дохідній частині проекту кошторису* зазначаються планові обсяги асигнувань із загального фонду бюджету й обсяги надходжень зі спеціального фонду, які передбачається спрямувати на покриття відповідних видатків бюджетної установи.

Формування дохідної частини загального фонду здійснюється на підставі планових обсягів бюджетних асигнувань, що виділяються на утримання цієї установи. Дані про планові обсяги бюджетних асигнувань повідомляються установі безпосередньо вищою організацією.

У дохідній частині спеціального фонду зазначаються планові обсяги надходжень з інших джерел, одержання яких передбачене відповідними законодавчо-нормативними документами. До таких надходжень належать кошти, одержувані бюджетною установою від надання послуг, виконання робіт і реалізації продукції чи іншої діяльності.

Порядком № 228 передбачено, що дохідна частина спеціального фонду формується на підставі розрахунків, які складаються щодо кожного запланованого на наступний рік джерела доходів.

У *видатковій частині проекту кошторису* визначається загальна сума видатків бюджетної установи за кодами економічної класифікації, а також з розподілом видатків, які планується покрити за рахунок бюджетних асигнувань, і видатків, які планується здійснити за рахунок спеціального фонду.

Визначаючи обсяги видатків, бюджетні установи мають ураховувати *об'єктивну потребу* в коштах, виходячи зі своїх основних виробничих показників і контингентів, що встановлюються для установ, обсягу виконуваної роботи, штатної чисельності, необхідності реалізації окремих програм і запланованих заходів щодо скорочення видатків у плановому періоді.

При цьому обов'язковим є виконання вимог стосовно першочергового забезпечення бюджетними коштами видатків на оплату праці з нарахуваннями, а також на господарські потреби установи. Під час визначення видатків має забезпечуватися суворий режим економії коштів і матеріальних цінностей. До кошторису можуть вноситися тільки ті видатки, необхідність яких зумовлена характером діяльності цієї установи. Видатки на придбання обладнання, капітальний ремонт приміщень тощо, які не є першочерговими, можуть передбачатися тільки за умови забезпечення коштами невідкладних видатків і відсутності заборгованості. Тому потреба в асигнуваннях на ці цілі має визначатися з урахуванням наявності відповідного обладнання та інвентарю, а в кошторисах мають плануватися видатки на придбання тільки тих матеріальних цінностей, яких установа справді потребує.

Формуючи видатки, бюджетна установа враховує такі показники:

- мережу та контингенти, які вона обслуговує, тобто оперативно-виробничі показники своєї діяльності (кількість шкіл, чисельність учнів у них – для ЗОШ, кількість студентів та кількість вищих навчальних закладів для ВНЗ, тощо);
- норми бюджетних видатків на розрахункову одиницю (на клас у школі, на дитину або дитино-день у дошкільній установі).

При цьому *норми бюджетних видатків*— це обсяг витрат (у натуральному або вартісному виразі), установлений згідно з основними показниками діяльності установи.

Матеріальні норми видатків(у натуральному виразі) відбивають витрати матеріальних ресурсів (у кількісному виразі) на одиницю виміру витрат. Наприклад, склад і кількість продуктів харчування на одного хворого, кількість електроенергії на освітлення 1 м² площі приміщення тощо.

Грошова норма — це матеріальна норма, переведена у грошовий вираз згідно з установленими тарифами.

Планування видатків по окремих статтях кошторису:

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

Розрахунок видатків на заробітну плату (КЕКВ 1111 “Заробітна плата”) у ВНЗ планується на основі положень наказу Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005р. № 557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ». Зазначимо що планування видатків повинно здійснюватись в розрізі кожного працівника закладу освіти та структури самої заробітної плати з врахуванням розмірів посадових окладів (ставок заробітної плати) відповідно до затверджених схем тарифних розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці, схем тарифних розрядів посад (професій) керівних, науково- педагогічних, педагогічних, наукових працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників навчальних закладів. Обов’язково слід враховувати надбавки та доплати, передбачені цим наказом, а також премії та допомоги.

Стаття №2: “Нарахування на заробітну плату.”

На дану статтю відносяться видатки по нарахуванню внесків на державне соціальне страхування. Внески нараховуються у встановлених розмірах на всі суми заробітної плати, враховані по статті №1.

На статтю №3 відносяться: канцелярські видатки: на придбання канцелярського, креслярського та письмового приладу і матеріалів; на виготовлення і придбання бухгалтерських і статистичних книг, книг по діловодству, бланків відомостей; видатки на позавідомчу охорону; видатки на зв’язок; оплата різного роду поштових відправлень (у тому числі посилок, телеграм, грошових переказів); видатки на придбання довідкової, офіційної і періодичної літератури (газети, журнали, бюлетені, довідники), крім придбаної для стаціонарних бібліотек, опалення (в тому числі доставка, розпилування, коління і складання дров) тощо.

Стаття №4: “Командировки та службові роз’їзди.”

Стаття №5: “Стипендії.”

На дану статтю відносяться видатки

- по видачі стипендії студентам, аспірантам.
- по виплаті стипендії особам, що проходять ординатуру при вищих навчальних закладах, науково-дослідних та інших установах, а також
- видатки за рахунок стипендіального фонду преміювання і виплату одноразової допомоги студентам і аспірантам вищих навчальних закладів.

Стаття №6: “Видатки на харчування.”

Стаття №10: “Придбання медикаментів і перев’язочних засобів.”

Стаття №12: “Придбання обладнання та інвентарю.”

Стаття №14: “Придбання м’якого інвентарю і обмундирування.”

Стаття №15: “Державні капітальні вкладення.”

Стаття №16: “Капітальний ремонт будівель та споруд.”

Стаття №17: “Інші видатки.”

Стаття №17: “Інші видатки.”

Порядок розгляду і затвердження кошторисів

У двотижневий строк з дня прийняття закону про Державний бюджет України або відповідного місцевої ради Мінфін та місцеві фінансові органи доводять до головних розпорядників лімітні довідки про бюджетні асигнування.

Розпорядники свої витрати приводять у відповідність з бюджетними асигнуваннями та іншими показниками, що доведені лімітними довідками та подають відповідним фінансовим органам уточнені проекти зведених кошторисів.

Мінфін надсилає Казначейству для реєстрації, обліку та виконання затверджений розпис державного бюджету.

Казначейство протягом трьох робочих днів після затвердження зазначеного розпису доводить до головних розпорядників витяги з його складових частин, які є підставою для затвердження кошторисів, планів асигнувань загального фонду бюджету, планів надання кредитів із загального фонду бюджету, планів спеціального фонду, планів використання бюджетних коштів і помісячних планів використання бюджетних коштів - усіма розпорядниками; планів використання бюджетних коштів - одержувачами.

Кошториси повинні бути затверджені протягом 30 календарних днів після затвердження розписів відповідних бюджетів.

Кошторис затверджується за загальним і спеціальним фондами на рік без розподілу за періодами в обсязі, який дорівнює сумі загального та спеціального фондів.

Кошторис та інші супроводжувальні документи затверджуються керівником установи, уповноваженої затверджувати такі документи, підпис якого скріплюється гербовою печаткою, із зазначенням дати.

У тижневий термін після затвердження штатних розписів головні розпорядники подають Мінфіну, Міністерству фінансів Автономної Республіки Крим, місцевим фінансовим органам зведені показники за мережею, штатними розписами і контингентами установ та одержувачів за формами, встановленими Мінфіном.

Розпорядники мають право провадити діяльність виключно в межах бюджетних асигнувань, затверджених кошторисами, а вищі навчальні заклади та наукові установи, також в межах бюджетних асигнувань, затверджених планами використання бюджетних коштів і помісячними планами використання бюджетних коштів, за наявності витягу, доведеного органом Казначейства, що підтверджує відповідність цих документів даним бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів органів Казначейства. З цією метою розпорядники, які отримали від органів Казначейства витяги, повинні подати цим органам розподіли показників зведених кошторисів, планів асигнувань загального фонду бюджету, планів надання кредитів із загального фонду бюджету, планів спеціального фонду, а також зведених планів використання бюджетних коштів і зведених помісячних планів використання бюджетних коштів у розрізі розпорядників нижчого рівня та одержувачів. Зазначені показники доводяться до відповідних органів Казначейства за місцем розташування розпорядників нижчого рівня та одержувачів.

Органи Казначейства здійснюють операції з розрахунково-касового обслуговування розпорядників коштів бюджету тільки відповідно до затверджених та зареєстрованих у обліку відповідних органів Казначейства кошторисів.

Тема 2. Механізми та технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу

1. Сутність та класифікація управлінських рішень в сфері фінансово-економічної та господарської діяльності.
2. Визначення механізму прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності (ФЕГД).
3. Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу.
4. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.
5. Види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного

розвитку закладу.

1. Сутність та класифікація управлінських рішень в сфері фінансово-економічної та господарської діяльності

Прийняття управлінських рішень - це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Поняття **управлінського рішення** в загальному трактується як обміркований намір, потребу дії на основі усвідомлення та визначення мети і шляхів її досягнення у разі виникнення певної проблеми.



Рис.2.1. Внутрішні складові середовища організації

Управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Класифікація управлінських рішень

п/п	Критерій (ознака) виділення	Види управлінських рішень	Характеристика виду рішень
	За сферою охоплення	загальні	стосуються всієї організації;
		часткові	стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.
	За тривалістю дії	перспективні	реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
		поточні	реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи

			організації.
	За рівнем прийняття	рішення на вищому (інституційному) рівні управління;	
		рішення на середньому (управлінському) рівні управління;	
		рішення на нижчому (технічному) рівні управління.	
	За особливостями вирішуваних організацією завдань	організаційні запрограмовані	- характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; - приймаються періодично у стандартних ситуаціях.
		організаційні незапрограмовані	- спричинені новими факторами та ситуаціями; - такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо.
		компромісні	покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.
	За способом обґрунтування	інтуїтивні	- ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; - їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера
		рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках)	- їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; - формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив.
		раціональні	мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.
	За способом ухвалення	одноособові	Ухвалюються самостійно
		колегіальні	готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів
		колективні	приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

1. Визначення механізму прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності

Практичне вирішення питань, пов'язаних з організацією та здійсненням фінансово-господарської діяльності навчальних закладів, залежало, залежить і буде залежати у майбутньому від оволодіння сучасними методиками і прийомами прийняття та реалізації управлінських рішень.

Незалежно від форм власності, організаційно-правового типу, сфери та видів економічної діяльності, галузі та ін., усі суб'єкти господарювання розглядаються як організації, ВНЗ – не виключення.

Діяльність вищого навчального закладу як різновиду організації є складним переплетенням внутрішнього та зовнішнього середовищ, параметри яких постійно змінюються. Зовнішнє середовище складається з безлічі активних елементів, які впливають на організацію та її діяльність, і хоча рівень його впливу не залишається незмінним у часовому діапазоні, проте часто є некерованим або непрогнозованим.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому середовищі, характеризує його рухливість. Конкретна позиція навчального закладу на ринку освітніх послуг, зміна кон'юнктури та динаміка змін кон'юнктури на ринку є визначальними у розробці управлінських рішень з питань фінансово-господарської діяльності організації. Недостатність обсягу інформації або недостатня її вірогідність впливають на невизначеність зовнішнього середовища.

Важливими чинниками зовнішнього впливу, що впливають на її управлінські рішення в сфері фінансово-економічної діяльності є наміри на дії:

- держави (фінансова політика держави, законодавчо-нормативна база, державне фінансове регулювання);
- конкурентів;
- постачальників та споживачів;
- фінансових посередників;
- інвесторів.

Важливими змінними чинниками непрямого впливу є політична обстановка в країні, стан економіки, рівень соціально-культурного розвитку, соціальні, культурні та екологічні чинники.

Внутрішнє середовище організації визначається її виробничим, фінансовим та кадровим потенціалом, використовуваними технологіями, результатами та здобутками. Внутрішній вплив на організацію в цілому, на окремі її підрозділи та види діяльності виявляється в усвідомлених діях апарату управління, кожної людини, керівника, менеджера, залежить від їхніх особистих якостей.

Механізм прийняття управлінських рішень складається з декількох складових:

- 1) процес пошуку й обґрунтування рішення, що здійснюється в кілька етапів;
- 2) вибір особою, яка приймає рішення, за допомогою визначених методик, методів та правил єдиного варіанта з декількох можливих;
- 3) рішення як результат вибору (особою, яка приймає рішення) є обов'язковим до виконання колективом організації.

Керування передбачає здійснення суб'єктом керування низки послідовних операцій (рис. 15.2).



2. Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу

Управлінське рішення є творчим процесом, в якому поєднуються професійні знання, функціональні обов'язки керівника чи менеджера, математичний підхід, фінансові розрахунки, логіка, психологія, воля, мотивація, інтереси, емоції.

Теорії прийняття рішень описують закономірності процесу рішень, технології та методи прийняття рішень. Виокремлюють три концептуальні підходи до прийняття рішень:

- 1) концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід);
- 2) якісно-предметна концепція (дескриптивний підхід);
- 3) комплексна (змішана) концепція.

В основу концепції математичного вибору покладено використання математичних розрахунків для максимізації очікуваних фінансових результатів.

В основу дескриптивного підходу покладено психологічні моделі, розроблені з урахуванням сил та процесів, що пояснюють реальну поведінку особи, яка приймає рішення, аргументацію, технологію ухвалення рішення, особисті якості особи.

Якісно-предметна концепція не завжди має на меті максимізацію очікуваного результату.

Комплексна (змішана) концепція прийняття рішень передбачає комплексне поєднання нормативних та дескриптивних моделей.

Відповідно до теорії систем організація розглядається як взаємозалежна система, що в однаковій мірі поєднує технічні та соціальні компоненти. Тому важливо враховувати вплив на розробку та реалізацію фінансових управлінських рішень усіх взаємопов'язаних елементів, залежностей від усіх учасників цього процесу — розробників, керівників, виконавців.

Відповідно до концепції людських відносин важливо враховувати економічні стимули, а не тільки соціально-психологічні потреби учасників процесу підготовки та реалізації рішень.

У системі управління соціотехнічними системами всі учасники цього процесу взаємопов'язані, взаємозалежні, незважаючи на чітке розмежування повноважень: одні працівники формують інформаційну базу, другі — розробляють рішення, інші — приймають їх, четверті — виконують. Зміст складових етапів процесу підготовки, прийняття та реалізації фінансових рішень наведені на рис. 15.3.

Відносини між учасниками процесу залежать від психологічної сутності індивідів, індивідуальностей, їх властивостей (рис особистості): характеру, інтелекту, спрямованості, саморегуляції, мотивації, новаторства, темпераменту, смаків і прихильностей, настроїв, емоцій та ін. Запорукою успіху менеджера є поєднання професійних знань, творчості, вмінь, таланту.

Рациональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- 1) на якому рівні слід приймати рішення;
- 2) хто готує рішення;
- 3) з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- 4) хто контролює і відповідає за правильне рішення;

- 5) хто наділяється правом вносити корективи в рішення;
- 6) хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

За будь-яких умов виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

- 1) визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- 2) призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- 3) інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- 4) матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;
- 5) проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- 6) координація дій виконавців;
- 7) коригування раніше прийнятого рішення;
- 8) мотивація діяльності виконавців;
- 9) облік і контроль виконання.

3. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності

Фінансові рішення оцінюються за рівнем їхньої ефективності. Для цього визначається перелік контрольних показників та розраховується очікуване їх значення.

Виконання рішень передбачає оцінку досягнутих результатів за тим самим переліком контрольних показників та порівняння їх значення з прогнозним. Величина відхилень є індикатором ефективності процесу розробки, вибору та реалізації фінансових рішень, а отже, — ефективності фінансового менеджменту.

Якість управлінського рішення - сукупність зазначених властивостей, які має управлінське рішення для того, щоб відповідати потребам успішного розв'язання проблеми. Наприклад, своєчасність, адресність, конкретність у цілому, ефективність.

Під якістю управлінські рішення слід розуміти ступінь його відповідності характеру дозволених завдань функціонування та розвитку виробничих систем, сукупність параметрів рішення, які відповідають конкретних споживачів і забезпечувальних реальність його реалізації. Інакше висловлюючись, якою мірою КР забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи за умов ринкових відносин.

Чинники, що впливають на якість управлінського рішення. Якість, управлінського рішення значною мірою визначає кінцевий результат і залежить від низки чинників:

- 1) якості вихідної інформації, що визначається її достовірністю, достатністю, захищеністю від перешкод і прямих помилок, формою уявлення (відомо, що точність результатів розрахунку може бути вище точності, використовуваної до розрахунку інформації);
- 2) оптимального чи раціонального характеру прийнятого рішення;
- 3) своєчасності прийнятих рішень, обумовленою швидкістю їх розробки, прийняття, передачі й організації виконання;
- 4) відповідності прийнятих рішень діючому механізму управління і що базуються у ньому методів управління;
- 5) кваліфікації кадрів, здійснюють розробку, прийняття прийняття рішень та організацію їхнього виконання;
- 6) готовності керованої системи до виконання прийнятих рішень.

Чинники, що визначають якість і ефективність КР, можуть класифікуватися різноманітні ознаками - як чинники внутрішньої природи (пов'язані з управляючою і керованою системами), і зовнішні чинники (вплив довкілля).

Методи оцінки якості управлінські рішення

Самооцінювання. У будь-яку управлінську діяльність, як зазначалось, входять аналіз політики та контроль якості з боку самої особи, яка виконує роботу. За природою, змістом, призначенням оцінка якості власної роботи - це ретельні, кропіткі, детальні і ємні оцінки, а за високого професійного рівня працівника - дуже кваліфіковані і глибокі. Найчастіше далеко не всі, крім самого працівника, здатні з тією ж повнотою встановлювати якість зробленого. Отже, необхідно враховувати вплив психологічних чинників на самооцінку роботи

Оцінювання з боку керівників робіт. Керівники органів управління, проектів, програм, наукові керівники встановлюють якість робіт, спираючись насамперед на систему "внутрішніх" оцінок і суджень, процедури формування яких не регламентовані. Оскільки керівники виконують роль творців центрального задуму під час вироблення, обґрунтування і прийняття управлінські рішення, їх оцінки якості є, з одного боку, самооцінками, з іншого боку - контрольно-перевірочними оцінками стосовно роботи підлеглих співробітників

Алгоритми і складні процедури оцінювання якості управлінських робіт їх безпосередніми керівниками, як і самоконтроль співробітників, найчастіше суто індивідуальні, спираються здебільшого досвід минулого і інтуїцію. Однак цим оцінкам нерідко притаманний суб'єктивізм

Оцінювання з боку замовників. Різні види управлінських робіт, пов'язаних з підготовкою проектів законів та інших нормативних актів, проектів управлінські рішення, програм, прогнозів, обґрунтувань, аналітичних матеріалів, виконуються на замовлення зовнішніх стосовно виконавцям робіт організацій. Найчастіше це - роботи, проведені на договірних, контрактних засадах чи з вказівкою вищих органів управління. Оскільки замовник виступає у ролі споживача результатів виконаної роботи, а вони часто й її покупцями, його судження про якість є визначальними для виконавців робіт. Лише в окремих конфліктних ситуаціях, коли думки замовників і виконавців розходяться рішучим чином, призначається спеціальна комісія, її висновок стає важливіше оцінки замовника. Зазвичай замовники психологічно схильні до заниження якості тих робіт.

Колегіальне оцінювання. До колегіальних відносяться групові, колективні оцінки, сформульовані групою осіб, уповноважених оцінювати якість управлінських робіт чи що у проведенні оцінки. Такі оцінки здійснюються у вигляді формування колективної думки спеціально створюваних груп експертів, постійно діючих комісій, рад, колегій, і навіть шляхом винесення проектів на колективне обговорення.

Колегіальні оцінки доцільно розділити на такі групи:

- а) оцінки з боку вищих органів;
- б) оцінки постійно діючих рад і комісій;
- в) оцінки, надані спеціально створеними експертними групами;
- г) оцінки виробничих нарад колективів, що виконували роботи;
- д) оцінки з урахуванням обговорення.

Метод статистичних зіставлень ґрунтується на порівнянні параметрів (критеріїв) якості оцінюваної роботи та її результатів за змістом та показниками, котрі характеризують попередні роботи з урахуванням накопиченої інформації про попередні роботи. Виявляються стійкі тенденції, зміни цих параметрів, у вигляді якісного аналізу встановлюється сприятливість чи несприятливість цих тенденцій, бажані напрями, і зони їхнього подальшого зміни. Якість оцінюваної роботи формується шляхом розгляду місця, яке займають що характеризують її показники у статистичному полі їхнього попередніх значень. Потрапляння показника до зони сприятливих тенденцій свідчить про якісність управлінської роботи поданої критерію, і навпаки.

Метод зіставлення запланованих і дійсних результатів ґрунтується на порівнянні планових показників з досягнутими у результаті намічених рішень. І тут базу порівняння утворює інформаційний масив про звітні показники та реальні результати

здійснення управлінського рішення. Рівень якості роботи визначається ступенем відповідності реально отриманих результатів тим, що були намічені під час розробки і прийняття планів, проектів, програм, прогнозів, інших документів, рішень. Порівняння намічених і дійсних результатів дає об'єктивну оцінку якості управлінської діяльності.

Метод аналізу експериментальних результатів застосовуємо у випадках, коли прогресивність і дієвість управлінського рішення до його прийняття не були широко розповсюдженими. Перевіряються вибірково в експериментальних умовах на групі регіонів, галузей об'єднань, підприємств Якість вироблених рішень встановлюється шляхом порівняння показників функціонування економічних об'єктів в експериментальних умовах з показниками, які були до переходу на експеримент, чи з показниками роботи об'єктів, не переведених на умови експерименту.

Метод перевірки результатами економіко-математичного моделювання діяльності об'єкта управління виходить із зіставлення параметрів і показників, які закладаються у проекти, плани програми розвитку й інші господарські рішення з значеннями аналогічних показників, одержуваними у вигляді математичного (імітаційного) моделювання процесів функціонування та розвитку об'єкта.

Метод нормативних зіставлень полягає в порівнянні показників і параметрів запропонованих проектів планів, програм постанов, і інших управлінських рішень з нормативними значеннями відповідних показників, тобто із нормами витрат ресурсів, технологічними нормами, нормативами ефективності, раціональними нормами споживання, нормативами оподаткування. Складність застосування нормативного методу оцінювання якості управлінської діяльності обумовлена недосконалістю чи відсутністю низки нормативів, складністю їх відновлення. Базою нормативних зіставлень є також **стандарти**, зокрема стандарти управлінської діяльності

Метод перевірки рівнем світових досягнень ґрунтується у тому, що зумовлені у виконання оцінюваної роботи показники, що характеризують якість роботи порівнюються за змістом з показниками, досягнутими у світі.

Метод перевірки аналогічними роботами ґрунтується на зіставленні результатів чи інших якісних властивостей даної роботи з і під час подібних або близьких за змістом робіт, які проводилися раніше чи проводяться паралельно з оцінюваною гаразд конкурсу.

Метод варіантних зіставлень представляє природний, найпоширеніший прийом встановлення якості управлінських робіт, здійснюваний у вигляді формування бази порівняння з урахуванням розробки кількох варіантів проектів управлінських рішень та порівняння їх між собою. Такий підхід зручний тим, що не підштовхує до пошуку зовнішньої стосовно цій роботи бази порівняння.

Комплексні оцінки якості роботи утворюються шляхом поєднання інших близьких за змістом одиничних оцінок в одну узагальнену, синтетичну чи шляхом оцінювання цілого ряду якісних ознак роботи одним комплексним показником.

4. Види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного розвитку закладу

Проблема фінансування освіти полягає у:

- відсутності кваліфікованих кадрів у сільських школах;
- віддаленості проживання дітей від дошкільних, загальноосвітніх та вищих навчальних закладів;
- несприятливій тендерній політиці держави, що певною мірою поліпшилася в наслідок внесення змін до законодавства.

Ще одним фактором, що має негативний вплив на діяльність бюджетних установ в сфері надання освітніх послуг, є демографічна криза – щороку в державі народжується все менше дітей, в результаті чого кількість учнів та студентів навчальних закладах щорічно знижується.

З метою вирішення проблеми діяльності закладів освіти у багатьох галузевих нормативно-правових актах знайшли відображення норми, присвячені фінансуванню бюджетних установ. Так, для вирішення даних проблем на державному та районному рівнях розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2002 р. №538-р «Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі» було законодавчо введено програмно-цільове фінансування закладів бюджетної сфери, у тому числі освіти. Метою запровадження програмно-цільового методу є встановлення безпосереднього зв'язку між виділеними бюджетними коштами та результатами їх використання.

Суть даного методу на рівні загальної середньої освіти полягає у запровадженні таких районних бюджетних програм, як «Шкільний автобус», «Сільська школа», «Вчитель», «Розвиток позашкільної освіти», «Оздоровлення та відпочинок дітей та молоді» та ін.. Головним розпорядником кредитів під час виконання цих програм є відділ освіти. Щорічно з метою фінансування виконання даних програм державою видаються цільові бюджетні кошти. Виходячи з бюджетних запитів, поданих головним розпорядником бюджетних коштів, та відповідних бюджетних призначень, формується паспорт кожної бюджетної програми, що містить основну інформацію щодо мети та обсягів виконання програми на конкретний бюджетний рік.

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

В результаті запровадження заходів для розширення доступу до сучасної освіти жителів українських міст і сіл, громадяни матимуть можливість підняти рівень свого життя до європейських та світових стандартів. Запровадження збільшеного нормативу видатків на утримання бюджетних установ дасть змогу у майбутньому поліпшити умови для фізичного, розумового та духовного розвитку особистості кожного учня та студента. Участь у контролі якості освітніх послуг, доцільності та ефективності використання бюджетних коштів мають приймати як державні органи контролю, так і громадяни. Даний контроль повинен включати такі складові:

- державний контроль, в особі уповноважених органів, що має захищати інтереси споживачів освіти, стежити за виконанням іншими учасниками освіти своїх зобов'язань, а також відповідати за стратегічне управління галуззю в цілому;
- громадський контроль, який посилить підзвітність установ і забезпечить прозорість та публічність використання наявних ресурсів (видатків, здійснених відповідною установою).

Основним чинником максимізації ефективності освіти в Україні є принцип повноти забезпечення бюджетних установ освітньої сфери фінансовими ресурсами, що зробить можливим впровадження таких заходів:

- 1) збільшення нормативу при плануванні видатків на утримання бюджетних установ, що поліпшить умови фізичного, розумового, духовного розвитку особистості;
- 2) оптимізація мережі загальноосвітніх навчальних закладів (насамперед у сільській місцевості), шляхом максимальної доступності освітніх послуг для всіх категорій населення через спрямування коштів бюджетів на розвиток сучасної освітньої інфраструктури;
- 3) раціональне використання кадрового потенціалу педагогічних працівників навчальних закладів та підвищення рівня оплати їх праці відповідно до навантаження, педагогічного стажу та ін.;

- 4) створення умов для здобуття учнями і студентами освіти світового рівня в Україні, що сприятиме їх адаптації в умовах ринкової економіки;
- 5) забезпечення доступу до якісної освіти групам населення, що потребують особливої уваги в умовах ринкової економіки (діти малозабезпечених родин, бездомні, люди з особливими потребами);
- 6) відповідність освітніх послуг вимогам ринкового середовища та демократичного суспільства;
- 7) вивчення і запровадження у навчально-виховний процес нових прогресивних форм і методів роботи (особливий акцент при цьому має робитися на запровадження інтерактивних методів навчання, подальшої гуманізації навчально-виховного процесу);
- 8) покращення соціального забезпечення вчителів, незадовільність якого негативно впливає на якість освіти, оскільки педагогічні працівники змушені шукати додаткові джерела заробітків тощо.

Тема 3. Організаційно-правові засади використання та залучення коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності

1. Порядок та нормативи ціноутворення на вироблену навчальним закладом продукції на надані ним послуги.
2. Порядок підготовки рішень та списання морально та фізично застарілого обладнання закладу.
3. Вкладання частини вільних коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності та економічного розвитку в облігації державних позик, інші цінні папери, які знаходяться в обігу.
4. Користування для забезпечення статутної діяльності закладу довгостроковими та короткостроковими кредитами.

1. Порядок та нормативи ціноутворення на вироблену навчальним закладом продукції на надані ним послуги

Вдосконалення бізнес-освіти в Україні та подальший розвиток ефективного управління економікою в ринкових умовах суттєво залежить від ефективності функціонування множини національних вищих учбових закладів, що надають таку освіту. При цьому дані вищі учбові заклади можна розглядати як з позицій суб'єктів інфраструктури обслуговування освіти так і з позицій ринкового середовища. В таких умовах виникає особливий інтерес до організації форм та методів фінансового менеджменту та залучення додаткового капіталу даними інституціями. Від цього залежить якість послуг, котрі вони надають, що в свою чергу впливає на рівень ефективності ринкового середовища в цілому.

Перша проблема полягає у виявленні реальних джерел фінансування української освіти, а друга в найбільш ефективному використанні фінансових засобів. Обидві вони дуже тісно взаємозалежні і їхнє рішення в кожному конкретному випадку визначається сукупністю факторів, серед яких: цілі діяльності вищої школи; її організаційна структура; фінансові можливості навчального закладу; ємність і кон'юнктура ринку навчального закладу.

Крім зазначених вище проблем, частина з котрих відноситься до факторів систематичної дії, а друга частина до факторів несистематичної дії, постають питання пов'язані з такою специфічною функцією фінансового менеджменту як фандрайзінг.

ФАНДРАЙЗІНГ — це комплекс заходів в системі менеджменту навчального закладу, направлений на зростання його власного та позиченого капіталу для збільшення величини активів з метою більш ефективного виконання власної місії.

Серед них наступні проблеми: недостатність фінансування необхідного для функціонування вищих навчальних закладів; низька ефективність, а часом повна неможливість залучення кредитних ресурсів; нерегулярність та недостатній обсяг державного цільового фінансування (характерний перш за все для державних ВУЗів); низька платоспроможність населення, що знаходить відображення у збільшеному попиті на освітянські послуги надані за рахунок державного фінансування та недостатнім рівні оплати даних послуг у випадку навчання на комерційних засадах; відсутність фінансування за рахунок пасивних доходів від сформованого фонду довгострокових вкладень; недостатнє використання навчальними закладами потенціалу надання додаткових послуг, зокрема консалтингу, як джерела додаткових надходжень у бюджет навчального закладу.

В умовах ринку освітніх послуг, коли ВНЗ доводиться боротися за кожного абітурієнта, питання ціноутворення не повинно регулюватися державою, але, якщо це і здійснюється, то не повинно завдавати фінансових втрат вищим навчальним закладам, які самостійно намагаються вирішувати питання недостатнього державного фінансування.

Враховуючи, що державні ВНЗ є неприбутковими організаціями, доходи від платного навчання повинні тільки відшкодовувати понесені на платне навчання витрати. Інше обмеження, передбачене законом "Про вищу освіту" (стаття 64, п.6), – "розмір платні за весь термін навчання або за надання додаткових освітніх послуг встановлюється вищим навчальним закладом у грошовій одиниці України – гривні, з урахуванням офіційно визначеного рівня інфляції за попередній календарний рік".

На підставі цього формулювання Держінспекція цін перевіряє збільшення вартості навчання по кожній спеціальності у порівнянні з попереднім календарним роком та у випадку, якщо ціна вища від офіційно встановленого рівня інфляції за попередній рік, робить висновок про порушення закону і карає ВНЗ.

Собівартість продукції - це виражені в грошовій формі сукупні витрати на підготовку і випуск продукції (робіт, послуг). Собівартість характеризує ефективність усього процесу виробництва на підприємстві, оскільки в ній відображаються рівень організації виробничого процесу, технічний рівень, продуктивність праці та ін. Чим краще працює підприємство, ефективніше використовує виробничі ресурси, тим нижча собівартість продукції (робіт, послуг).

З іншого боку, в умовах ринкової економіки і ринку освітніх послуг вартість навчання по кожній спеціальності визначається виключно з міркувань конкурентності і може змінюватися щорічно виходячи з ринкового попиту на ту або іншу спеціальність.

2. Порядок підготовки рішень та списання морально та фізично застарілого обладнання закладу

Списання морально та фізично застарілого обладнання та матеріальних цінностей навчальних закладів здійснюється у відповідності із Типовою інструкцією про порядок списання матеріальних цінностей з балансу бюджетних установ, затвердженої Наказом Державного Казначейства України та Міністерства економіки України № 142/181 від 10.08.2001 року.

Списання з балансу навчального закладу матеріальних цінностей здійснюється шляхом їх:

- продажу;
- безоплатної передачі;
- ліквідації (на підставі акту).

Для визначення непридатності матеріальних цінностей і встановлення неможливості або неефективності проведення їх відновлювального ремонту, а також для оформлення необхідної документації на списання цих цінностей, наказом керівника навчального закладу створюється постійно діюча комісія, яка діє протягом року, до складу якої входить керівник організації або цього заступник (голова комісії); головного

бухгалтера або його заступника; керівників груп обліку або інших представників бухгалтерії, які обліковують матеріальні цінності; особи, на яку покладено відповідальність за збереження матеріальних цінностей; інших посадових осіб.

За результатами обстеження комісією складається акт про списання матеріальних цінностей, які затверджуються керівником установи.

3. Вкладання частини вільних коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності та економічного розвитку в облігації державних позик, інші цінні папери, які знаходяться в обігу

Відповідно до пункту 3 статті 63 Закону України „Про вищу освіту”, „вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності самостійно розпоряджаються доходами та іншими надходженнями, одержаними від надання дозволених законодавством платних послуг. Таке розпорядження включає в себе право відкривати поточні та депозитні рахунки в банках, збереження коштів на депозитних рахунках банків, право придбання майна та його використання на підставі договорів тощо”.

При цьому доходи від розміщення коштів на депозитних (вкладних) рахунках не включено до переліку платних послуг, затверджених постановою Кабінетом Міністрів України від 17.05.2002 №659 „Про затвердження переліку груп власних надходжень бюджетних установ, вимог щодо їх утворення та напрямів використання”.

Зважаючи на викладене, Державною казначейською службою України надавалося роз’яснення щодо неухильного виконання норм діючого законодавства України та забезпечення проведення операцій із розміщення вищими навчальними закладами коштів на депозитних (вкладних) рахунках в установах банків, як це визначено статтею 63 Закону України „Про вищу освіту”.

ВНЗ мають право розміщувати на депозит лише доходи, отримані від надання платних послуг. Це кошти, які надійшли:

- від як плата за послуги надання яких пов’язане з виконанням основних функцій та завдань бюджетних установ;
- від господарської та / або виробничої діяльності, до яких, зокрема, можуть включатися доходи від діяльності господарств, майстерень, квартплата і плата за гуртожиток тощо.

Таким чином, доходи від оренди та надходжень від реалізації майна установи розміщатися на депозит не можуть.

Термін розміщення коштів на депозитних рахунках в банках обмежується бюджетним роком і в останній робочий день бюджетного періоду основна сума вкладу повинна бути повернена на рахунок в органі казначейства, з якого кошти направлялися на депозит.

Дохід за користування вкладом, тобто відсотки, повинен перераховуватися на рахунок з обліку надходжень бюджету, а не на рахунок бюджетної установи. При цьому такий рахунок обов’язково зазначається в договорі і повинен погоджуватися з органом казначейства. Це ж правило розповсюджується і на валютні рахунки бюджетних установ, на які надходять кошти за надані послуги, міжнародні гранти та дарунки в іноземній валюті, кошти позик, отриманих від Світового банку, депозитні кошти в іноземній валюті тощо. До цього ж переліку можна включити і відсотки на депозити ВНЗ.

З посиланням на положення Переліку щодо неможливості зарахування банківських відсотків на рахунки власних надходжень, а також до інших коштів спеціального фонду держбюджету, у листі робиться висновок про те, що вони повинні перераховуватися до державного бюджету. Отже, за таких обставин ВНЗ немає ніякого сенсу розміщати кошти на депозитний рахунок. Крім того, досить складно вибрати банк для розміщення коштів. Ця процедура потребує великої кількості документації.

4. Користування для забезпечення статутної діяльності закладу довгостроковими та короткостроковими кредитами

Вищі навчальні заклади та ЗОШ державної форми власності є бюджетними установами, на які розповсюджується правила користування та умови звернення до них, передбачені для всіх бюджетних установ Бюджетним кодексом України. Головним правилом є те, що для забезпечення основних статутних функцій рішення про необхідність залучення кредитних коштів приймає головний розпорядник бюджетних коштів. Для ВНЗ – необхідно отримати згоду Міністерства освіти і науки України, для ЗОШ – фінансового відділу місцевого органу влади чи самоврядування.

Кредити можуть надаватися:

- бюджетами вищого рівня та органами Казначейства для покриття тимчасових касових розривів. В такому випадку користування коштами є безоплатним та терміном до одного календарного року.
- комерційними кредитними установами (банками) на умовах платності та повернення. За таких умов кредит надається на загальних умовах за необхідністю встановлення відсотку (плати) за користування та застави.

Якщо мова йде про навчальні заклади приватної форми власності, то на них розповсюджуються загальні умови кредитування, як для всіх суб'єктів господарювання.

Тема 4. Створення та ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу

1. Створення тимчасових творчих колективів на базі вищого навчального закладу.
2. Ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі вищого навчального закладу.
3. Особливості податкового обліку тимчасових творчих колективів на базі вищого навчального закладу.

1. Створення тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу

Тимчасовий творчий колектив – це специфічний тимчасовий структурний підрозділ в межах певної установи для вирішення відповідних науково-педагогічних завдань.

Актуальність звернення до таких колективів обумовлена:

- сьогодишньою епохою масштабної соціальної трансформації, зміною календарної ери і настанням третього тисячоліття не лише в історичних, часових, біологічних та інших рамках, а й правилах ведення бізнесу
- в сучасному тимблдингу практика використання для посилення інтелектуалізації роботи підприємств різного роду груп-команд (творчих, кризових, проблемних, гарячих, міжфункціональних, самокерівних і т.п.) широко розповсюджена.

Класик американської школи менеджменту П. Друкер висловив думку, що організації майбутнього будуть мати пласку структуру, працювати з інформацією і «... переважно будуть організовуватись у вигляді проблемних команд».

Через деякий час авторами роботи була запропонована індивідуалізована форма командної роботи під назвою

- «гаряча група» (англ. hot group), що являє собою невелику команду енергійних особистостей, які ставлять перед собою амбітні цілі і досягають їх. В цей же час з'являється матеріал зі створення
- Команда, створена за технологією «павуча мережа» (англ. spider's web), яка дозволяє об'єднати 8-10 «незалежних професіоналів» з отриманням стрибкоподібного ефекту збільшення інтелектуальної потужності в сотні разів.
- «творчі групи» винахідників,

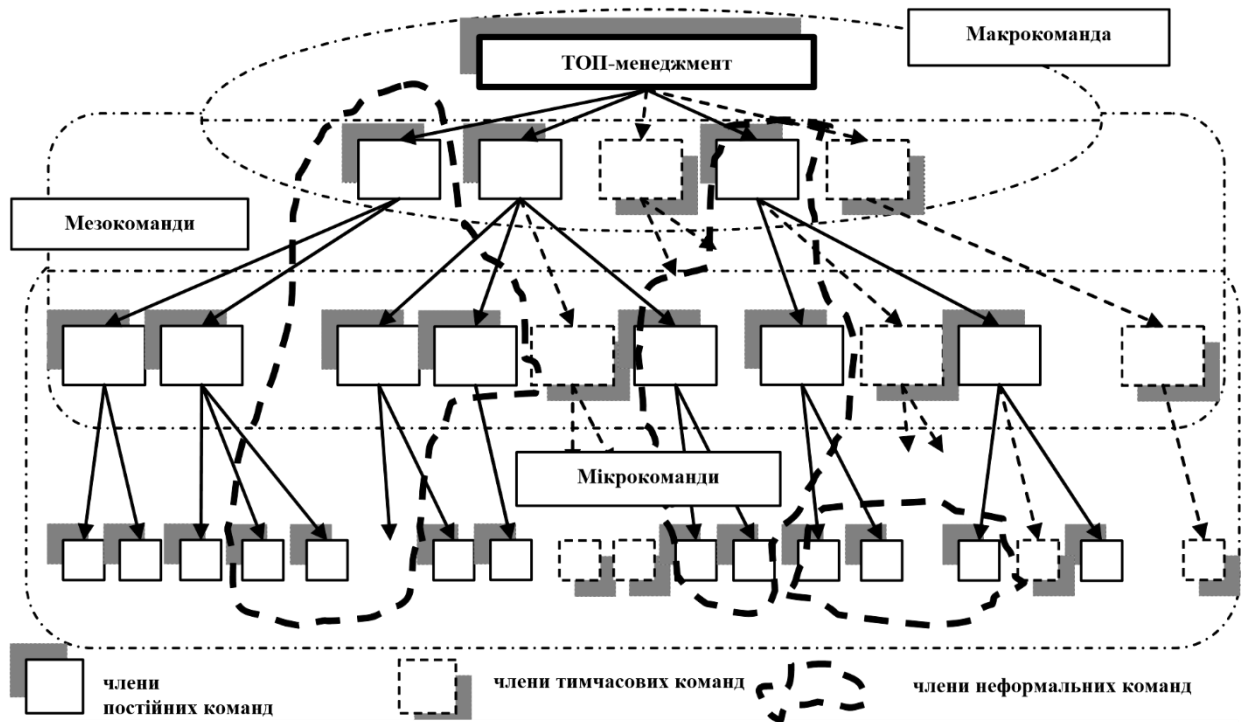
- «групи точкового привнесення інтелекту»
- група «кризового управління».

Потенційно будь-яка організаційно виділена група людей в структурі підприємства може бути трансформована своїм керівником з використанням традиційних технологій командування (*англ.* teambuilding) в групу-команду – детерміновану кількість професіоналів з додатковими навичками, знаннями і вміннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Тимчасові наукові (творчі) колективи (ТНК) можуть також створюватися поза формальною структурою організації. У цьому випадку вони являють собою групу науковців і (чи) фахівців, що добровільно об'єдналися для спільної наукової й інноваційної діяльності на термін, необхідний для вирішення поставленого завдання й одержання бажаного результату, без утворення юридичної особи [5].

Ініціаторами творчих наукових колективів можуть виступати юридичні особи, що фінансують дослідження а також працівники, що одержали фінансові засоби. Їх склад формується на зборах, а його чисельний і персональний склад визначається в залежності від характеру, обсягу і термінів виконання проекту.

Такі тимчасові колективи створюються на основі договору підряду між керівником підприємства (організації), при якому створюється тимчасовий науковий колектив і керівником цього колективу.



У договорі підряду і прикладених до нього документах (технічному завданні, календарному плані, калькуляції витрат) обумовлюються:

- зміст розроблювального проекту і його окремих частин;
- вимоги до проекту, його частин і кінцевих результатів, а також до форми їхнього представлення;
- умови виконання роботи (терміни виконання роботи та її окремих етапів, порядок надання замовником необхідних для виконання роботи інформації, устаткування, матеріалів, виробничих і інших площ);
- зобов'язання сторін і ступінь відповідальності за дотримання прийнятих кожною стороною зобов'язань, а також умови розірвання договору з ініціативи однієї зі сторін;

- права власності на результати роботи, умови конфіденційності і захисту прав авторів на створені ними об'єкти промислової власності, порядок передачі третім особам і т.п.;
- розмір винагороди за виконану роботу і порядок його виплати.

2. Ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі вищого навчального закладу

В якості ресурсної бази, яку спрямовують на забезпечення роботи ТТК, можуть виступати:

- 1) власні кошти навчального закладу, якщо ініціатором створення ТТК та замовником є даний навчальний заклад.

В такому випадку кошти виділяються зі спецфонду даної організації, з передбаченої для такого роду витрат статті – на науково-дослідницьку роботу. Дана стаття видатків фінансується тільки у разі фінансування обов'язкових (захищених) статей та покриття боргових зобов'язань установи, тобто якщо залишаться кошти після виплати всіх платежів.

Загальноосвітні школи державної форми власності не мають права самостійно фінансувати такі заходи. Таке право є лише у приватних шкіл, які самостійно формують свої джерела доходів, а отже, й видатки формують у відповідності до потреб на власний розсуд.

- 2) залучені кошти, які в свою чергу можуть бути або коштами замовника (юридичної або фізичної особи), або кошти грантові.

За будь-якого випадку, ресурси можуть бути створені повністю за рахунок замовника проекту, або на пайових умовах. В такому разі навчальний заклад як учасник проекту може надавати свої матеріально-технічні ресурси (приміщення, обладнання, лабораторії, мережі тощо).

Все обладнання, яке буде придбано в межах забезпечення роботи ТТК, повністю залишається на балансі навчального закладу після завершення роботи ТТК.

3. Особливості податкового обліку тимчасових творчих колективів на базі вищого навчального закладу

Робота ТТК повністю підлягає оподаткуванню як інші види підприємницької діяльності, які здійснює навчальний заклад. Всі працівники, задіяні в роботі ТТК сплачують податок на доходи фізичних осіб з нарахованої заробітної платні, товари та послуги, вироблені навчальним закладом у межах роботи ТТК – податком на додану вартість. Є певні пільги, щодо дії даного податку, що пов'язані із виготовленням навчальної літератури, новітніх технологій тощо. Законом України про «Науку та науково-технічну діяльність» визначено, що винаходи та всі товари та послуги, які є інноваційними та наукоємними звільняються від оподаткування ПДВ. Їх чіткий перелік встановлює Міністерство доходів та зборів України разом з Міносвіти.

4. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Мета – поглиблення та закріплення знань з питань теорії та практики фінансово-економічної діяльності навчального закладу, удосконалення умінь і навичок:

- аналізу дій керівництва навчального закладу щодо фінансово-економічної діяльності;
- визначення підходів до розв'язання актуальних проблем фінансово-економічної діяльності навчального закладу; забезпечення ефективної діяльності менеджерів освіти в цій сфері;
- участі в дискусіях і аргументованого відстоювання власної точки зору.

Питання до семінару можуть бути конкретизовані й уточнені викладачем з урахуванням форм навчання. Наприклад, дискусію можна обмежити пошуком шляхів підвищення дієвості структури (або особи), яка відповідає за фінансово-економічну діяльність навчального закладу. Відповідно уточнюється література та офіційні документи, додаткова інформація, яка надається студентам завчасно. Семінару має передувати самостійне опрацювання студентами літератури і додаткової інформації.

Змістовий модуль 1. Управління фінансово-економічною діяльністю

Семінар на тему: Кошторис діяльності загальноосвітнього навчального закладу

Навчальні цілі:

- систематизувати та поглибити знання щодо формування та виконання кошторису навчального закладу;
- розширити знання у сфері фінансово-економічної діяльності навчального закладу

Питання для обговорення

Семінар 1.

1. Фінансово-економічна діяльність.
2. Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу.
3. Статутна діяльність навчального закладу в сфері фінансово-економічної діяльності.
4. Організаційно-правові засади управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу.
5. Поняття бюджету. Доходи та видатки бюджету.
6. Класифікація доходів та видатків бюджету.
7. Принципи бюджетної сфери. Бюджетний процес.
8. Розпорядники бюджетних коштів, їхні функції.

Семінар 2.

1. Кошторис та його види.
2. Типовий кошторис.
3. Поняття кошторису діяльності навчального закладу.
4. Технології визначення кошторису діяльності навчального закладу.
5. Організація виконання кошторису діяльності навчального закладу з врахуванням джерел формування.

Семінар на тему: Механізми та технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу

Навчальні цілі:

- систематизувати та поглибити знання щодо механізмів та технологій прийняття управлінських рішень в навчальному закладі;
- розширити знання з питань фінансово-економічної та господарської діяльності навчального закладу

Питання для обговорення

Семінар 1.

1. Управлінське рішення з питань фінансово-економічної діяльності.
2. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.
3. Визначення фінансового механізму, господарського механізму
4. Прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.
5. Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та

господарської діяльності навчального закладу.

6. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності.

7. Види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного розвитку закладу.

Семінар на тему Організаційно-правові засади використання коштів закладу

Навчальні цілі:

- систематизувати та поглибити знання щодо організаційно-правових засад використання коштів закладу

Семінар 1.

1. Власні та залучені кошти навчального закладу.
2. Нормативно-правові вимоги щодо відкриття в межах статутної діяльності закладу його власних магазинів, або відділів у інших магазинах.
3. Порядок та нормативи ціноутворення на вироблену навчальним закладом продукції на надані ним послуги.
4. Порядок підготовки рішень та списання морально та фізично застарілого обладнання закладу.
5. Вкладання частини вільних коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності та економічного розвитку в облігації державних позик, інші цінні папери, які знаходяться в обігу.
6. Користування для забезпечення статутної діяльності закладу довгостроковими та короткостроковими кредитами.
7. Використання та залучення коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності.

Семінар 2.

1. Тендер: нормативно-правове забезпечення.
2. Здійснення тендерних операцій навчальними закладами.
3. Особливості участі загальноосвітнього навчального закладу у торгах, конкурсах.

Семінар на тему Створення та ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу

Семінар 1.

1. Поняття творчого колективу, поняття тимчасового творчого колективу на базі навчального закладу.
2. Умови та порядок створення тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу.
3. Організація діяльності тимчасових творчих колективів.
4. Ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу.
5. Особливості оподаткування діяльності тимчасових творчих колективів.
6. Отримання прав інтелектуальної власності на винаходи та наукові розробки, отримані в ході діяльності тимчасових творчих колективів.

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Обсяги часу на самостійне вивчення тієї чи іншої теми курсу визначені від 2 до 6 годин.

Контроль виконання студентами самостійної роботи регулярно здійснюється викладачем в ході семінарських та практичних занять.

Теми для вивчення:

1. Теоретичні основи фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу
2. Формування, організація, звітність з виконання кошторису навчального закладу залежно від форм власності: технологія, оформлення документації.
3. Механізм прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
4. Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
5. Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу
6. Організаційно-правові засади використання та залучення коштів закладу для забезпечення його статутної діяльності
7. Участь загальноосвітнього навчального закладу у торгах, конкурсах, тощо і надання в межах повноважень гарантій
8. Види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного розвитку закладу
9. Створення та ресурсне забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі закладу

6. ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальна творча робота з навчальної дисципліни «Управління фінансово-економічною діяльністю» є формою самостійної роботи слухача і має на меті поглибити та закріпити знання, отриманні в процесі навчання, придбати первинний досвід та навички впровадження цих знань в дослідженні управління навчальним закладом.

Виконання роботи рекомендується за такою схемою:

- вибір теми і розробка структури роботи;
- аналіз літератури, інших джерел, у тому числі і практичного досвіду діяльності загальноосвітнього навчального закладу, державних органів та органів місцевого самоврядування;
- написання та оформлення роботи.

Структура роботи: титульний лист, вступ, основна частина, пропозиції, використана література.

Рекомендований обсяг роботи – 3-5 друкованих сторінок комп'ютерного набору: кегль – (Times New Roman) – 14; інтервал – 1,5, поля – низ, верх, лівий – 2, правий – 1. .

Індивідуальна творча робота оцінюється в 10 балів за такими критеріями:

з/п	Зміст	Орієнтовна кількість балів
1	Правильне використання понять і термінологічного апарату	2
2	Ефективне використання спеціальної літератури	2
3	Узагальнення досвіду роботи навчальних закладів, органів публічної влади	2
4	Використання зарубіжного досвіду та застосування порівняльного аналізу	2
5	Структура роботи, змістовність та логічність викладення матеріалу	2
6	Обґрунтованість і вагомість пропозицій	6
7	Оформлення роботи, презентація	4

Індивідуальна творча робота має засвідчити, що студент уміє працювати над літературою, здатен вивчати кращий досвід роботи навчальних закладів та державних установ, уміє аналізувати його, узагальнювати та робити правильні висновки тощо.

Контроль виконання індивідуального завдання: студент може презентувати його на семінарському занятті за відповідною темою.

Орієнтовні теми творчих робіт (за вибором студента)

1. Специфіка управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
2. Модель фінансування й організація діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
3. Система управління фінансами в галузі освіти і науки.
4. Сучасні технології прийняття управлінського рішення в системі освіти.
5. Аналіз сучасного стану фінансового і матеріально-технічного забезпечення освітньої галузі.
6. Економічні функції освіти.
7. Роль освіти у формуванні людського капіталу.
8. Фахова освіта та її трансформація в умовах переходу до ринкових відносин.
9. Специфіка прояву економічних законів у системі освіти.
10. Взаємозв'язок освіти з економікою України.
11. Фінансові можливості розвитку загальноосвітніх навчальних закладів.
12. Формування багатоканальної системи фінансування галузі.
13. Економічна ефективність розвитку освіти
14. Законодавча підтримка розвитку неприбуткових організацій в Україні
15. Специфіка тендерних процедур у ВНЗ
16. Створення тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу: порядок, види, особливості.
17. Особливості податкового обліку тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу.
18. Модель фінансування й організація діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ З ДИСЦИПЛІНИ

Поточний контроль та самостійна робота										екзамен	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2			Змістовий модуль 3			ІНДЗ		
T1	T2	Тест	T3	T4	Тест	T5	T6	Тест		20	100
5	5	10	5	5	10	5	5	10	20		

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку

90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

8. ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

- 1 Дайте визначення понять: «господарська діяльність», «фінансово-економічна діяльність».
- 2 Назвіть складові кошторису загальноосвітнього навчального закладу.
- 3 Назвіть етапи прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
- 4 Як здійснюється контроль за виконанням кошторису навчального закладу?
- 5 Охарактеризуйте особливості прийняття управлінського рішення з питань фінансово-економічної діяльності навчального закладу.
- 6 Назвіть етапи формування кошторису навчального закладу.
- 7 Які законодавчі акти регламентують використання та залучення коштів навчального закладу для забезпечення його статутної діяльності?
- 8 Охарактеризуйте види і напрями вдосконалення роботи фінансово-економічного розвитку навчального закладу.
- 9 Назвіть особливості участі загальноосвітнього навчального закладу у торгах, конкурсах і надання в межах повноважень гарантій.
- 10 Охарактеризуйте джерела ресурсного забезпечення діяльності тимчасових творчих колективів на базі навчального закладу.
- 11 Дайте визначення кошторису діяльності бюджетної установи
- 12 Принципи бюджетної сфери.
- 13 В чому полягає специфіка організації виконання кошторису діяльності загальноосвітнього навчального закладу
- 14 Перерахуйте джерела фінансування антикризових заходів загальноосвітнього навчального закладу.
- 15 Яких критеріїв слід дотримуватися, приймаючи рішення про фінансування антикризових заходів?
- 16 Перерахуйте нормативно-правові вимоги щодо відкриття в межах статутної діяльності закладу його власних магазинів, або відділів у інших магазинах.
- 17 Види цінних паперів.
- 18 Гарантійні листи загальноосвітнього навчального закладу.
- 19 Специфіка проведення тендерних процедур у загальноосвітньому навчальному закладі.
- 20 Участь вищого навчального закладу у торгах, конкурсах, тощо і надання в межах повноважень гарантій.
- 21 В чому полягають особливості створення тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу?

- 22 Які Ви знаєте види тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу?
- 23 В чому полягають особливості податкового обліку тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу?
- 24 Кошториси і звітність тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу.
- 25 Механізм прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
- 26 Суб'єкти та об'єкти фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
- 27 Технології прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
- 28 Критерії оцінки прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної та господарської діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
- 29 Назвіть законодавчо визначені форми підтримки розвитку неприбуткових організацій в Україні
- 30 Основи законодавства України про неприбуткові організації
- 31 Створення тимчасових творчих колективів на базі загальноосвітнього навчального закладу: порядок, види, особливості.

9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

Основна література

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38.
2. Коць О. О., Ільчук П. Г. *Фінансово-економічна діяльність*: Навч. посіб. Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 134 с.
3. Піхоцька О. М., Фурдичко Л. Є., Синютка Н. Г. *Бюджетна система: навчальний посібник*. Львів: ТНЕУ. 2019. 328 с.
4. Пшенична Л. В. *Управління фінансово економічною діяльністю* : навчально-методичний посібник для магістрів спеціальності 8.18010020 «Управління начальним закладом». Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 264 с. URL: https://library.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/Pshenichna_Upravlinnya.pdf (дата звернення: 25.08.2020 р.).
5. Таукешева Т. Д. *Фінансове планування діяльності бюджетних установ* : навч. Посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 405 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/46987/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2020%D0%9D%20%D0%A2%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5..pdf> (дата звернення: 27.08.2020 р.).
6. Федіна К. М. *Аналіз діяльності бюджетних установ*. Рівне: НУВГП, 2019. 58 с. (дата звернення: 25.08.2020 р.).
7. Ярошевич Н. Б., Кондрат І. Ю, Якимів А. І. *Бюджетна система. Практикум*: Навчальний посібник. Львів.: «Новий Світ-2000», 2019. 400 с.

Додаткова література

1. Воронцова А. С. *Фінансове забезпечення розвитку системи освіти впродовж усього життя*: дис. канд. екон. наук, спец.: 08.00.08 / Сумський державний університет. Суми, 2018. 272 с. 94.
2. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2015. Випуск XI. С. 292-296. URL: file:///C:/Users/Anna-PC/Downloads/Vpu_Ekon_2015_11_58.pdf (дата звернення: 25.08.2019 р.).
3. Засєкіна Л. В. *Академічна, кадрова, організаційна і фінансова автономія як траєкторія розвитку вітчизняних університетів*. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4562/Zasyekina_Akademichna_kadrova.pdf (дата звернення: 25.08.2019 р.).
4. Літкевич А. М. Фандрейзинг як складова частина ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 66. Т. 1. С. 108-112. URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/66/part_1/24.pdf
5. Климчук І.О. *Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті* : посібник. Київ, 2014. 87 с.
6. Крикун Т.І. Розвиток системи планування видатків бюджету в Україні *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького Університету*. 2018. Випуск 38. С. 126 – 132.
7. *Проблеми управління фінансами вищих навчальних закладів*: Монографія. За заг. ред. канд. економ. наук, професора А. З. Підгорного. Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. 152 с.
8. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. *Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи*. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> (дата звернення: 25.08.2019 р.).
9. Сороко С. І., Козоріз Л. О. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2018. №4 (85). С. 59-78. URL: file:///C:/Users/Anna-PC/Downloads/Npndfi_2018_4_6.pdf (дата звернення: 25.08.2020 р.).
10. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від 25.06.2013 № 344/2013 // Офіційний вісник України. 2013. № 50. ст. 1783.
11. Чугунов І. Я., Ігнатюк І. М. Формування видатків бюджету у системі соціально-економічного розвитку країни. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28(1). С. 217-226.
12. Шрамко О.О. Оптимальні шляхи фінансового забезпечення освіти в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ*. 2014. № 53 (2). С. 289–293.
13. Якубовський Р. Особливості бюджетного фінансування освіти. *Фінансове право*. 2010. С. 177–180.
14. Шаповал А. С. Методика економічного аналізу виконання кошторису бюджетних установ. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 234-238.

15. Ящук Т. А. Джерела формування доходів закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*. 2018. №1 (4). С. 76-82.
16. Ящук Т. А. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2018. №1-1(44). С. 101-105.
17. Ящук Т. А. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 1026-1030.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.mon.gov.ua>
2. <https://www.president.gov.ua/>
3. <http://www.nbuv.gov.ua>
4. <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. <http://www.metodichka.org>
6. <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. <https://mof.gov.ua>