

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту**

**Організація бюджетування закладів освіти в умовах
фінансової автономії**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

здобувач другого курсу, групи 272-1

денної форми навчання

спеціальності 072 Фінанси, банківська

справа, страхування та фондовий ринок

Карча Василь Ярославович _____

Керівник:

доцент кафедри фінансів і кредиту

Сокровольська Наталія Ярославівна _____

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту

_____ доц. Бак Н.А.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Карча В.Я. Організація бюджетування закладів освіти в умовах фінансової автономії. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025, 65с.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти організації бюджетування закладів освіти в умовах фінансової автономії. Дослідження ґрунтується на сучасних тенденціях децентралізації публічних фінансів, актуальних викликах воєнного часу та потребі підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у сфері освіти.

У першому розділі розкрито поняття, принципи та моделі бюджетування в освітній галузі, а також проаналізовано нормативно-правову базу та міжнародний досвід запровадження фінансової автономії закладів освіти.

Другий розділ присвячено аналізу стану бюджетного забезпечення освітніх установ в Україні за 2020–2024 роки. Визначено основні тенденції фінансування з державного та місцевих бюджетів, виявлено переваги та проблеми, що виникають при впровадженні автономії в управлінні фінансовими ресурсами.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення бюджетного процесу в освітній сфері. Зокрема, запропоновано механізми впровадження стратегічного бюджетування, що враховують потреби розвитку освітніх послуг, фінансову самостійність закладів та необхідність ефективного використання коштів.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування, керівництва освітніх установ, а також як аналітична база для подальших наукових досліджень у сфері публічних фінансів та управління освітою.

Ключові слова: бюджетування, фінансова автономія, заклади освіти, публічні фінанси, децентралізація, стратегічне управління, освітня політика.

ANNOTATION

Karcha V.Ya. Organization of budgeting in educational institutions under conditions of financial autonomy. Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The qualification thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of organizing budgeting in educational institutions under conditions of financial autonomy. The study is based on contemporary trends in the decentralization of public finances, the current challenges caused by wartime conditions, and the need to enhance the efficiency of budget resource utilization in the education sector.

The first chapter reveals the concept, principles, and models of budgeting in the educational sphere, and provides an analysis of the regulatory framework as well as international experience in implementing financial autonomy in educational institutions.

The second chapter focuses on analyzing the state of budgetary support for educational institutions in Ukraine in 2020–2024. It identifies key trends in financing from the state and local budgets and highlights the advantages and challenges that arise during the introduction of financial autonomy in managing educational institutions' financial resources.

The third chapter substantiates the directions for improving the budgeting process in the educational sector. In particular, it proposes mechanisms for implementing strategic budgeting that take into account the development needs of educational services, institutional financial independence, and the necessity of ensuring efficient use of public funds.

The results of the study may be applied in the activities of local self-government bodies, educational institution management, and may serve as an analytical foundation for further academic research in the field of public finance and education management.

Keywords: budgeting, financial autonomy, educational institutions, public finance, decentralization, strategic management, education policy.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Карча В.Я.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	6
1.1 Поняття, принципи та моделі бюджетування в системі освіти.....	6
1.2. Фінансова автономія закладів освіти: сутність, нормативна база та зарубіжний досвід	11
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ	22
2.1. Динаміка фінансування закладів освіти: державний та місцевий бюджети за 2020-2024 роки	22
2.2. Практика запровадження фінансової автономії в закладах освіти: переваги, проблеми.....	31
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ	45
3.1. Роль фінансової автономії закладів освіти у підвищенні ефективності використання бюджетних коштів.....	45
3.2. Рекомендації щодо впровадження стратегічного бюджетування в автономних освітніх установах	50
3.3. Ефективне управління ресурсами закладів освіти в умовах фінансової автономії.....	55
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних соціально-економічних умовах, що супроводжуються трансформацією державної фінансової політики та модернізацією освітньої системи України, зростає потреба в розширенні фінансової автономії закладів освіти. Ефективне функціонування таких установ значною мірою залежить від їхньої здатності самостійно формувати та реалізовувати бюджетну політику, забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів і гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Заклади освіти відіграють багатофункціональну роль – від надання базових та спеціалізованих освітніх послуг до виконання соціальних, виховних та адміністративних завдань. Це зумовлює потребу в адаптивному фінансовому механізмі, що враховує особливості їхньої діяльності, структури та напрями послуг. Відповідно, виникає необхідність переосмислення підходів до організації бюджетування з урахуванням профілю установи та специфіки її функціонування.

Проблематика бюджетного управління в освіті, зокрема в умовах зростаючої автономії, знайшла відображення в наукових працях українських та зарубіжних дослідників. Серед них – Т.М. Боголіб, З.С. Варналій, Н. Василькова, В.М. Виноградня, С.В. Свірко, які підкреслюють важливість створення центрів фінансової відповідальності та впровадження управлінського обліку в освітніх установах.

Разом з тим, питання адаптації системи бюджетування до нових умов фінансової автономії закладів освіти загалом залишаються недостатньо опрацьованими, особливо з урахуванням змін у законодавстві, динаміки економічної ситуації та викликів 2020–2024 років.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки ефективних моделей бюджетного управління, що відповідали б умовам фінансової автономії та сприяли б прозорості, результативності й самостійності в управлінських рішеннях.

Метою магістерської роботи є дослідження організації бюджетування закладів освіти в умовах фінансової автономії, виявлення основних проблем та обґрунтування напрямів удосконалення бюджетного механізму з урахуванням сучасних викликів.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади бюджетування в системі освіти.
2. Розкрити зміст і структуру фінансової автономії закладів освіти.
3. Дослідити нормативно-правову базу щодо фінансування освітніх установ.
4. Провести аналіз практики бюджетування закладів освіти в Україні у 2020–2024 рр.
5. Визначити основні проблеми впровадження фінансової автономії.
6. Запропонувати шляхи вдосконалення системи бюджетування освітніх установ з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку.

Об'єкт дослідження – процес фінансового забезпечення та бюджетування закладів освіти в умовах автономії.

Предмет дослідження – механізми, принципи та моделі організації бюджетного управління в закладах освіти, що функціонують у режимі фінансової автономії.

У процесі дослідження застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз фінансової автономії закладів освіти та особливостей організації бюджетного управління:

1. Аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад бюджетування, змісту фінансової автономії, нормативно-правової бази та наукових підходів до фінансового управління в освіті.
2. Системний підхід – для розгляду бюджетного механізму як цілісної системи, що включає нормативні, організаційні, фінансові та управлінські компоненти.
3. Порівняльний аналіз – для вивчення відмінностей у бюджетному управлінні різних типів закладів освіти та виявлення кращих практик.

4. Емпіричні методи (контент-аналіз, аналіз статистичних даних) – для опрацювання фінансової звітності освітніх установ, даних офіційної статистики, звітів МОН, а також міжнародних джерел (EUA тощо).

5. Індукція та дедукція – для формування висновків і пропозицій на основі узагальнення теоретичного матеріалу та практичних результатів дослідження.

6. Моделювання – для розробки адаптивної моделі бюджетування, що відповідає умовам фінансової автономії та специфіці закладів освіти.

7. Експертне оцінювання – для оцінки ефективності запропонованих підходів до удосконалення бюджетного управління в умовах фінансової автономії.

Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, офіційна статистика МОН, фінансові звіти освітніх закладів, наукові публікації, аналітичні огляди, а також емпіричні дані за 2020–2024 роки.

Наукова новизна полягає в уточненні змісту фінансової автономії закладів освіти в контексті бюджетного управління, систематизації підходів до бюджетування в умовах змішаного фінансування та обґрунтуванні адаптивної моделі бюджетування.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані керівництвом закладів освіти для покращення бюджетної політики, впровадження центрів фінансової відповідальності та підвищення прозорості управлінських процесів. Також ці результати можуть бути корисні для формування політики у сфері фінансування освіти.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (шість підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам бюджетування. У другому проведено аналіз практики бюджетування закладів освіти в умовах фінансової автономії за 2020–2024 роки. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення системи бюджетування з урахуванням стратегічних підходів і міжнародного досвіду.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Поняття, принципи та моделі бюджетування в системі освіти

У контексті реформування системи вищої освіти України бюджетування закладів освіти набуває виняткового значення як механізм управління фінансовими ресурсами, спрямований на досягнення цілей діяльності закладу в умовах децентралізації та автономії. Бюджетування є не лише технічною процедурою планування доходів і витрат, а й стратегічним інструментом управлінської діяльності, що інтегрує функції прогнозування, координації, контролю та відповідальності на різних рівнях управління.

В економічній літературі бюджетування розглядається як система дій з планування, організації, координації та контролю за витрачанням ресурсів відповідно до цілей організації [12, 15].

Бюджетування в освіті охоплює процес складання, затвердження, реалізації та моніторингу виконання кошторису або фінансового плану освітньої установи. Цей процес спрямований на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності у сфері розподілу публічних фінансів.

З огляду на специфіку освітньої сфери, бюджетування повинно враховувати як особливості освітніх послуг, так і багатофункціональність закладів освіти. Освітні послуги, відповідно до наукових підходів, мають декілька характеристик: вони є нематеріальними, невіддільними від джерела надання (викладача чи закладу), не підлягають зберіганню та мають мінливий характер [33]. Відтак, бюджетна система має адаптуватися до цих особливостей, забезпечуючи гнучкість у витрачанні коштів, врахування сезонності, складності прогнозування витрат тощо.

Науковці пропонують різні моделі бюджетування в освіті. Найбільш поширеними є: інкрементна модель, яка базується на минулорічному бюджеті із внесенням незначних змін; нормативна модель, що визначає витрати на одного

студента або одиницю освітньої послуги; програмно-цільова модель, орієнтована на досягнення результатів за визначеними програмами; та перформанс-бюджетування, що базується на оцінці ефективності використання ресурсів. У дослідженнях Т.М. Боголіб та Н.О. Руденко зазначається, що сучасні заклади освіти мають прагнути до поєднання моделей із домінуванням стратегічного підходу до планування. [2]

В умовах розширення фінансової автономії ЗВО актуальним стає впровадження програмно-цільового підходу. Він дозволяє пов'язати виділення фінансових ресурсів із досягненням конкретних, вимірюваних результатів, таких як рівень якості освіти, обсяги наукових досліджень, працевлаштування випускників. Такий підхід відповідає європейським підходам до бюджетного планування та є складовою стратегії "value for money", яка активно реалізується в країнах ЄС.

На рівні законодавства в Україні бюджетування ЗВО врегульовано нормами Бюджетного кодексу України та Закону України «Про вищу освіту». Зокрема, ст. 71 Закону передбачає, що фінансування здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законом. Це відкриває можливості для диверсифікації джерел надходжень і зміцнення фінансової самостійності закладів.

Особливість української моделі бюджетування полягає в поєднанні двох підходів: з одного боку, централізоване фінансування на основі державного замовлення, а з іншого — можливість залучення позабюджетних коштів. Державне замовлення формується на основі нормативу витрат на одного студента, який визначається залежно від галузі знань, рівня освіти, форми навчання тощо. Проте, як зазначає Шевченко Л.С., вітчизняна система потребує глибшої модернізації, зокрема — врахування якісних показників у розрахунку фінансування. [52]

У наукових працях (Свірко С.В., Каленюк І.) вказується на проблеми існуючої системи бюджетування: відсутність автономії в прийнятті фінансових рішень, жорстка регламентація витрат, дублювання функцій бухгалтерського та

управлінського обліку. Такі проблеми ускладнюють ефективне управління ресурсами, стримують ініціативність адміністрацій та підрозділів ЗВО, а також знижують фінансову гнучкість у кризових умовах. [42]

Фінансова автономія ЗВО передбачає самостійність у формуванні та розподілі фінансових ресурсів, включаючи визначення форм оплати праці, цінової політики на платні послуги, внутрішнього перерозподілу коштів між підрозділами. У дослідженні Білявської О.Б. (2021) виокремлюються чотири стратегічні напрями бюджетного управління в класичних університетах: сталий розвиток, комунікація, мотивація керівників підрозділів, контроль і оцінювання. Водночас зазначається, що ефективність бюджетування залежить від здатності університету адаптувати фінансові механізми до своєї організаційної структури та освітньої місії. [1]

Порівняльний аналіз із європейськими країнами свідчить, що в більшості університетів ЄС діє змішана система фінансування, де значну роль відіграють гранти, контрактні дослідження, донорські кошти. Наприклад, у Німеччині, Нідерландах і Швеції фінансова автономія дозволяє університетам самостійно управляти майном, встановлювати стипендії, реалізовувати інвестиційні проєкти. Університети Іспанії та Франції мають більше обмежень, зокрема щодо оплати праці та управління будівлями. Таким чином, рівень автономії прямо корелює з ефективністю бюджетного управління.

У рамках формування ефективної системи бюджетування доцільно виокремити кілька цільових напрямів, які охоплюють ключові етапи бюджетного планування та реалізації фінансової політики. Першим із них є стратегічне планування фінансово-господарської діяльності з урахуванням принципів сталого розвитку. Цей напрям включає визначення пріоритетних завдань, розподіл ресурсів відповідно до цільових програм та забезпечення скоординованої роботи всіх структурних підрозділів.

Другим важливим компонентом є ефективна комунікація, яка передбачає інформування керівного складу підрозділів щодо запланованих бюджетних показників, фінансових обмежень та пріоритетів розвитку. Це сприяє

підвищенню відповідальності на всіх рівнях управління та дозволяє здійснювати оперативне коригування планів за необхідності.

Третій напрям пов'язаний із мотивацією керівників підрозділів через фінансові інструменти, що стимулюють досягнення якісних результатів у межах визначених цілей університету. Четвертий аспект охоплює системи контролю й оцінювання виконання бюджету. Аналіз відхилень між фактичними результатами та плановими показниками дозволяє вчасно виявляти неефективність, оптимізувати грошові потоки та коригувати стратегії використання ресурсів.

Разом з тим, при реалізації процесу бюджетування заклади освітництваються із проблемою адаптації загальних схем бюджетного менеджменту до особливостей їхньої діяльності. Це обумовлено складною структурою закладів, які поєднують освітню, наукову, адміністративну й іноді господарсько-комерційну функції. Відтак постає необхідність гнучкого налаштування бюджетних інструментів до специфіки окремих факультетів, кафедр, інститутів та інших підрозділів.

Розширення фінансової автономії ЗО нерозривно пов'язане з низкою обмежень. Так, заклад освіти як суспільно значущий інститут не функціонує у відриві від потреб держави, ринку та інших зацікавлених сторін. Його репутація, цінність та попит на освітні послуги формуються комплексно, а зовнішні фактори – політична стабільність, ринок праці, демографія – прямо впливають на фінансові показники. Ефективність управління внутрішніми ресурсами також є визначальним чинником фінансової спроможності.

У цьому контексті важливим є застосування системного підходу до підтримки автономності закладів освіти. До базових принципів такого підходу належать: орієнтація на довгостроковий розвиток, адаптивність до зовнішніх змін, прозорість у прийнятті рішень, гнучкість стратегічного управління, інформованість учасників процесу, порівнюваність фінансової інформації, залучення усіх стейкхолдерів та відповідальність керівництва. Ці принципи

формують підґрунтя для впровадження сталої фінансової моделі управління університетом.

Окрім того, до спеціальних принципів функціонування бюджетної системи ЗО належать: відкритість до взаємодії із зацікавленими сторонами, дотримання правових норм і внутрішніх регламентів, а також постійне вдосконалення процесів, пов'язаних із плануванням, моніторингом і звітуванням.

З огляду на складну організаційну структуру університетів, постає необхідність у формуванні фінансової архітектури з чітко визначеними центрами фінансової відповідальності. Аналіз фінансових потоків у розрізі підрозділів дозволяє об'єктивно оцінити їх ефективність, встановити рівень рентабельності освітніх програм, розрахувати нормативи відрахувань і ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Водночас реалізація такого підходу вимагає достовірного й повного первинного обліку операцій, який забезпечується через систему бухгалтерського й управлінського обліку.

На практиці університети зазвичай використовують дві форми представлення бюджету — матричну та табличну. Матрична форма забезпечує максимальну деталізацію та підходить для стратегічного аналізу, тоді як таблична — зручна для оперативного моніторингу виконання бюджету та прийняття тактичних рішень на рівні підрозділів. Оскільки бюджети ЗВО не підпадають під сувору стандартизацію, кожен університет має розробляти власну модель бюджетної документації, адаптовану до своїх потреб.

Додаткову складність становить облік бюджетних і позабюджетних доходів. На відміну від бізнес-структур, класичні університети фінансуються з державного бюджету (через субвенції, замовлення, гранти) і з альтернативних джерел — платні послуги, ліцензовані програми, гранти, партнерські проекти. Це вимагає ведення подвійного обліку відповідно до бюджетної класифікації та внутрішніх потреб аналітики, що ускладнює єдине представлення даних.

Крім того, звітність університетів повинна відповідати вимогам казначейського обліку, зокрема класифікації кодів операцій сектора державного

управління, що обмежує гнучкість фінансової аналітики. Постає дилема: або деталізувати державні статті витрат, або формувати паралельну систему внутрішнього обліку. В обох випадках виникають додаткові адміністративні навантаження, що потребують оптимізації.

Результативне бюджетування в ЗВО повинне забезпечувати баланс між централізованим управлінням ресурсами й самостійністю підрозділів. Лише за умов чіткого урахування рентабельності кожної програми, прозорого обліку доходів/витрат та адаптивної бюджетної системи можна досягти справжньої фінансової автономії, яка дозволить університетам діяти ефективно, гнучко й стабільно у мінливому середовищі.

У підсумку слід зазначити, що сучасна парадигма бюджетування в системі вищої освіти має бути комплексною, стратегічно орієнтованою та адаптивною до динамічних умов фінансового середовища. Поглиблення фінансової автономії, посилення управлінських функцій ЗВО, впровадження сучасних підходів до обліку і контролю, а також врахування міжнародного досвіду є визначальними чинниками формування ефективної системи бюджетного менеджменту в освітній сфері.

1.2. Фінансова автономія закладів освіти: сутність, нормативна база та зарубіжний досвід

Фінансова автономія є однією з ключових ознак модернізації системи управління закладами освіти, що дозволяє не лише підвищити ефективність розподілу ресурсів, а й створити гнучкі механізми реагування на зміни в середовищі. Вона розглядається в контексті демократизації управління, що базується на принципах децентралізації, відповідальності, прозорості та результативності.

Фінансове забезпечення освітніх послуг в Україні здійснюється за допомогою Державної казначейської служби, яка є основним органом, через який проходять всі бюджетні операції. Відповідно, розпорядники державних та

місцевих коштів мають обов'язково проводити свої фінансові операції через органи Казначейства.

Розподіл видатків з бюджетів різних рівнів, які спрямовуються на освіту, регулюється нормами Бюджетного кодексу України, зокрема статтями 87, 89 та 90. Визначення обсягів бюджетних асигнувань безпосередньо впливає на: якість надання освітніх послуг; рівень доступу до освіти для всіх громадян, незалежно від місця проживання чи соціального статусу; оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів; рівень підготовки студентів і випускників; загальну конкурентоспроможність економіки України на міжнародній арені.

Інвестиції в освітню галузь мають стратегічне значення, оскільки формують кадровий потенціал країни та визначають темпи її соціального й економічного зростання.

Процеси євроінтеграції, які нині активно відбуваються в Україні, вимагають переосмислення національної освітньої політики. Особливу увагу при цьому приділяють оновленню підходів до фінансування освіти, щоб забезпечити відповідність сучасним європейським стандартам якості.

Важливим напрямом реформування є підвищення ефективності фінансового механізму у сфері освіти. На макроекономічному рівні він представляє собою складну систему взаємодії інструментів, засобів і принципів, що функціонують у межах чинної законодавчої бази.

Цей фінансовий механізм повинен включати такі ключові складові: державне управління у сфері фінансів; чітко сформовану модель управління ресурсами; забезпечення ефективного й раціонального використання бюджетних коштів; систему багатоканального фінансування; постійний фінансовий моніторинг та контроль.

Злагоджена взаємодія цих елементів має на меті як ефективне використання наявних ресурсів, так і стратегічний розвиток освітнього сектору, відповідно до визначених державою та суспільством пріоритетів.

Із моменту проголошення незалежності Україна поступово вдосконалює

систему фінансування освіти. Це дало змогу запровадити ряд реформ, які сприяють зростанню інституційної спроможності галузі, зокрема через оновлення правового регулювання фінансових процесів у сфері освіти.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про освіту», автономія закладу освіти – це самостійність, незалежність і відповідальність у прийнятті рішень щодо всіх аспектів діяльності, включаючи фінансову. Ст. 23 цього ж закону закріплює право закладів освіти на фінансову автономію, яка передбачає самостійне управління бюджетними коштами у межах затверджених кошторисів. У свою чергу, Закон України «Про повну загальну середню освіту» деталізує механізми реалізації цього права через норму ст. 59, де перелічено напрями здійснення фінансово-господарської діяльності.

Науковий аналіз засвідчує, що фінансова автономія не лише розширює управлінські можливості керівництва, а й змінює підходи до планування, контролю і звітності. За даними дослідження Ткачук І.Я., попри формальне впровадження фінансової автономії, значна частина закладів освіти продовжували працювати в централізованій системі бухгалтерського обслуговування до 2022 року.

На практиці реалізація фінансової автономії передбачає запровадження відповідної системи бюджетування. Найбільш ефективними моделями в цьому контексті вважаються:

- Нормативно-цільове бюджетування, що передбачає виділення коштів відповідно до певних цілей та встановлених нормативів (переважає в Україні);
- Програмно-цільовий підхід, який фокусується на досягненні чітко визначених результатів у межах реалізації програм розвитку;
- Інституційно-грантове фінансування, характерне для розвинених країн (наприклад, США, Великобританія), де заклади отримують базове фінансування та додаткові ресурси за проєктною чи результативною системою.

Структуру видатків які здійснюються з різних бюджетів відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1. 1.

Видатки на освіту з державного та місцевих бюджетів

Рівень освіти / Тип видатків	Державний бюджет	Місцеві бюджети
Загальна середня освіта	Освітня субвенція на оплату праці педагогів	Утримання шкіл, оплата комунальних послуг, харчування учнів
Дошкільна освіта	–	Повне фінансування (утримання закладів, зарплати, комунальні)
Позашкільна освіта	–	Повне фінансування (гуртки, школи мистецтв тощо)
Професійна (професійно-технічна) освіта	Частково (через субвенції або програми)	Утримання закладів та зарплати, якщо передані на місцевий рівень
Фахова передвища освіта (коледжі, технікуми)	За спеціальностями державного значення	Більшість коледжів – коштом місцевих бюджетів
Вища освіта (університети, академії)	Повне фінансування закладів державної форми власності	Місцеві бюджети можуть фінансувати стипендії, ремонти тощо
Післядипломна освіта	Фінансування державних установ	Може фінансуватися в рамках програм перекваліфікації
Інклюзивна освіта	Спец. субвенції, централізовані програми	Утримання інклюзивно-ресурсних центрів
Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів	Державне фінансування програм	Місьцеве фінансування місцевих програм
Освітні інфраструктурні проекти (наприклад, НУШ)	Спеціальні субвенції (державні програми)	Співфінансування, реалізація на місцях
Оплата комунальних послуг для навчальних закладів	Лише частково (залежить від програми)	Основний тягар – на місцеві бюджети

Розподіл видатків між державним і місцевими бюджетами демонструє чіткий розподіл відповідальності за фінансування окремих рівнів освіти та конкретних завдань. Держава концентрується на фінансуванні стратегічно важливих напрямів – зокрема вищої освіти, підготовки кадрів, наукових досліджень, а також забезпечує фінансову підтримку через субвенції.

Місцеві бюджети, у свою чергу, відповідають за організацію освітнього процесу на базовому рівні – дошкільному, загальносередньому та позашкільному. Саме на органи місцевого самоврядування покладено фінансову відповідальність за утримання навчальних закладів, оплату праці педагогів, забезпечення харчування, підручників тощо.

Такий підхід до розмежування видатків дозволяє ефективніше планувати та використовувати бюджетні кошти, враховуючи специфіку освітніх послуг на різних рівнях. Водночас, це вимагає злагодженої взаємодії між центральною та місцевою владою для запобігання фінансовим дисбалансам і забезпечення рівного доступу до якісної освіти в усіх регіонах України.

В Україні триває системна модернізація освітньої галузі, ключовим орієнтиром якої є поглиблення інтеграції в європейський академічний простір. Освітня реформа передбачає поступове наближення структури, якості та змісту освітніх послуг до європейських стандартів, а також впровадження кращих міжнародних практик. У межах цієї трансформації активно оновлюються навчальні програми, впроваджуються сучасні методики викладання, відбувається технічне та технологічне переоснащення закладів освіти, проводиться підвищення професійної майстерності педагогів. Важливим завданням держави залишається створення умов для рівного доступу до якісної освіти для всіх дітей незалежно від соціально-економічного статусу сім'ї чи місця проживання.

Євроінтеграційний вектор української освіти спрямований не лише на оновлення змісту навчання, а й на підвищення конкурентоспроможності випускників на світовому ринку праці, стимулювання інноваційно-наукового розвитку країни та розширення гуманітарних зв'язків з європейськими державами.

Значну роль у реалізації реформ відіграє фінансове забезпечення: саме від якості освітнього фінансування залежить можливість оновлення інфраструктури, впровадження реформаторських ідей та перехід системи на вищий рівень ефективності. Як відзначають дослідники, сучасний розвиток освіти має спиратися на раціональне використання фінансових інструментів, адже вони є базою для підвищення результативності, інноваційності та стійкості освітньої системи. Водночас тривале функціонування української освіти суттєво ускладнене низкою кризових факторів – зокрема війною, спричиненою агресією Російської Федерації, та наслідками пандемії COVID-19.

Це посилило потребу у гнучких механізмах управління ресурсами, переході до дистанційних і змішаних форм навчання та оперативному пошуку нестандартних рішень для стабілізації освітньої галузі [1].

За останні три десятиліття фінансова модель української освіти неодноразово модернізувалася та змінювалася відповідно до соціально-економічних реалій держави. Її еволюція охопила як реформування бюджетної сфери, так і переосмислення механізмів залучення ресурсів. Серед важливих етапів трансформації фінансування освіти можна виділити: запровадження ринкових відносин у сфері освітніх послуг і поява приватних освітніх установ; перехід до програмно-цільового фінансування та формульного підходу до розподілу бюджетів; зростання ролі приватних інвестицій; вплив процесів глобалізації та появу нових європейських інструментів фінансового забезпечення освіти; розвиток систем моніторингу використання коштів та оцінювання їх ефективності.

Водночас проведені трансформації не завжди були безболісними та вимагали глибокого наукового обґрунтування і своєчасного коригування. Тому питання вдосконалення фінансових механізмів залишається актуальним: необхідно не лише аналізувати ефективність чинної системи, а й розробляти нові моделі забезпечення доступності та якості освіти. Економічне забезпечення освітньої сфери — це динамічний і складний процес, у якому важливу роль відіграє взаємодія державних інституцій, наукового середовища, управлінців і громадськості.

Якісна фінансова політика освіти повинна спиратися на такі засади, як: раціональність використання ресурсів, прозорість бюджетних рішень, справедливість у розподілі коштів між учасниками освітнього процесу, гнучкість бюджетних механізмів та їх здатність оперативно реагувати на виклики часу.

Освітня галузь належить до неприбуткового сектору економіки, де провідне місце посідає державне фінансування. Це пояснюється тим, що освіта генерує не лише приватні вигоди для громадян, а й значний суспільний ефект

— підвищення інтелектуального потенціалу нації, розвиток ринку праці, формування людського капіталу, що у перспективі визначає економічну конкурентоспроможність держави.

Інвестуючи в освіту, держава не лише забезпечує молодь знаннями та фаховими компетентностями, але й формує майбутнє суспільства, створює інтелектуально-інноваційне підґрунтя економічного відродження. Саме тому раціональність управління фінансовими потоками виступає ключовою умовою успішної реалізації державної політики у сфері освіти. На законодавчому рівні це підтверджує Закон України «Про освіту», який визначає обов'язковий мінімальний обсяг державних видатків на освіту — не менше 7 % ВВП, що має забезпечувати стабільність та стратегічність розвитку галузі [2].

У сучасній Україні освіта продовжує трансформуватися відповідно до вимог європейського освітнього простору. Одним із ключових елементів цієї трансформації є забезпечення стабільного та ефективного фінансування освітніх послуг. Це фінансування здійснюється з різноманітних джерел, що дозволяє забезпечити багаторівневу підтримку галузі.

Основну частку в системі фінансового забезпечення освітніх послуг складають кошти, що надходять із державного та місцевих бюджетів. Разом із тим зростає роль додаткових надходжень — зокрема, оплата за навчання, гранти, проєкти міжнародної технічної допомоги, благодійні внески тощо (рис. 1.1).

Окремо слід відзначити механізм бюджетного фінансування, який є основною формою підтримки державою освітньої системи. Згідно з законодавством України, фінансування освіти охоплює дошкільну, загальну середню, професійну (технічну), фахову передвищу, вищу та післядипломну освіту. Це здійснюється шляхом прямого фінансування, субвенцій, міжбюджетних трансфертів та спеціальних програм.

Поряд із цим, значну роль відіграють платні освітні послуги, що включають оплату за другу вищу освіту, курси підвищення кваліфікації,

семінари, стажування та інші програми, які не покриваються державним замовленням.

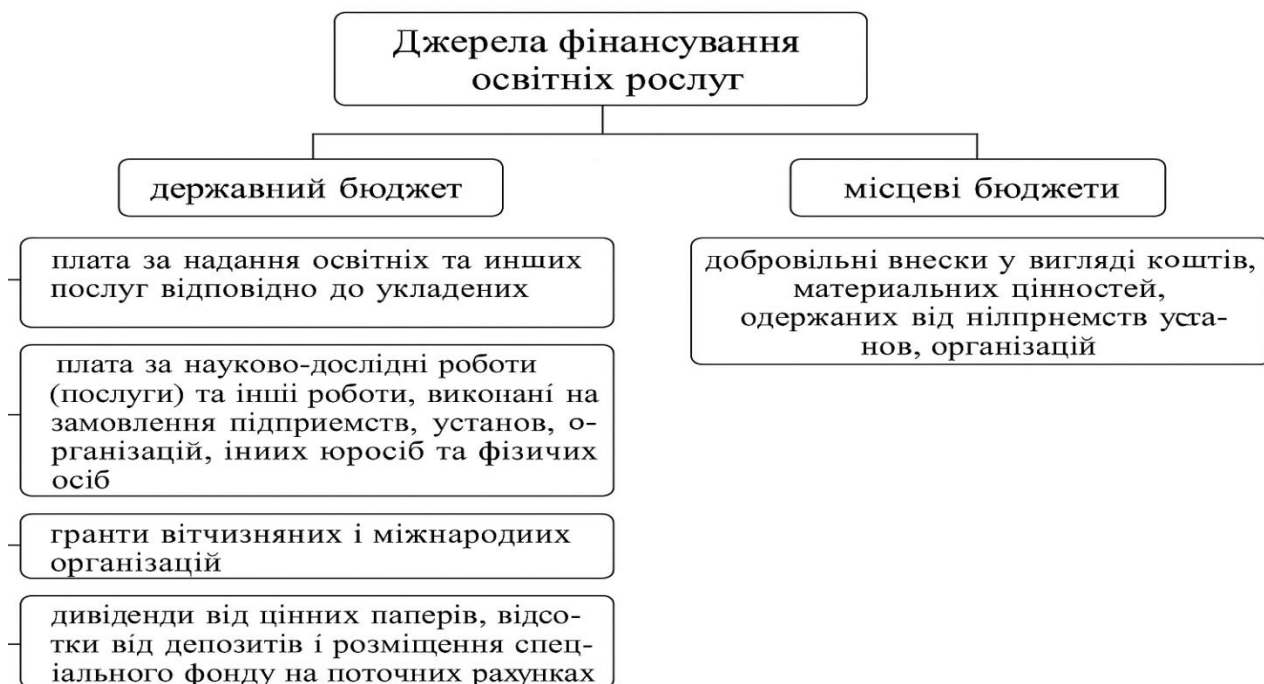


Рис. 1.1. Джерела фінансування освітніх послуг

Сутність бюджетного фінансування розглядається в економічній науці з позицій цільового, безповоротного та соціально спрямованого механізму. Ці характеристики відображаються у діалектичному підході до визначення змісту фінансового забезпечення освітніх послуг. Бюджетне фінансування має низку визначальних ознак, що відображають його основні функціональні та ціннісні орієнтири. Зокрема, це ефективність використання ресурсів, справедливість доступу, прозорість процесів, адаптивність до змін, відповідність сучасним викликам.

Сьогодні система фінансового забезпечення освіти стикається з низкою викликів: обмеженість коштів, нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами, неефективне використання бюджетних асигнувань, недостатній рівень прозорості. Для їх подолання необхідне впровадження принципово нових моделей управління фінансовими потоками, що базуються на об'єктивних критеріях та результативному моніторингу.

Успішне вирішення цих проблем передбачає: збільшення інвестицій у сферу освіти; справедливий розподіл бюджетних ресурсів; підвищення

ефективності витрачання коштів; посилення контролю та прозорості. Таким чином, фінансування освітніх послуг в Україні потребує системного вдосконалення, аби забезпечити сталість, рівність доступу, та відповідність міжнародним стандартам.

На сьогодні система фінансового забезпечення освіти в Україні стикається з низкою суттєвих труднощів. Однією з найгостріших проблем залишається обмеженість фінансових ресурсів, що виділяються з бюджетів різних рівнів, адже вони часто не покривають реальних потреб освітньої галузі.

Також спостерігається значна диспропорція в розподілі коштів між окремими регіонами та освітніми рівнями, що призводить до нерівномірного розвитку освітньої інфраструктури по країні. Окрім цього, наявні ресурси не завжди використовуються раціонально, що свідчить про низьку ефективність управління фінансами у сфері освіти. Ситуацію ускладнює обмежений доступ громадськості до інформації про витрати, що знижує рівень прозорості та довіри до системи фінансування.

Щоб подолати ці труднощі, необхідно здійснити комплексні кроки: забезпечити достатній обсяг державного фінансування відповідно до реальних потреб; удосконалити механізм розподілу ресурсів з урахуванням принципів справедливості та рівного доступу; запровадити інструменти підвищення результативності використання коштів; створити відкриту систему контролю, яка гарантуватиме прозоре використання бюджетних ресурсів.

Лише за умови вирішення зазначених проблем можливо сформувати ефективну, стабільну та справедливую систему фінансування, яка стане міцним підґрунтям для подальшого розвитку освіти в Україні.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що в більшості країн ЄС автономія є базовою умовою функціонування освітніх інституцій. Наприклад, у Польщі та Швеції автономізація шкіл включає не лише фінансову, але й академічну та кадрову свободу. За даними Шведсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні», автономія сприймається як запорука ефективного

менеджменту, що дозволяє формувати власну політику у сферах закупівель, кадрового забезпечення, розподілу коштів та стратегічного розвитку.

Зарубіжні дослідники, такі як Т. Естерман та Б. Кларк, акцентують увагу на концепції «підприємницького університету» як моделі, що вимагає гнучких підходів до бюджетування та управління фінансовими потоками. У межах цього підходу бюджетування виконує не лише функцію розподілу ресурсів, але й стає інструментом стратегічного планування, оцінки ефективності та забезпечення стійкості освітнього закладу.

Загалом, узагальнення досвіду показує: успішність впровадження фінансової автономії залежить від низки чинників, серед яких: якість управлінських кадрів, рівень підготовки бухгалтерських служб, наявність методичних рекомендацій, злагоджена співпраця між управлінням освіти та закладами, а також достатній рівень цифровізації управлінських процесів.

Фінансова автономія розкриває потенціал закладу освіти як суб'єкта господарювання, здатного приймати стратегічні рішення, планувати довгострокові видатки, оптимізувати витрати, розвивати партнерства та залучати позабюджетні ресурси. Водночас, така модель вимагає високої відповідальності, прозорості та дотримання процедур внутрішнього фінансового контролю.

Таким чином, забезпечення фінансової автономії вимагає не лише змін у законодавчій площині, але й формування нової культури управління фінансами в закладах освіти. Важливим стає забезпечення фахової підготовки менеджерів освітніх установ, розробка внутрішніх положень про бюджетування, фінансове планування, контроль та звітність, адаптованих до конкретних умов діяльності того чи іншого університету чи школи.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу з'ясовано, що бюджетування в системі вищої освіти є не лише фінансовим інструментом

планування і контролю, але й одним із ключових механізмів забезпечення фінансової автономії закладів вищої освіти. Бюджетування в умовах автономії дозволяє більш ефективно управляти наявними ресурсами, сприяє стратегічному розвитку та забезпеченню сталого функціонування університетів в умовах змінного соціально-економічного середовища.

Уточнено зміст поняття «освітня послуга» крізь призму інституційного, маркетингового та класичного підходів, що дозволяє глибше розкрити специфіку фінансування освітньої діяльності. Окреслено основні принципи та моделі бюджетування, зокрема виділено системоутворюючі й спеціальні принципи, які мають бути враховані при формуванні внутрішньої фінансової політики класичних університетів.

З'ясовано, що джерела фінансування освітніх послуг в Україні є багатокомпонентними: поряд із коштами державного та місцевих бюджетів, значну роль відіграють надходження з позабюджетних джерел, зокрема від надання платних послуг. При цьому законодавча база, зокрема Бюджетний кодекс України та Закон України «Про освіту», формує правові засади фінансового забезпечення освітньої галузі та визначає повноваження органів влади на різних рівнях.

Також проаналізовано досвід зарубіжних країн у сфері фінансової автономії ЗВО, що дозволяє виявити ефективні інструменти та механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Встановлено, що успішність впровадження фінансової автономії залежить від наявності ефективної системи бюджетування, фінансової звітності та внутрішнього контролю в університетах.

Таким чином, перший розділ закладає теоретико-методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів організації бюджетування в закладах вищої освіти України, а також дає змогу краще зрозуміти специфіку фінансування класичних університетів в умовах реформування освітньої системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ

2.1. Динаміка фінансування закладів освіти: державний та місцевий бюджети за 2020-2024 роки

У період воєнного стану питання фінансування системи освіти набуває особливої ваги та стає одним із пріоритетів державної політики, оскільки напряму впливає на соціальну стійкість та подальший розвиток суспільства. Нинішня система фінансового забезпечення освітньої галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективного управління бюджетними ресурсами, що обумовлює потребу у її модернізації [5, с. 177].

Забезпечення життєздатності та стабільності освітньої системи в умовах надзвичайних викликів потребує ретельного аналізу фінансової політики держави, оцінки динаміки бюджетних видатків та ефективності їх використання. Саме через фінансову підтримку освіти створюється фундамент для відновлення людського капіталу в післявоєнний період та розвитку національного потенціалу.



Рис.2.1 Аналіз динаміки видатків на освіту

Дослідження змін обсягів бюджетних асигнувань на освіту дозволяє простежити загальні тенденції державного фінансування галузі у кризових

умовах. У таблиці представлено основні показники видатків бюджету на освіту в Україні у 2020–2024 роках, що ілюструють коливання фінансування протягом досліджуваного періоду. табл.2.1., рис2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка видатків на освіту в Україні з Зведеного бюджету України за
2020-2024 роки

Рік	Частка видатків на освіту у структурі загальних видатків, %	Видатки на освіту всього, млрд. грн	Приріст видатків на освіту	
			млрд. грн	%
2020	15,81	252283	-	-
2021	16,97	312915	60 632	24,03
2022	9,55	290759	-22 156	-7,08
2023	6,95	308639	17 880	6,15
2024	7,05	348432	39 793	12,89

Аналіз змін у державному фінансуванні освітньої сфери в Україні упродовж 2020–2024 років демонструє нестабільність бюджетної підтримки галузі, що обумовлена впливом як економічних, так і соціально-політичних чинників. У 2020 році обсяг видатків на освіту становив 252,3 млрд грн, що було зумовлено зусиллями держави, спрямованими на адаптацію освітньої системи до викликів пандемії COVID-19, зокрема на впровадження дистанційного навчання та модернізацію цифрової інфраструктури.

У 2021 році фінансування значно зросло – на 60,6 млрд грн або 24,03%, що пояснюється покращенням економічної ситуації після карантинних обмежень, підвищенням заробітної плати працівникам освіти, а також активізацією процесів оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів.

Натомість 2022 рік позначився скороченням видатків на 7,08%, що стало наслідком початку повномасштабного збройного конфлікту. Це призвело до перерозподілу фінансових ресурсів на потреби оборонного сектора та надзвичайних заходів, тоді як багато освітніх ініціатив були тимчасово припинені або скасовані внаслідок евакуації населення, руйнування освітньої інфраструктури та інших обставин воєнного часу.

У 2023 році зафіксовано помірне зростання фінансування на 6,15%, що свідчить про спроби стабілізації фінансової системи держави, а також про отримання зовнішньої допомоги для підтримки освітніх програм і відновлення навчального процесу.

Позитивна динаміка продовжилася і в 2024 році – зростання видатків склало 12,89%. Це свідчить про зосередження уваги уряду на адаптації освітньої системи до нових умов, зокрема розвиток дистанційних форматів, безпекових заходів у закладах освіти та реконструкцію пошкоджених об'єктів. Певний вплив на збільшення обсягу видатків мали інфляційні процеси та розширення джерел міжнародного фінансування.

Водночас, попри номінальне зростання обсягів фінансування, реальна ефективність бюджетних асигнувань знижується під тиском інфляції, зростання вартості енергоносіїв та будівельних матеріалів. Загальна тенденція підтверджує прагнення держави зберегти функціонування освітньої галузі навіть у складних умовах, але також вказує на її вразливість до зовнішніх та внутрішніх економічно-політичних факторів.

Вивчення питомої ваги видатків на освіту у структурі загальних бюджетних витрат дозволяє оцінити рівень пріоритетності освітньої сфери у державній фінансовій політиці (табл. 2. 1). Попри те що освіта традиційно посідає вагоме місце у розподілі бюджетних ресурсів, її фінансова ефективність залишається обмеженою через низку проблем. Серед них — недостатній обсяг фінансування наукових досліджень, неефективне управління ресурсами та низький рівень інтеграції української освітньої системи у глобальний науковий простір.

З аналізу динаміки питомої ваги видатків на освіту впродовж 2020–2024 років простежується чітка зміна фінансових орієнтирів держави. Так, у 2020 та 2021 роках цей показник становив відповідно 15,81% та 16,97%, що свідчило про стабільну підтримку освіти в умовах мирного часу як стратегічного напрямку розвитку людського капіталу.

Однак початок повномасштабної військової агресії у 2022 році суттєво

змінив бюджетні пріоритети. Частка видатків на освіту знизилася до 9,55%, незважаючи на відносно помірне скорочення абсолютних витрат лише на 7%. У 2023 році відбулося подальше зниження до 6,95%, що свідчить про суттєву концентрацію державного фінансування на секторах оборони та гуманітарного реагування.

У 2024 році, хоча загальний обсяг фінансування освіти зріс, її питома вага в структурі бюджету залишилася майже незмінною – 7,05%. Така тенденція демонструє стійке домінування оборонного напрямку у розподілі державних ресурсів. Це зумовлено об’єктивною потребою гарантування національної безпеки, що, у свою чергу, впливає на обмеженість фінансової підтримки інших сфер, зокрема освіти.

Оцінювання розподілу фінансування освіти за рівнями бюджетної системи дозволяє глибше зрозуміти структуру ресурсного забезпечення освітньої галузі в умовах зовнішніх викликів. У таблиці 2.2. подано динаміку видатків на освіту за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів протягом 2020–2024 років.

Результати аналізу свідчать про складну, але закономірну адаптацію бюджетної системи України до умов економічної нестабільності та військового стану. У 2020 році фінансування з державного бюджету становило 52,9 млрд грн, а з місцевих – 199,4 млрд грн, що відповідало усталеній моделі співфінансування освітніх послуг.

Таблиця 2.2.

Аналіз видатків на освіту в Україні в розрізі видів бюджетів

Рік	Видатки на освіту з Державного бюджету України, млрд. грн	Приріст видатків Державного бюджету України, %	Видатки на освіту з місцевих бюджетів України, млрд. грн	Приріст видатків місцевих бюджетів, %
2020	52857	-	199426	-
2021	63837	20,77	249078	24,90
2022	58508	-8,35	232 251	-6,76
2023	60452	3,32	248187	6,86
2024	64738	7,09	283694	14,31

У 2021 році спостерігалось суттєве зростання витрат: державні видатки

збільшилися на 20,77%, а місцеві – на 24,9%. Це пояснюється продовженням процесів децентралізації, що розширили фінансові можливості громад, а також зростанням потреб у модернізації освітньої інфраструктури.

Початок повномасштабної війни у 2022 році зумовив перерозподіл державних ресурсів на користь оборонного сектору, внаслідок чого фінансування освіти зменшилося: з державного бюджету – на 8,35%, з місцевих – на 6,76%. Зниження місцевих видатків пов’язане зі зменшенням надходжень до бюджетів громад та міграційними процесами.

У 2023 році почалося поступове відновлення фінансування: приріст становив 3,32% на державному рівні та 6,86% на місцевому, що відображає стабілізацію фінансової системи та ефект міжнародної підтримки, спрямованої на соціальні галузі.

У 2024 році відновлення продовжилося: фінансування з державного бюджету зросло на 7,09%, з місцевих бюджетів — на 14,31%. Ця позитивна динаміка свідчить про посилення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні базової освіти та активну участь громад у відбудові пошкоджених навчальних закладів.

У цілому аналіз підтверджує адаптивність української бюджетної системи, здатної забезпечувати безперервне функціонування освітньої сфери навіть в умовах масштабної кризи.

Оцінка структури фінансування освіти через співвідношення державних та місцевих бюджетів дозволяє визначити реальний розподіл фінансової відповідальності між рівнями бюджетної системи (рис. 2.2).

Аналіз показує стабільне домінування місцевих бюджетів у загальному обсязі видатків на освіту. Така ситуація стала ще більш вираженою в умовах воєнного стану, коли саме органи місцевого самоврядування взяли на себе головну роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу та виконанні соціальних функцій системи освіти.



Рис.2.2. Динаміка видатків на освіту у розрізі бюджетної системи України

Проте слід підкреслити, що зростання частки видатків на місцевому рівні не завжди є ознакою підвищення ефективності фінансового забезпечення. У багатьох випадках територіальні громади стикалися з обмеженістю ресурсів, дисбалансом у доходах та необхідністю самостійно покривати додаткові витрати, що ускладнювало реалізацію освітніх програм.

Доцільно проаналізувати, як трансформувалося фінансування різних рівнів освітньої системи в контексті актуальних соціально-економічних викликів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка видатків на освіту в Україні в розрізі функціональної класифікації видатків

Рік	Видатки на дошкільну освіту, млрд. грн	Приріст видатків ланцюговим методом, %	Видатки на загальну середню освіту, млрд. грн	Приріст видатків ланцюговим методом, %	Видатки на вищу освіту, млрд. грн	Приріст видатків ланцюговим методом, %
2020	37560	-	122444	-	53403	-
2021	48600	29,39	149991	22,50	64844	21,42
2022	40709	-16,24	145299	-3,13	60737	-6,33
2023	45281	11,23	150258	3,41	61441	1,16
2024	50666	11,89	169487	12,80	64478	4,94

Дослідження змін у фінансуванні освітньої галузі за її рівнями свідчить

про неоднорідність динаміки, що обумовлена як проведенням структурних реформ, так і впливом військової агресії. У 2021 році було зафіксовано помітне зростання фінансового забезпечення всіх рівнів освіти: дошкільної – на 29,39%, загальної середньої – на 22,5%, вищої – на 21,42%. Ці зміни тісно пов'язані із завершенням основного етапу адміністративно-територіальної реформи, що передбачала передачу повноважень щодо фінансування шкіл місцевим громадам через бюджети відповідного рівня [2, с. 250]. Зазначений період також характеризувався економічною стабілізацією після пандемічної кризи та активним впровадженням заходів децентралізації, спрямованих на модернізацію інфраструктури освіти.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році спостерігалось значне скорочення видатків, найбільше — на дошкільну освіту (мінус 16,24%). Це пояснюється масовим закриттям дитсадків у районах бойових дій, переміщенням родин і зменшення доходів місцевих бюджетів. Зменшення фінансування для загальної середньої освіти (-3,13%) та вищої освіти (-6,33%) було менш масштабним, адже уряд зберіг фокус на забезпеченні освітнього процесу, зокрема шляхом впровадження дистанційного навчання. Серед ключових причин зниження фінансування вищої освіти є також спад демографії, пов'язаний із низькою народжуваністю у 1990-х роках.

До ключових чинників скорочення фінансування вищої освіти у 2022 році слід віднести демографічний спад 1990-х років, зростання рівня трудової міграції, загострення проблем на ринку праці та підвищення інтересу до здобуття освіти за кордоном. Вже у 2023 році фінансування освітньої сфери почало поступово відновлюватися, що стало можливим завдяки зростанню доходів бюджету, підтримці з боку міжнародних партнерів та реалізації спеціальних освітніх програм для внутрішньо переміщених осіб.

У 2024 році позитивна динаміка збереглася, причому найбільший приріст спостерігався у сфері загальної середньої освіти (на 12,8%). Це свідчить про посилення зосередженості держави на розвитку шкільної інфраструктури, включаючи облаштування захисних споруд, цифрову трансформацію навчання

та відновлення зруйнованих навчальних закладів. Вища освіта зросла на 4,94%, демонструючи помірну, але стабільну динаміку, що обумовлено орієнтацією держави на збереження науково-педагогічного потенціалу та розвиток міжнародної співпраці, попри обмежені фінансові ресурси. Проблема недофінансування університетів загострюється через зростання операційних витрат, що змушує заклади вищої освіти адаптувати свою діяльність до нових умов.

Узагальнюючи, слід зазначити, що фінансова підтримка всіх освітніх рівнів у період війни свідчить про прагнення держави зберегти функціональність системи освіти, адаптувати її до нових реалій та сформувати основу для майбутньої відбудови.

Для завершення аналізу важливо розглянути, як змінюється структура фінансування за рівнями освіти (рис.2. 3).

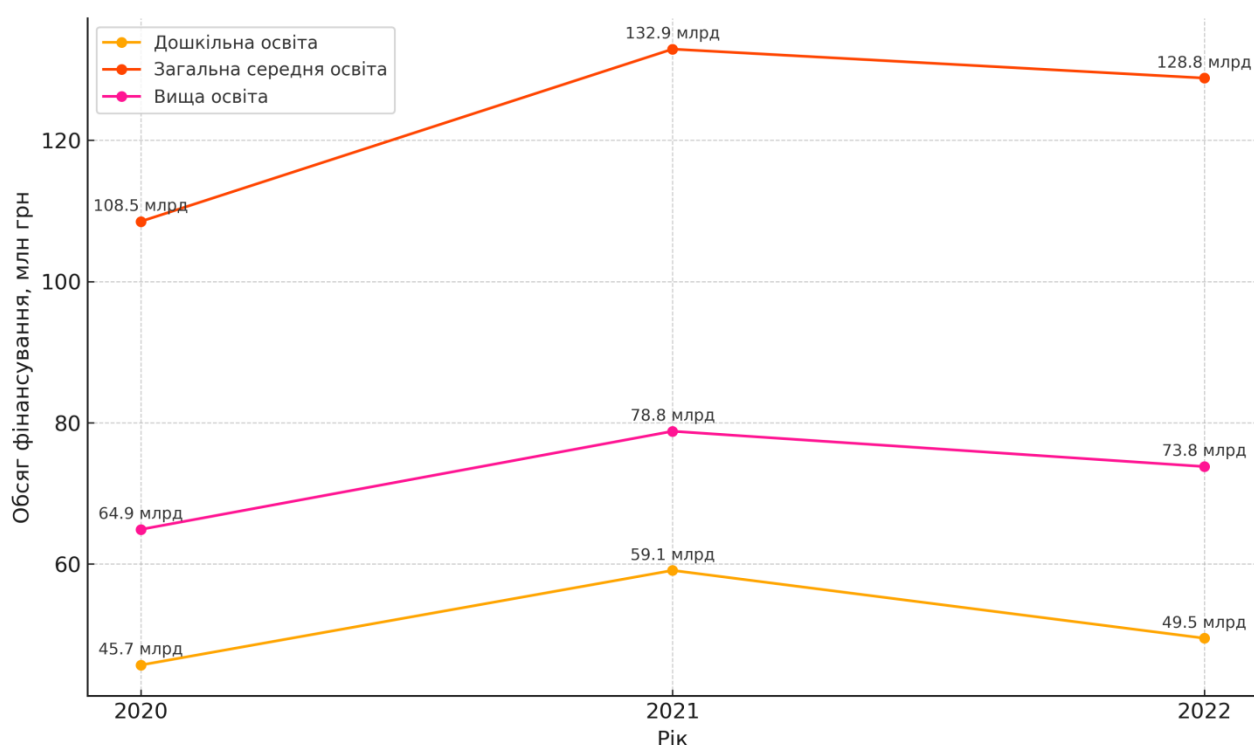


Рис.2.3. Динаміка фінансування за рівнями освіти у 2020–2022 рр.

Розподіл видатків на освіту за рівнями демонструє домінування загальної середньої освіти, частка якої протягом 2020–2024 років залишалась стабільно високою (у межах 47–50%). Це зумовлено її масовістю, обов'язковим статусом базової освіти та необхідністю забезпечення освітнього процесу навіть в умовах

війни. Важливо зазначити, що ефективне фінансування шкіл створює підґрунтя для формування освіченого суспільства та конкурентоспроможної молоді.

Щодо вищої освіти, упродовж досліджуваного періоду відбувається трансформація мережі ЗВО – шляхом об'єднання малих закладів із низьким контингентом студентів і обмеженою матеріально-технічною базою. Це частково пояснює зменшення її частки у структурі видатків – з 21,17% у 2020 році до 18,51% у 2024 році.

Загальна динаміка структури освітніх видатків засвідчує адаптивність фінансової політики держави, яка в умовах війни зосереджується не лише на збереженні основних елементів освітньої системи, а й на розвитку нових форматів навчання, спрямованих на відновлення людського потенціалу.

Аналіз системи фінансування освіти в Україні протягом 2020–2024 років дозволяє констатувати наявність глибоких змін, що були викликані як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми обставинами – насамперед, війною. Дані демонструють значні коливання обсягів видатків: стрімке зростання у 2021 році, падіння у 2022-му та поступове відновлення у 2023–2024 роках.

Також спостерігається зниження частки освіти у загальних видатках бюджету, що свідчить про переорієнтацію ресурсів на потреби національної безпеки. Одночасно з цим посилюється роль місцевих бюджетів, які покривають понад 80% освітніх витрат, що є результатом децентралізації та зростання ролі громад у забезпеченні базових освітніх послуг.

Упродовж періоду загальна середня освіта залишалась пріоритетною за обсягами фінансування, тоді як вища освіта демонструвала поступове скорочення, а дошкільна – повільне відновлення.

Незважаючи на позитивні тенденції останніх років, освітня система стикається з рядом викликів: недостатнім фінансуванням, регіональною нерівністю, скороченням інвестицій у розвиток інфраструктури, відтоком кадрів, інфляційним тиском та підвищенням витрат на безпеку й цифровізацію.

Фінансова система залишається вразливою через залежність від міжнародної допомоги, що ускладнює довгострокове планування.

Подолання цих викликів потребує переходу до нової моделі фінансування, яка поєднуватиме гнучкість, ефективність і стійкість. Необхідно посилити автономію громад, забезпечити прозорий контроль за використанням коштів, диверсифікувати джерела фінансування та активізувати міжнародне співробітництво.

У стратегічній перспективі освіта має стати наріжним елементом політики відновлення людського капіталу, що визначатиме траєкторію розвитку України після завершення війни.

2.2. Практика запровадження фінансової автономії в закладах освіти: переваги, проблеми

Узагальнений аналіз джерел фінансування системи освіти, зокрема з державного та місцевих бюджетів, дозволяє оцінити загальний рівень підтримки освітньої галузі та виявити ключові пріоритети бюджетної політики. Проте ефективність використання виділених коштів значною мірою залежить не лише від обсягів фінансування, а й від того, як саме ці ресурси плануються, розподіляються та використовуються на рівні конкретних освітніх установ. У цьому контексті зростає значення організації внутрішнього бюджетного процесу, тобто бюджетування закладів освіти як інструменту підвищення прозорості, відповідальності та результативності в управлінні фінансовими ресурсами. Саме тому актуальним є поглиблене вивчення моделей бюджетування закладів освіти з урахуванням їх рівня (загальна середня, вища освіта), форми власності та рівня фінансової автономії.

Оптимальна модель бюджетування для закладу загальної середньої освіти має ґрунтуватися на принципах програмно-цільового бюджетування, з урахуванням специфіки функціонування освітніх установ базового рівня та

пріоритетів соціальної політики держави. Така модель передбачає річне й середньострокове планування видатків із чітко окресленими результатами, орієнтованими на підвищення якості освітнього середовища, охоплення учнів навчальним процесом, забезпечення інклюзивного підходу, цифровізації навчання та безпеки.

Ключовим елементом є запровадження фінансової автономії закладів, що дозволяє їм самостійно формувати кошториси, вести бухгалтерський облік та розпоряджатися ресурсами у межах затверджених лімітів. Водночас ефективне функціонування такої системи неможливе без участі органів місцевого самоврядування, які забезпечують координацію, аудит та стратегічне планування. Значну увагу приділено прозорості бюджетного процесу, публічному обговоренню фінансових пріоритетів за участі батьківської громади та впровадженню цифрових інструментів управління. Враховуючи принцип соціальної справедливості, модель також передбачає використання елементів гендерно орієнтованого бюджетування для забезпечення рівного доступу до освітніх послуг. Крім того, рекомендується розширення джерел фінансування через благодійні надходження, участь у грантових програмах та партнерські ініціативи.(рис.2.4.)



Рис.2.4. Оптимальні моделі бюджетування закладу освіти

У свою чергу, модель бюджетування для закладів вищої освіти повинна бути більш гнучкою та орієнтованою на стратегії довгострокового розвитку. Вона базується на повній фінансовій автономії університетів, що передбачає вільне розпорядження бюджетними та позабюджетними коштами, формування політики оплати праці, визначення розміру плати за навчання, управління

майном, а також ведення окремого фінансового обліку. У цьому контексті ефективне функціонування закладів вищої освіти неможливе без диверсифікації джерел надходжень, зокрема шляхом комерціалізації наукових розробок, участі в міжнародних дослідницьких проектах, розвитку освітніх послуг, залучення інвестицій та створення ендаумент-фондів. Крім того, модель передбачає внутрішній розподіл ресурсів між факультетами та структурними підрозділами за критеріями ефективності, на основі досягнутих академічних та наукових результатів. Важливим інструментом підтримки фінансової стабільності виступає програмно-цільове планування із застосуванням ключових показників результативності (KPI), які враховують чисельність студентів, обсяг залучених грантів, публікаційну активність та рівень працевлаштування випускників. Університети мають також впроваджувати прозорі механізми фінансового моніторингу, щорічний зовнішній аудит і політики протидії нераціональному використанню коштів. Особливе місце в моделі займає стратегічне партнерство з бізнесом, що створює умови для модернізації навчального процесу та реалізації спільних інноваційних проєктів.

Таким чином, запропоновані моделі враховують інституційні особливості ЗЗСО та ЗВО, а також тенденції до децентралізації, автономізації й результативності, що є характерними для сучасних реформ у сфері освіти в Україні та світі.

Фінансова автономія шкіл як інституційна складова децентралізації управління освітою є ключовим чинником для підвищення ефективності розподілу бюджетних ресурсів, оперативності прийняття фінансових рішень та формування індивідуалізованої освітньої політики на рівні окремого закладу освіти. У контексті реформи децентралізації в Україні школи, які отримали право на самостійне ведення бухгалтерського обліку, взяли на себе низку функцій, що раніше виконувалися централізовано. Насамперед йдеться про формування та реалізацію бюджету, що охоплює як планування, так і організацію закупівель, ведення фінансової звітності, а також прогнозування потреб закладу.

Процедура бюджетування у фінансово автономних школах починається влітку з підготовки проєкту кошторису. Важливу роль у цьому процесі відіграють адміністрація, бухгалтерська служба та педагогічний колектив, які формують запити на матеріально-технічне забезпечення, оновлення інфраструктури, ремонтні роботи, закупівлю обладнання тощо. Це дозволяє врахувати специфіку функціонування закладу та актуальні освітні потреби. Принципова відмінність автономних шкіл полягає у можливості самостійного розставлення бюджетних пріоритетів і гнучкого реагування на зміни, зокрема, через механізм коригування кошторисних показників на підставі реальних потреб та доступних ресурсів.

Управління фінансовими потоками здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України та Закону «Про публічні закупівлі». Школа отримує лімітну довідку, яка визначає допустимі обсяги видатків і строк подання кошторисної документації. Після формування проєкту кошторису заклад подає його до місцевого управління освіти, яке виступає представником засновника й інтегрує пропозиції всіх шкіл громади до консолідованого бюджетного запиту. Надалі цей документ проходить погодження у фінансових органах громади та затверджується в межах місцевого бюджету.

Особливу увагу варто приділити процедурі закупівель, що значно спрощується в умовах фінансової автономії. Школа самостійно визначає обсяги закупівель, проводить тендери через систему Prozorro, здійснює вибір підрядників і укладає договори. Це дозволяє уникнути затримок, характерних для централізованих закупівель, та сприяє прозорості використання бюджетних коштів. У структурі школи створюється тендерний комітет або вводиться посада фахівця із закупівель, що забезпечує дотримання нормативних вимог.

Джерела фінансування автономної школи включають освітню субвенцію, кошти місцевого бюджету, платні послуги, гранти, благодійні внески, оренду майна та інші надходження. Така диверсифікація сприяє зміцненню фінансової стабільності й дозволяє покривати витрати, що не забезпечуються за рахунок основних джерел.

Звітування здійснюється щокварталу відповідно до встановлених норм. Крім того, школи публікують фінансові звіти на офіційних вебсайтах, забезпечуючи відкритість і підзвітність перед громадою. Розміщення звітів у системі публічних закупівель та на сайті школи створює умови для суспільного контролю та залучення громадськості до формування фінансової політики закладу.

Фінансування інноваційного розвитку закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) є визначальним чинником забезпечення якісного освітнього процесу та реалізації стратегічних завдань освітньої політики. Згідно з дослідженням Алли Шлапак і Юлії Жукової, інноваційна трансформація ЗЗСО вимагає впровадження багатокомпонентної системи фінансового забезпечення, що поєднує бюджетні ресурси, додаткові джерела фінансування та партнерські механізми співпраці між державою, громадою та бізнесом.

Основу такого фінансування становлять державні субвенції, призначені для покриття базових витрат: заробітної плати педагогічних працівників, утримання інфраструктури та закупівлі навчальних матеріалів. Водночас, сучасні виклики вимагають посилення фінансової децентралізації, що передбачає активізацію ролі місцевих бюджетів, залучення грантів, спонсорських коштів та інвестицій у проекти модернізації освітнього середовища.

Інноваційний розвиток ЗЗСО передбачає фінансування проєктів цифровізації, STEM-освіти, розвитку smart-інфраструктури та інтеграції новітніх педагогічних технологій. У цьому контексті ключовим стає фінансування на конкурсній основі – зокрема, через державні або міжнародні гранти, спрямовані на підтримку експериментальної та дослідницької діяльності в освіті.

Крім того, інноваційне фінансування може бути реалізоване за рахунок внутрішніх резервів самих закладів, таких як кошти від надання додаткових освітніх послуг, оренди приміщень чи комерційних проєктів. Створення фондів розвитку освіти, залучення коштів місцевої громади, роботодавців та

партнерських організацій є невід'ємною частиною стратегічного фінансового планування.

Таким чином, забезпечення фінансування інноваційного розвитку ЗЗСО передбачає не лише зростання обсягів ресурсів, але й удосконалення механізмів їх розподілу, підвищення прозорості, запровадження стратегічного бюджетування та орієнтацію на довгострокову результативність освітніх ініціатив.

Отже, ефективно організована система фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти відіграє вирішальну роль у створенні умов для надання якісної освіти, розвитку потенціалу здобувачів освіти та забезпечення їхніх освітніх досягнень. Рационально структуроване фінансування сприяє формуванню сприятливого середовища для реалізації інноваційних підходів та підтримки креативних ініціатив у шкільному середовищі.

Фінансова підтримка закладів загальної середньої освіти є багатовекторним завданням, яке потребує скоординованих дій з боку центральних і місцевих органів влади, а також активної участі недержавних акторів — зокрема громадських організацій та представників бізнесу. Забезпечення належного і стабільного фінансування дозволяє закладам освіти планомірно розвиватися та гарантувати якість освітніх послуг, орієнтованих на потреби суспільства.

Особливої уваги вимагає інвестування у покращення матеріально-технічної бази, що охоплює як будівництво й реконструкцію навчальної інфраструктури, так і забезпечення закладів сучасними навчальними засобами, інформаційно-комунікаційними технологіями, спортивним та науковим обладнанням.

Поточна освітня політика, що орієнтується на інноваційний вектор розвитку, зумовлює потребу у трансформації фінансових моделей закладів освіти. Цей процес передбачає освоєння новітніх інструментів фінансування, розширення джерел фінансових надходжень, а також запровадження механізмів самостійного генерування доходів.

Бюджетні асигнування залишаються базовим джерелом підтримки інноваційного розвитку ЗЗСО, при цьому важливим є системний підхід до їх планування та розподілу. Стратегічне фінансування має ґрунтуватися на принципах, які забезпечують рівноправний доступ до ресурсів, прозорість процедур, довгострокову фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами, партнерську взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу та орієнтацію на підвищення якості освітніх послуг.

Застосування цих принципів у формуванні системи фінансового забезпечення сприятиме посиленню інституційної спроможності закладів освіти, зменшенню освітньої нерівності та сталому розвитку інноваційного освітнього середовища. Візуальна інтерпретація відповідної моделі фінансування представлена на рис. 2.5.

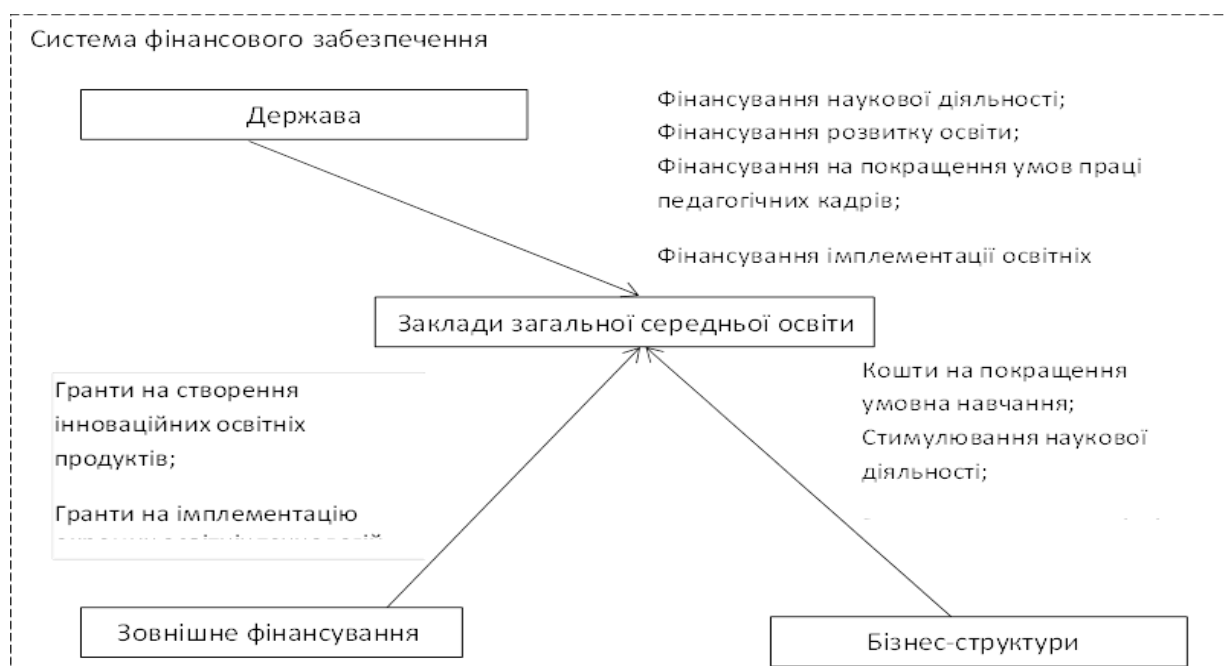


Рис. 2.5. Система фінансового забезпечення ЗЗСО

Система фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти функціонує на основі взаємодії трьох ключових джерел фінансування: держави, зовнішніх донорів (грантодавців) та бізнес-структур.

Державне фінансування охоплює такі напрями, як підтримка науково-дослідної діяльності, розвиток освітньої інфраструктури, підвищення якості умов праці педагогів, а також забезпечення впровадження освітніх реформ. Це

фінансування є базовим і стабілізуючим чинником у забезпеченні функціонування ЗЗСО.

Зовнішнє фінансування, представлене переважно грантами, спрямовується на розробку та імплементацію інноваційних освітніх продуктів, зокрема в межах міжнародних, державних чи приватних конкурсів. Воно дозволяє школам впроваджувати новітні освітні технології, проекти та підходи до навчання.

Бізнес-структури також відіграють важливу роль у підтримці інноваційного розвитку ЗЗСО. Їхні інвестиції можуть бути спрямовані на поліпшення матеріально-технічної бази, створення комфортного середовища для навчання, а також стимулювання наукового потенціалу учнів і педагогів.

Фінансова спроможність бюджетів органів місцевого самоврядування в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи суттєво варіюється, що безпосередньо впливає на рівень утримання та розвиток закладів загальної середньої освіти, а також на стан їх матеріально-технічної бази.

У тих громадах, де забезпечено належний рівень бюджетної спроможності, спостерігається тенденція до повноцінного фінансування освітньої галузі: здійснюється оновлення мережі навчальних закладів, проводяться капітальні та поточні ремонти, реалізуються проекти з будівництва нових шкіл. Натомість у фінансово неспроможних громадах фінансування освіти часто здійснюється за залишковим принципом, орієнтованим переважно на ліквідацію поточних проблем, без перспективного планування та інвестицій у розвиток.

Утім, у деяких фінансово забезпечених громадах спостерігається тенденція до економії коштів у сфері освіти. У результаті, як у фінансово спроможних, так і в малоспроможних громадах, значна частина витрат на утримання освітніх закладів та їхнє матеріально-технічне забезпечення перекладається на плечі батьківської спільноти. У багатьох випадках саме батьки забезпечують придбання товарів, оплату послуг, проведення ремонтних робіт, а іноді навіть закупівлю продуктів харчування для закладів освіти.

Погіршення ситуації стало особливо відчутним у воєнний період, коли через руйнування інфраструктури та втрату економічного потенціалу багато громад зазнали істотних скорочень надходжень до місцевих бюджетів, що унеможливило повноцінне фінансування освітньої сфери.

Через дефіцит коштів окремі освітні установи змушені частину витрат покривати за рахунок благодійних внесків батьків. Часто такі кошти збираються неформально — готівкою через так звані батьківські комітети або за участі педагогічних працівників. Водночас лише незначна частка цих коштів офіційно проходить через спеціальні казначейські рахунки і включається до кошторису закладу, що порушує принципи прозорості та підзвітності.

Систематичне та неофіційне залучення коштів від батьків на утримання закладів освіти стало однією з актуальних проблем галузі, яка особливо загострилася у зв'язку з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, що зумовили погіршення фінансового становища домогосподарств і втрату роботи багатьма батьками.

Реформування освітньої сфери в Україні супроводжується низкою актуальних викликів, вирішення яких вимагає оперативних та системних підходів. Одним із ключових завдань є забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку закладів загальної середньої освіти, що можливе шляхом трансформації механізмів управління та фінансування. Зокрема, йдеться про впровадження нових соціальних і освітніх стандартів, удосконалення фінансових нормативів та розширення автономії освітніх установ.

У цьому контексті автономія розглядається як здатність закладу освіти самостійно приймати рішення з питань внутрішньої організації та управління. Надання автономії закладам загальної середньої освіти передбачає можливість самостійного формування освітніх програм, розробки навчальних планів відповідно до затверджених державних стандартів, вибору підручників, освітніх методик, а також розвитку власної матеріально-технічної бази.

Водночас закріплення фінансово-економічної самостійності освітніх установ на нормативно-правовому рівні сприяє більш раціональному

використанню бюджетних коштів і створює передумови для активного залучення позабюджетних ресурсів у сферу освіти.

Фінансова автономія закладу загальної середньої освіти не обмежується відкриттям окремого рахунку та розширенням штату бухгалтерських працівників. Насамперед, вона передбачає формування нової моделі управління ресурсами, що ґрунтується на стратегічному підході до розвитку закладу освіти.

Ключовими складовими такої моделі є впровадження реалістичної та ефективної стратегії розвитку, яка визначає пріоритети та орієнтири діяльності закладу у середньостроковій і довгостроковій перспективі. У цьому контексті нова система господарювання має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого функціонування закладу в умовах обмежених ресурсів.

Важливу роль відіграє встановлення чітких внутрішніх правил і процедур, що гарантують прозорість, підзвітність і контроль за використанням фінансових ресурсів. У цьому процесі необхідною є участь піклувальних або наглядових рад, які забезпечують інституційну підтримку й додатковий громадський контроль.

Крім того, ефективна фінансова автономія передбачає диверсифікацію джерел фінансування. Освітні заклади повинні прагнути до залучення додаткових ресурсів — не лише з державного чи місцевого бюджету, а й за рахунок благодійної підтримки, партнерських програм, грантового фінансування та інших механізмів.

Досягнення фінансової автономії вимагає комплексних зусиль як з боку адміністрації навчального закладу, так і з боку його засновника та органів місцевого самоврядування. Це спільна відповідальність, яка має бути підкріплена нормативними, управлінськими та ресурсними рішеннями на рівні громади.

Основу формування кошторисів закладів загальної середньої освіти становлять надходження з місцевих і державного бюджетів. Зокрема, кошти

освітньої субвенції спрямовуються переважно на оплату праці педагогічних працівників з відповідними нарахуваннями. Додаткові трансферти з державного бюджету можуть бути призначені для фінансування заходів з підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, забезпечення учнів та вчителів навчальними посібниками, технічними засобами навчання, обладнанням, а також інших витрат відповідно до чинного законодавства. Водночас фінансування решти потреб освітнього процесу, включаючи видатки бюджету розвитку, здійснюється за рахунок місцевих бюджетів.

На нормативному рівні українське законодавство розширює спектр можливих джерел фінансування закладів освіти, серед яких передбачено:

- грантову підтримку з боку вітчизняних і міжнародних організацій;
- надходження від реалізації продукції навчально-виробничих підрозділів, підприємств, цехів, господарств, а також доходи від оренди майна;
- оплату науково-дослідних і консультативних послуг, що виконуються на замовлення сторонніх юридичних та фізичних осіб;
- кошти, отримані за надання освітніх та інших послуг на договірних засадах;
- фінансові надходження у вигляді дивідендів, відсотків за депозитами та розміщення коштів спеціального фонду в державних банках;
- добровільні внески юридичних і фізичних осіб у формі коштів, матеріальних або нематеріальних активів;
- інші джерела фінансування, що не суперечать чинному законодавству.

Проте ефективне використання вказаних джерел потребує надання закладам освіти фінансової автономії, що передбачає їх спроможність самостійно управляти ресурсами, планувати видатки та здійснювати фінансову діяльність у межах визначених законодавчих норм. Це є необхідною умовою для розширення можливостей залучення додаткових ресурсів та підвищення ефективності фінансового менеджменту у сфері освіти.

Отже, бюджетування в умовах фінансової автономії передбачає посилення інституційної спроможності закладу освіти, розвиток управлінських

компетентностей адміністрації та підвищення прозорості управління публічними фінансами. Формування проєкту кошторису на основі реальних потреб, можливість швидкого реагування на зміни та залучення позабюджетних коштів створюють передумови для підвищення ефективності функціонування школи як автономного фінансового суб'єкта.

У межах дослідження проаналізовано сучасний стан та особливості фінансування закладів загальної середньої освіти в умовах децентралізації та адміністративно-територіальної реформи. На основі теоретичних засад, світового досвіду, практики українських громад і детального аналізу бюджетування Хотинського ліцею №5 сформовано комплексне бачення оптимальної моделі забезпечення фінансової стійкості освітніх закладів.

Установлено, що фінансова автономія шкіл відкриває нові можливості для гнучкого розподілу ресурсів, підвищення ефективності закупівель, прозорості витрат та залучення додаткових джерел фінансування. Разом з тим, процес формування кошторису потребує високого рівня компетентності керівництва школи, що потребує постійного професійного розвитку.

Аналіз практики Хотинської міської територіальної громади свідчить, що спроможність місцевих бюджетів суттєво впливає на рівень матеріально-технічного забезпечення ЗСО. У громадах із обмеженими фінансовими ресурсами фінансування освіти часто має залишковий характер, що породжує ризики перекладання частини витрат на батьків. Така ситуація створює нерівні умови доступу до якісної освіти та потребує законодавчого регулювання і впровадження механізмів цільового державного підтримання малозабезпечених громад.

Запропоновано оптимізовані моделі бюджетування для закладів середньої та вищої освіти, що враховують принципи прозорості, підзвітності, партнерства та ефективного використання ресурсів. Наголошено на необхідності стратегічного підходу до бюджетування, зокрема впровадження програмно-цільового, гендерно орієнтованого та партиципаторного бюджетування як інструментів підвищення результативності освітніх витрат.

Фінансування інноваційного розвитку ЗСО, як доведено в дослідженні, має базуватися на комбінації бюджетних і позабюджетних джерел, серед яких гранти, благодійні фонди, освітні послуги, партнерства з бізнесом та міжнародною спільнотою. Такі механізми сприятимуть сталому розвитку закладів освіти, підвищенню конкурентоспроможності учнів і формуванню якісного людського капіталу.

Таким чином, ефективне бюджетування та фінансове управління у закладах освіти — це не лише технічна, а стратегічна функція, що визначає спроможність освітньої системи відповідати викликам сучасності та забезпечувати рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження було проаналізовано особливості сучасної системи фінансування освіти в Україні, виявлено ключові тенденції, проблеми та потенційні напрями підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів у сфері освіти. З'ясовано, що у 2020–2024 роках структура та обсяг освітніх видатків суттєво трансформувалися під впливом як внутрішніх реформ (децентралізація, перехід на фінансову автономію), так і зовнішніх викликів, зокрема повномасштабної війни.

Виявлено зменшення частки видатків на освіту у загальній структурі державного бюджету, що зумовлено переорієнтацією фінансових пріоритетів на оборонний сектор. У той же час, простежується зростання ролі місцевих бюджетів, які на сьогодні забезпечують понад 80% фінансування освіти, що є прямим наслідком децентралізаційних змін. Домінуючу позицію в структурі видатків стабільно займає загальна середня освіта, тоді як фінансування вищої освіти зазнає поступового скорочення, а видатки на дошкільну освіту демонструють повільне відновлення.

Розвиток фінансової автономії закладів освіти, зокрема в Чернівецькій міській територіальній громаді, відкриває нові можливості для підвищення

ефективності управління фінансовими ресурсами, однак супроводжується низкою організаційно-управлінських викликів як на рівні закладів, так і органів місцевого самоврядування. Перехід на автономію потребує належної підготовки кадрів, удосконалення бухгалтерської служби, передачі майна, адаптації внутрішньої документації тощо.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ

3.1. Роль фінансової автономії закладів освіти у підвищенні ефективності використання бюджетних коштів

Запровадження фінансової автономії у системі загальної середньої освіти стало важливою складовою освітньої реформи, закріпленою на законодавчому рівні. Зокрема, Закони України "Про освіту" (2017) та "Про повну загальну середню освіту" (2020) гарантують закладам права на організаційну, академічну, кадрову та фінансову самостійність. Це означає, що школи можуть самостійно управляти коштами в межах затверджених бюджетів, зокрема визначати структуру штату, здійснювати оплату праці, організовувати ремонтні роботи, підвищення кваліфікації працівників та укладати господарські угоди.

На практиці автономія відкриває низку переваг. Заклади самі визначають пріоритетні напрямки витрат, можуть оперативно реагувати на проблеми (наприклад, усувати аварії без погоджень із вищими інстанціями), здійснювати закупівлі з урахуванням власних потреб, а не за єдиною централізованою специфікацією. Також автономія передбачає більш гнучке управління ресурсами, скорочення бюрократичних процедур та можливість економії за рахунок прямих договорів.

Однак процес автономізації супроводжується і певними викликами. Насамперед — це кадрове забезпечення: школи повинні мати фахівців із бухгалтерського обліку та публічних закупівель, що потребує як фінансових ресурсів, так і відповідної підготовки персоналу. Зокрема, уповноважені з публічних закупівель повинні проходити обов'язкову сертифікацію та навчання. Іншим аспектом є передача майна із балансу управлінь освіти безпосередньо закладам, що потребує часу і трудових витрат.

Важливою складовою забезпечення ефективного переходу закладів

загальної середньої освіти до фінансової автономії є підвищення рівня фінансової обізнаності керівників та персоналу. Успішне впровадження автономії вимагає практичної підготовки, зокрема щодо ведення бухгалтерського обліку в умовах бюджетного законодавства. Тому необхідно проводити серію навчальних зустрічей за участі представників закладів, фінансових органів, казначейства та фахівців з публічних закупівель.

Корисним інструментом організаційного супроводу цього процесу є розробка покрокових "дорожніх карт", які надають чіткі алгоритми дій для керівників шкіл та залучених служб. Такі інструктивні документи не лише спрощують впровадження автономії, але й зменшують навантаження на консультативні структури, оскільки мінімізують кількість запитів щодо процедурних питань. [7]

Окремої уваги потребує питання передачі майна від органів управління освітою безпосередньо на баланс освітніх установ. Такий процес включає інвентаризацію, підготовку документації та затвердження актів приймання-передачі, що потребує залучення бухгалтерських служб та значного часу.

Ще одним викликом є формування внутрішньої фінансової інфраструктури шкіл. Необхідно забезпечити робочі місця для головного бухгалтера та спеціаліста із закупівель, а також придбати програмне забезпечення (наприклад, «М.Е.ДОС», «МЕРЕЖА» тощо). Видатки на такі потреби повинні бути передбачені у кошторисах закладів, а забезпечення технічними засобами — організоване за сприяння органів місцевого самоврядування.

Таким чином, перехід на фінансову автономію охоплює як внутрішні процеси в закладах освіти, так і супутні заходи з боку органів управління, що вимагає скоординованого підходу та належного ресурсного забезпечення.

У процесі впровадження фінансової автономії в закладах освіти певні труднощі виникають і на рівні органів управління освітою. Однією з ключових проблем для Чернівецької міської ради стало необхідне скорочення працівників централізованої бухгалтерії. У зв'язку з рішенням про передачу фінансових

повноважень безпосередньо навчальним закладам, чисельність персоналу в централізованій обліковій структурі повинна бути приведена у відповідність до чинних нормативів. Наприклад, після надання автономії першим 20 комунальним закладам було скорочено близько 10 посад, що відповідає кількості установ, які більше не потребують централізованого бухгалтерського обслуговування.

Ще одним організаційним викликом є необхідність внесення змін до статутної документації навчальних закладів. Для того щоб надати школам право на самостійне управління коштами, потрібно оновити положення їхніх статутів, що потребує ухвалення відповідних рішень на сесіях міської ради. Підготовка проєктів таких документів та їх юридичний супровід покладається на спеціалістів управління освіти.

Окрему складність становить і процедура передачі майна. Фінансова автономія передбачає, що весь комплекс матеріальних ресурсів має бути переданий з балансу управління освіти на баланс конкретного закладу. Така передача вимагає значної участі бухгалтерських працівників, які готують передавальні акти та проводять інвентаризацію. Проте через скорочення штату цієї служби, відповідно до вимог трудового законодавства, та низьку мотивацію співробітників, які очікують на звільнення, виконання цього завдання часто ускладнюється, що уповільнює процес автономізації.

У прикладі Чернівецької міської територіальної громади запровадження автономії відбувалося поетапно у 2022 році, охопивши значну кількість шкіл і дитячих садків. Здобутий досвід свідчить, що навіть попри труднощі переходу, жоден заклад, який отримав автономію, не виявив бажання повернутися до централізованої моделі управління фінансами.

Запровадження фінансової автономії у сфері загальної середньої освіти є ключовим кроком у рамках загальнонаціональної освітньої реформи в Україні. Цей процес потребує детального опрацювання багатьох організаційних аспектів, включаючи створення ефективної бухгалтерської служби, врегулювання правових підстав для автономії, передачу майнових активів на

баланс навчальних закладів, а також підбір і навчання компетентного персоналу. Попри численні виклики та обережність з боку учасників освітнього процесу, автономія відкриває значні можливості для більш ефективного управління фінансами, підвищення рівня відповідальності керівництва закладів, розширення джерел фінансування й оперативності у прийнятті управлінських рішень.

Практика реалізації фінансової автономії свідчить, що навчальні заклади, які вже перейшли на нову модель управління, не виявляють бажання повертатися до централізованої системи обліку. Це може розглядатися як непряме свідчення позитивного впливу таких змін. Надалі доцільно здійснити кількісну оцінку економічної ефективності впровадження фінансової автономії на прикладі конкретних територіальних громад, зокрема Чернівецької, а також визначити чинники, які сприяють підвищенню результативності цього процесу.

У багатьох країнах світу надання фінансової автономії закладам вищої освіти вже давно визнане ефективним механізмом підвищення гнучкості, відповідальності та конкурентоспроможності освітніх установ. Зокрема, дослідження показують, що автономія сприяє диверсифікації джерел доходів, стимулює інноваційну, науково-дослідну та підприємницьку діяльність, дає змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та економічні виклики. [20]

У багатьох європейських країнах — членах European University Association (EUA) — заклади вищої освіти мають фінансову, організаційну, академічну та кадрову автономію. Така багаторівнева автономія дозволяє їм формувати власну фінансову політику, залучати кошти поза державним фінансуванням (комерційні освітні послуги, гранти, партнерства), управляти власним майном і ресурсами.

У країнах з обмеженим державним фінансуванням практикують змішані моделі: публічне фінансування покриває базові освітні функції, а автономні установи мають право залучати додаткові джерела — через платні програми, наукові гранти, комерціалізацію досліджень, створення ендаументів. Це сприяє

зменшенню залежності від бюджету та забезпечує стабільність функціонування.

Недавнє дослідження, охоплююче країни Центральної Азії, показує, що фінансова автономія в закладах вищої освіти стимулює модернізацію інфраструктури, приваблення кваліфікованих викладачів, розвиток наукової та дослідницької діяльності, залучення приватних і міжнародних коштів.

Основні переваги, зафіксовані у зарубіжному досвіді:

1. Диверсифікація джерел фінансування — автономні заклади мають змогу залучати кошти не лише з державного бюджету, а й із власних доходів (плата за навчання, комерційні послуги, гранти, приватні інвестиції, ендаумент-фонди). Це зменшує ризики недофінансування і дає змогу закладу краще планувати свою діяльність.

2. Гнучкість і оперативність управління ресурсами — автономія дає змогу закладам швидко приймати рішення щодо розподілу коштів, ремонту, інвестицій, розвитку інфраструктури без бюрократичних затримок. Це особливо важливо в умовах змін (економічних, демографічних, ринкових).

3. Заохочення інновацій і наукової діяльності — наявність фінансової самостійності спонукає університети шукати гранти, партнерства з бізнесом, комерціалізувати результати досліджень, вкладати у наукову інфраструктуру, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

4. Підвищення відповідальності та прозорості — коли установи відповідають за власний бюджет, вони мотивовані раціонально планувати витрати, обґрунтовувати рішення, вести звітність. Це стимулює фінансову дисципліну та підзвітність перед державою, студентами, громадськістю.

5. Забезпечення стабільності в умовах обмеженого державного фінансування — автономія дає можливість закладам вистояти в кризові періоди (економічні, демографічні, соціальні), використовувати альтернативні джерела доходів і адаптовуватися до змін.

Попри переваги, досвід також демонструє деякі негативні наслідки або виклики:

1) існує ризик комерціалізації освіти, що може призвести до зменшення доступності для вразливих верств населення (оскільки частина витрат перекладається на студентів).

2) можливі проблеми з фінансовим управлінням, якщо заклад не має достатньо компетентного персоналу, систем контролю, внутрішнього аудиту або прозорості звітності.

3) у країнах з слабкою регуляцією автономії — автономія може бути формальною, а реальна можливість прийняття рішень обмеженою через державні, податкові чи бюрократичні обмеження.

Світовий досвід показує, що фінансова автономія закладів освіти — це дієвий інструмент підвищення ефективності використання бюджетних коштів, яке реалізується через диверсифікацію джерел фінансування, гнучке управління, стимулювання інновацій та підвищення відповідальності. Утім, для успішної реалізації автономії потрібні надійні системи управління, прозорість, належне кадрове забезпечення та ефективне правове регулювання. Тому при впровадженні автономії в Україні варто враховувати як переваги, так і потенційні ризики — адаптуючи міжнародні підходи до місцевого контексту.

Таким чином, фінансова автономія сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, забезпечуючи більшу гнучкість у прийнятті рішень, економію ресурсів, прозорість фінансування, а також розвиток управлінських компетенцій керівників навчальних закладів.

3.2. Рекомендації щодо впровадження стратегічного бюджетування в автономних освітніх установах

У контексті розширення фінансової автономії освітніх установ стратегічне бюджетування розглядається як інструмент підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Як зазначає Т. Остапенко, стратегічне управління фінансами дозволяє не лише здійснювати контроль за поточними витратами, а й забезпечувати довгострокове планування у

відповідності до цілей розвитку закладу освіти [Остапенко, 2021]. При цьому в умовах автономії особливо важливо інтегрувати фінансове планування з освітньою стратегією закладу, що дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та формувати адаптивну модель управління.

Підтвердженням ефективності впровадження стратегічного бюджетування є досвід країн ОЕСР, де такий підхід забезпечує не лише прозорість витрат, але й підвищення освітніх результатів [OECD, 2020]. В українських реаліях важливу роль відіграє забезпечення підготовки керівників до стратегічного фінансового планування, адже від рівня їх компетенції залежить ефективність управління коштами у межах автономії. Як підкреслює І. Фурсенко, автономізація без належного рівня фінансової грамотності не здатна дати позитивного ефекту, оскільки виникає ризик нераціонального використання коштів та порушення бюджетної дисципліни [Фурсенко, 2022].

Впровадження стратегічного бюджетування також передбачає розробку середньо- та довгострокових фінансових планів, які повинні бути погоджені з поточними завданнями освітньої політики та враховувати демографічні, соціальні й економічні чинники. Окремі науковці, зокрема А. Коваль, наголошують на необхідності забезпечення прозорості фінансових процесів через публічну звітність та залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень. Це дозволяє не лише зміцнити довіру до освітнього закладу, а й створює умови для формування партнерських відносин із громадськістю та бізнесом.

Напрямки, які доцільно враховувати при впровадженні стратегічного бюджетування в автономних закладах освіти:

1. Розробка стратегічного плану розвитку закладу освіти. Автономні освітні установи повинні мати затверджену стратегію розвитку терміном на 3–5 років, яка містить чітко окреслені цілі, очікувані результати та ключові показники ефективності. Бюджетні ресурси мають бути безпосередньо пов'язані з реалізацією поставлених завдань, що дозволяє забезпечити спрямованість витрат на пріоритетні напрями діяльності.

2. Впровадження середньострокового фінансового планування. Слід

запровадити трирічне бюджетування із щорічним оновленням, яке враховує зміни у зовнішньому середовищі, обсягах фінансування та ризиках. Такий підхід дозволяє забезпечити передбачуваність та стійкість фінансування, зменшити фінансові ризики і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни.

3. Застосування програмно-цільового методу (ПЦМ). Бюджетування має здійснюватися на основі програмного підходу, який передбачає чітке формулювання мети, завдань, очікуваних результатів та фінансових ресурсів для їх досягнення. Для кожної програми необхідно визначити індикатори результативності, які дозволяють оцінити досягнення поставлених цілей.

4. Посилення управлінського потенціалу керівників освітніх закладів. Керівники освітніх установ повинні володіти навичками стратегічного планування, фінансового менеджменту та аналізу бюджетних показників. Доцільно проводити систематичне підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зокрема шляхом участі в освітніх програмах, тренінгах і стажуваннях.

5. Залучення зацікавлених сторін до процесу формування бюджету. Ефективність бюджетування значною мірою залежить від прозорості та залучення батьківської громади, педагогічного колективу та інших стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Це сприяє зміцненню довіри та забезпечує підзвітність керівництва закладу перед громадою.

6. Цифровізація бюджетного процесу. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати процес управління фінансами, зменшити кількість помилок, забезпечити своєчасну звітність і доступ до інформації. Доцільно використовувати програмне забезпечення, зокрема «Мережа», «Клієнт-банк», «1С: Бухгалтерія» та інші, для ведення бухгалтерського обліку та контролю за виконанням кошторису.

7. Систематичний моніторинг та аудит бюджетного процесу. Важливо забезпечити регулярну оцінку ефективності використання бюджетних коштів на основі визначених індикаторів, а також впровадити механізми внутрішнього аудиту для запобігання нецільовому використанню ресурсів. Моніторинг

результативності дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти та приймати коригувальні рішення.

8. Формування резервного фонду та управління ризиками. У процесі стратегічного бюджетування необхідно передбачити створення резервного фонду, що дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Крім того, слід розробити сценарії антикризового реагування для зменшення негативного впливу зовнішніх шоків.

9. Оцінка економічної ефективності та оптимізація витрат. Заклади освіти мають запровадити аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis), що дозволить визначити ефективність фінансування окремих напрямків. Рациональне використання ресурсів досягається шляхом оптимізації витрат, уникнення дублювання функцій та впровадження енергозберігаючих технологій.

10. Впровадження системи матеріального стимулювання. Доцільно передбачити у бюджеті ресурси на преміювання та інші види заохочення працівників за досягнення цільових показників, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та ефективності діяльності закладу.

Сучасна система освіти стикається з низкою істотних викликів, зокрема й фінансових. Для забезпечення доступності та належної якості освітніх послуг необхідне залучення додаткових джерел фінансування, оптимізація видатків та зростання ефективності розподілу ресурсів навчальних закладів. Аналіз досвіду України у порівнянні із зарубіжними країнами свідчить, що хоча в багатьох державах держава відіграє провідну роль у фінансуванні освіти і держава розглядає інвестиції в освіту як ключовий чинник економічного розвитку та соціального прогресу, моделі реалізації цих принципів суттєво відрізняються за співвідношенням державних і приватних коштів, механізмами розподілу, а також за можливостями залучення приватного фінансування та інвестицій.

В Україні, з огляду на обмеженість бюджетних ресурсів та зростання освітніх та соціальних потреб, важливо активніше використовувати можливості додаткових джерел — включно з державно-приватним партнерством. Такий

підхід може сприяти залученню приватних інвестицій, створенню нових освітніх послуг й підвищенню фінансової стабільності навчальних закладів.

У країнах з розвиненими системами освіти, де заклади мають високий ступінь автономії, університети часто використовують різноманітні джерела доходів: комерційні освітні послуги, надання консультацій, оренду приміщень, комерціалізацію наукових розробок, ендаумент-фонди. Це сприяє зменшенню залежності від державного бюджету і дає змогу більш гнучко реагувати на зміни ринку освіти та потреб суспільства.

Для вітчизняної системи одним із перспективних шляхів є розвиток освітнього кредитування — за умови, що держава створить сприятливі умови для студентів (наприклад, врахування витрат на проживання, харчування тощо) та стимулюватиме повернення таких кредитів. З іншого боку, університети могли б стимулювати залучення коштів через надання додаткових освітніх послуг, курсових програм, післядипломної освіти, що відповідає сучасним вимогам ринку праці.

Таким чином, адаптація світового досвіду до українських умов вимагає створення балансу між державною підтримкою, державним регулюванням і можливостями самостійного залучення ресурсів і диверсифікації доходів. Задля цього необхідна виважена політика, яка враховуватиме соціальну справедливість, доступність освіти, ефективне використання бюджетних коштів та розвиток альтернативних джерел фінансування. Таким чином, стратегічне бюджетування є ключовим елементом фінансового управління в умовах автономії, що забезпечує не лише ефективне використання коштів, але й досягнення високих результатів у наданні освітніх послуг. Запровадження даної практики в автономних закладах освіти потребує належної методичної, організаційної та нормативної підтримки з боку держави та органів місцевого самоврядування.

Отже, стратегічне бюджетування є невід’ємною складовою фінансової автономії, яка дозволяє посилити результативність управлінських рішень, підвищити якість освітніх послуг та забезпечити стабільність фінансової

системи навчального закладу. Успішне впровадження цього підходу потребує високого рівня компетентності керівників, прозорості процедур та чіткої інтеграції фінансової стратегії в загальну освітню політику.

3.3. Ефективне управління ресурсами закладів освіти в умовах фінансової автономії

Упровадження фінансової автономії в закладах освіти відкриває нові можливості для гнучкого, цільового та ефективного використання ресурсів, але водночас вимагає підвищення рівня управлінської відповідальності та компетентності керівництва закладу. Ресурсна автономія охоплює не лише фінансові потоки, а й управління майном, персоналом, освітніми послугами та інфраструктурою, що разом формують комплексну систему внутрішнього бюджетного контролю.

Одним із ключових напрямів ефективного управління є раціональне планування витрат на основі пріоритетів розвитку закладу. У цьому контексті важливо впроваджувати інструменти програмно-цільового методу бюджетування, які дозволяють пов'язувати видатки з конкретними результатами освітньої діяльності.

Не менш важливим аспектом є кадрова політика, що стосується не лише оплати праці, а й формування оптимального кадрового складу відповідно до потреб закладу. У межах фінансової автономії керівництво може самостійно визначати розмір стимулюючих виплат, премій, надбавок, що, за належного підходу, підвищує мотивацію працівників і продуктивність освітнього процесу.

Управління майном та матеріально-технічною базою також набуває нового значення в умовах автономії. Ефективне використання приміщень, енергозбереження, задача в оренду надлишкових площ, залучення позабюджетних коштів через освітні послуги або проєктну діяльність – усе це може формувати додатковий фінансовий ресурс для розвитку установи.

Умовою ефективного управління ресурсами є прозорість та підзвітність. Відкритість інформації про бюджетні рішення, участь представників батьківської та учнівської спільноти в процесі планування та контролю підвищують довіру до керівництва й запобігають нецільовому використанню коштів.

Крім того, важливу роль відіграє професійна підготовка керівників та бухгалтерських служб. Розширення фінансових повноважень має супроводжуватись навчанням у сфері фінансового менеджменту, державних закупівель, податкового планування та внутрішнього аудиту.

Отже, ефективне управління ресурсами в умовах фінансової автономії передбачає поєднання стратегічного мислення, професійної компетентності та системного підходу до планування, використання і контролю бюджетних і позабюджетних коштів. Це дозволяє не лише підвищити якість освітніх послуг, а й зміцнити довіру до автономного управління як сучасної моделі функціонування закладу освіти.

Фінансова автономія закладу освіти суттєво змінює логіку функціонування освітньої установи, трансформуючи її з бюджетної одиниці, яка виконує розпорядження засновника, у суб'єкта управлінської діяльності, відповідального за планування, використання та контроль власних ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває питання формування стратегічного підходу до управління ресурсами, спрямованого на забезпечення фінансової стійкості, ефективного функціонування та підвищення якості освітніх послуг.

Стратегія ефективного управління у закладі освіти в умовах фінансової автономії має базуватися на поєднанні середньо- та довгострокового планування, орієнтації на результати, дотриманні принципів прозорості та участі, а також на посиленні управлінської та фінансової відповідальності керівництва.

Насамперед, стратегія повинна починатися з формулювання місії закладу, візії його розвитку, ключових цінностей та цілей. Ці складові мають бути не

декларативними, а відображати реальні пріоритети розвитку, актуальні освітні потреби громади та особливості зовнішнього середовища. У межах стратегічного бачення мають бути визначені напрямки, які вимагають пріоритетного фінансування, зокрема оновлення освітнього середовища, інклюзивність, впровадження цифрових технологій тощо.

У сфері фінансового управління стратегія передбачає запровадження внутрішньої системи планування та обліку, яка ґрунтується на принципах програмно-цільового бюджетування. Такий підхід дозволяє пов'язувати кожен бюджетну позицію з конкретною програмою чи результатом, що значно підвищує прозорість витрат і дає змогу ефективно оцінювати їх вплив на освітню діяльність. Окрему увагу слід приділити формуванню резервного фонду закладу та гнучкому механізму перерозподілу коштів у межах бюджету.

Кадровий аспект також потребує стратегічного переосмислення. Умови автономії дозволяють гнучко управляти фондом оплати праці, стимулювати продуктивність через систему надбавок, премій, підтримки професійного розвитку. Формування збалансованої кадрової структури відповідно до освітніх завдань та ефективне управління педагогічним навантаженням сприяє як раціоналізації витрат, так і підвищенню якості освіти.

Не менш важливою складовою є управління майном і земельними ресурсами. Стратегія повинна включати комплекс заходів з ефективного використання приміщень, впровадження заходів енергозбереження, здачі в оренду вільних площ, а також моніторингу стану та потреб матеріально-технічної бази. У поєднанні з можливістю залучення позабюджетних коштів через гранти, спонсорство, реалізацію платних освітніх послуг це відкриває додаткові шляхи для розвитку.

Одним з фундаментальних принципів стратегії має бути прозорість. Формування відкритого бюджету закладу, публікація звітів, створення наглядових або дорадчих органів за участі представників батьків, учнів, місцевої громади підвищує довіру до керівництва та створює умови для

публічного контролю. Така модель сприяє не лише більш раціональному розподілу ресурсів, а й формує культуру відповідальності.

Стратегія також передбачає постійне вдосконалення компетентностей управлінського персоналу, зокрема в галузі фінансового менеджменту, економічного аналізу, публічних закупівель, управління ризиками. Створення сприятливого середовища для навчання та обміну досвідом між керівниками освітніх установ дозволяє підвищити якість прийняття рішень та забезпечити сталий розвиток.

Завершальним елементом стратегії є впровадження системи оцінювання ефективності управлінських рішень, заснованої на кількісних та якісних показниках. Це можуть бути показники академічної успішності, охоплення освітою, задоволеності працівників та батьків, ефективності використання бюджетних коштів тощо.

Таким чином, стратегія ефективного управління у закладі освіти в умовах фінансової автономії є багатокомпонентною системою дій, що інтегрує управлінські, фінансові, правові та комунікаційні механізми. Її реалізація забезпечує не лише оптимізацію використання наявних ресурсів, але й формує передумови для сталого розвитку освітнього середовища в умовах децентралізованого бюджетного простору.

У контексті впровадження фінансової автономії постає необхідність розроблення оптимальної моделі фінансування закладу освіти, яка забезпечуватиме баланс між стабільністю надходжень, гнучкістю використання ресурсів і досягненням стратегічних цілей розвитку. Така модель має відповідати сучасним вимогам до прозорості, результативності та ефективності бюджетного процесу, а також враховувати специфіку функціонування автономних освітніх установ.

Оптимальна модель фінансування повинна будуватися на змішаному принципі формування дохідної частини бюджету. Базовим джерелом мають залишатися публічні кошти, зокрема освітня субвенція (для загальної середньої освіти), місцеві бюджетні трансферти, а також спеціальні цільові програми.

Водночас важливою умовою стійкості фінансування є активне використання позабюджетних надходжень, зокрема коштів від надання платних освітніх та консультаційних послуг, орендної плати, благодійної допомоги, грантів та проєктного фінансування.(табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Оптимальна модель фінансування автономного закладу освіти

Компонент моделі	Характеристика / зміст
1. Джерела фінансування	Освітня субвенція Місцеві бюджетні трансферти Платні послуги Гранти, донорські кошти Орендна плата, благодійна допомога
2. Бюджетний підхід	Програмно-цільовий метод (пов'язання витрат із результатами та цілями розвитку)
3. Планування бюджету	Річний кошторис + середньостроковий фінансовий план (3–5 років), із можливістю коригування
4. Гнучкість управління коштами	Внутрішній перерозподіл коштів між статтями бюджету без зміни загального обсягу
5. Контроль і підзвітність	Внутрішній фінансовий аудит, регулярна звітність, публікація бюджетної інформації
6. Резервний фонд	Формування фінансової подушки безпеки для непередбачених ситуацій
7. Мотиваційні механізми	Збереження частини зекономлених коштів для самостійного використання закладом
8. Прозорість і участь стейкхолдерів	Батьківські/громадські ради, відкриті обговорення бюджету, онлайн-доступ до фінансової інформації
9. Ефективність використання коштів	Впровадження KPI, зв'язок між витратами та результатами освітньої діяльності
10. Розвиток управлінських компетентностей	Підготовка керівників у сферах публічного фінансового менеджменту, закупівель, планування

Ключовою характеристикою моделі є програмно-цільовий підхід до планування та витрачання коштів, за якого кожна витратна позиція пов'язана з певною програмою чи напрямом діяльності. Це дозволяє керівництву закладу не лише обґрунтовувати обсяг витрат, а й оцінювати ефективність використання ресурсів за конкретними результатами: рівнем освітніх досягнень, модернізацією матеріально-технічної бази, професійним розвитком персоналу тощо.

Важливим елементом є впровадження гнучкого кошторису, який передбачає можливість перерозподілу ресурсів у межах затвердженого бюджету, залежно від оперативних потреб та змін у зовнішньому середовищі.

Такий підхід забезпечує адаптивність фінансового управління, знижує ризики недофінансування критичних напрямів і дозволяє більш ефективно реагувати на виклики (наприклад, енергетичну кризу, епідеміологічні загрози чи воєнні дії).

Особливу увагу у моделі має бути приділено системі внутрішнього фінансового контролю та оцінювання результативності витрат. Розробка локальних політик фінансового моніторингу, проведення щоквартального аналізу виконання бюджету, аудит закупівель та інші механізми підзвітності сприяють підвищенню фінансової дисципліни та довіри до управління.

Крім того, оптимальна модель повинна включати елементи фінансового планування на середньострокову перспективу (3–5 років), що дає змогу прогнозувати динаміку потреб, обсягів фінансування, планувати інвестиції в інфраструктуру, а також створювати резервні фонди для підтримки стабільності діяльності в умовах криз.

В умовах фінансової автономії також доцільно передбачити мотиваційні механізми для ефективного управління коштами, зокрема надання закладам права залишати частину зекономлених коштів на власні потреби або інвестувати їх у розвиткові проєкти. Це стимулює ощадливе використання ресурсів та ініціативність у пошуку додаткових джерел доходу.

Таким чином, оптимальна модель фінансування автономного закладу освіти поєднує стабільну підтримку з боку держави і громади, ефективне внутрішнє планування, диверсифікацію доходів та стратегічну орієнтацію на результат. Її реалізація вимагає належного нормативного забезпечення, підготовки кадрів та технічної інфраструктури, зокрема цифрових рішень для обліку, аналітики та прозорості фінансових операцій.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективне управління ресурсами в умовах фінансової автономії є ключовим чинником забезпечення результативності освітньої діяльності та фінансової стійкості закладу. Розширення повноважень керівництва у сфері бюджетного планування, розподілу коштів, кадрової політики та управління майном вимагає

від закладу нових управлінських підходів і компетентностей. Прозоре та відповідальне управління ресурсами, орієнтоване на досягнення освітніх результатів і стратегічного розвитку, дозволяє не лише оптимізувати використання бюджетних коштів, а й залучати додаткові джерела фінансування. Таким чином, фінансова автономія несе в собі потенціал модернізації управлінських процесів у сфері освіти, створюючи умови для більш гнучкого, прозорого та результативного функціонування освітніх установ.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано, що розширення фінансової автономії освітніх закладів створює як нові можливості, так і виклики у сфері бюджетного управління. Запровадження автономії посилює відповідальність керівництва за ефективне використання фінансових ресурсів та вимагає впровадження стратегічних, прозорих і результативних підходів до бюджетування. Досліджено, що фінансова самостійність сприяє підвищенню ефективності витрат, за умови впровадження внутрішніх механізмів контролю, планування і звітності.

У розділі запропоновано стратегічні орієнтири для управління фінансами в автономних закладах освіти, зокрема розвиток кадрової компетентності, програмно-цільове планування, прозорість бюджетного процесу та залучення позабюджетних коштів. Окремо обґрунтовано оптимальну модель фінансування, яка базується на змішаному підході до формування доходів, гнучкому використанні ресурсів та середньостроковому плануванні. Також визначено, що ефективне управління ресурсами в умовах автономії потребує системного підходу, що охоплює не лише фінансову, а й організаційну, кадрову та інформаційну складові.

Отже, вдосконалення бюджетування в умовах фінансової автономії має ґрунтуватися на стратегічному управлінні, підвищенні відповідальності

керівництва закладу та використанні сучасних інструментів фінансового менеджменту. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток закладів освіти та підвищити якість освітніх послуг відповідно до сучасних вимог.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що ефективне бюджетування закладів освіти, зокрема загальної середньої освіти, є ключовою передумовою забезпечення їх сталого функціонування та розвитку в умовах сучасних суспільно-економічних трансформацій. На тлі реалізації адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації влади в Україні питання фінансової автономії закладів освіти набуває особливої актуальності.

У роботі проаналізовано законодавчі, економічні та управлінські засади фінансування освіти, а також механізми формування та реалізації бюджетної політики в освітній сфері. Доведено, що сучасна модель бюджетного забезпечення освіти потребує трансформацій у напрямі більшої прозорості, гнучкості та орієнтації на результат. Визначено, що фінансово спроможні громади мають більше можливостей для утримання, модернізації та інноваційного розвитку закладів освіти, однак і вони нерідко передають частину витрат на утримання закладів освіти батьківським громадам.

Важливою складовою ефективного управління фінансами освітніх установ є впровадження фінансової автономії. Такий підхід дає змогу школам самостійно планувати видатки, визначати пріоритети розвитку, укладати договори на закупівлю товарів і послуг, реалізовувати інноваційні проекти, залучати додаткові кошти з недержавних джерел — грантів, благодійних внесків, доходів від власної господарської діяльності. Успішне запровадження фінансової автономії вимагає також розвитку кадрового потенціалу, удосконалення управлінських компетентностей директорів, запровадження прозорих механізмів підзвітності, включно з наглядовими радами та публічним звітуванням.

На основі аналізу реального прикладу бюджетування у Хотинській міській територіальній громаді окреслено особливості практичної реалізації

фінансового забезпечення ЗСО в умовах фінансової децентралізації. Зроблено висновок, що рівень забезпеченості закладів освіти залежить не лише від обсягу бюджетних асигнувань, а й від здатності місцевої влади стратегічно планувати, ефективно використовувати наявні ресурси та створювати партнерські взаємодії з бізнесом, громадськістю й міжнародними організаціями.

освід країн Європейського Союзу, а також таких розвинених держав як Канада, Фінляндія, Нідерланди та Південна Корея, засвідчує, що децентралізація освітнього фінансування, надання більшої автономії школам та впровадження стратегічного підходу до бюджетування суттєво підвищують ефективність управління ресурсами. Успішні моделі управління у сфері освіти ґрунтуються на прозорості, підзвітності, активному залученні громадськості та багатоканальності фінансових надходжень.

Імплементація такого досвіду в українських умовах можлива за умови системного підходу до адаптації міжнародних практик з урахуванням національного законодавства, фінансової спроможності громад та рівня інституційної готовності. Зокрема, позитивними для України є практики фінансової автономії закладів, створення наглядових рад, розвитку шкільного менеджменту, а також стимулювання інноваційної активності через грантове фінансування та державно-приватне партнерство.

Застосування світового досвіду має слугувати основою для створення стабільного та ефективного механізму фінансування освітньої галузі в Україні, що забезпечить не лише підвищення якості освіти, а й зміцнення спроможності освітніх інституцій відповідати викликам сучасності та майбутнього.

Імплементація світового досвіду у сфері фінансування та бюджетування закладів освіти безпосередньо впливає на ефективність функціонування установи та якість освітніх послуг. Надання фінансової автономії сприяє посиленню управлінської гнучкості та оперативності, дозволяючи закладам самостійно розподіляти ресурси відповідно до власних потреб і стратегічних цілей. Це формує передумови для раціонального використання бюджетних

коштів, уникнення неефективних витрат та концентрації фінансування на пріоритетних напрямках розвитку.

Одночасно забезпечується вища прозорість фінансових процесів, оскільки автономні заклади змушені впроваджувати механізми підзвітності, що підвищує рівень довіри до управлінських рішень як з боку держави, так і з боку громадськості. Залучення додаткових джерел фінансування, зокрема грантів, благодійних внесків, надходжень від платних послуг, стає реальним лише за умов автономного статусу, що розширює фінансові можливості закладу та дозволяє йому оперативно реагувати на нові виклики.

Запозичення ефективних моделей фінансової автономії з міжнародної практики стимулює також розвиток інновацій у сфері управління ресурсами, модернізацію навчального середовища, впровадження сучасних освітніх технологій та посилення орієнтації на результат. Це, у свою чергу, створює якісно нові умови для здобуття освіти, підвищує мотивацію педагогічних працівників, залучає батьків і громаду до управлінських процесів та формує інституційну спроможність закладу до сталого розвитку. Таким чином, фінансова автономія на основі адаптованого світового досвіду є важливим чинником підвищення результативності освітнього процесу та загальної якості освітніх послуг.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що створення ефективної системи фінансування освіти на місцевому рівні передбачає комплексну взаємодію між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, керівництвом освітніх закладів та громадянським суспільством. Зміцнення фінансової спроможності освітніх установ, зростання рівня їх автономії та запровадження стратегічного бюджетування дозволить забезпечити доступність, якість і інноваційний розвиток української освіти в умовах викликів сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська О.Б. Особливості та проблеми бюджетування у забезпеченні фінансової автономії класичних університетів. *Фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2021. № 1. С. 113–119.
2. Боголіб Т.М. Бюджетне регулювання соціальної сфери: теорія, методологія, практика. Київ : НІОС, 2014. 384 с.
3. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. №2456 із змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
4. Бюджетні видатки на загальну середню освіту у 2020 році. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13901>.
5. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В.Канєва, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
6. Василик О.Д. Бюджетна система України. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 544 с.
7. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
8. Верховна Рада України. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
9. Верховна Рада України. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України № 1789-VIII від 20.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-19#Text>.
10. Верховна Рада України. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
11. Верховна Рада України. Про повну загальну середню освіту: Закон України № 463-IX від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
12. Виноградня В.М. Сучасні підходи до бюджетування в системі

управління закладами вищої освіти. *Фінанси, облік і аудит*. 2015. № 27. С. 123–131.

13. Волошина А. Фінансова автономія – нові можливості для шкільних бюджетів. 2020. URL: <https://osvita.ua/school/74192/>.

14. Гладких Д. М., Малафєєва К. Ю. Ключові проблеми фінансування закладів вищої освіти в Україні та напрями їх вирішення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 150–159.

15. Григорів О.О. Бюджетування в системі управлінського обліку державного вищого навчального закладу: методика і організація : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2014. 20 с.

16. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023 &budgetType=LOCAL>

17. Жукова Ю. М. Економічні аспекти фінансування закладів загальної середньої освіти в Україні в період війни. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. № 1. С. 247–256.

18. Журавель Ю. В., Попадинець Н. М., Графська О. І., Маргітич В. В. Вплив глобалізаційних процесів на конкурентоспроможність української освіти: проблеми фінансування та міграції. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 3. С. 738–751.

19. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

20. Каленюк І.С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 24–36.

21. Коваль А. С. Прозорість бюджетного процесу в закладах освіти: сучасні тенденції та виклики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1(56). С. 109–114.

22. Литвинчук А. О., Гапон В. В., Пронь Н. Б., Барабаш О. А., Читаєва

К. Г. Аналіз фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах збройної агресії в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 6. С. 63–80.

23. Лойко В.В., Поздєєва К.В., Маляр С.А. Теоретико-методичні засади та проблеми функціонування механізму фінансування закладів загальної середньої освіти. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 1(5). С. 68-78.

24. Лондар С.Л. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування: монографія. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2021. 274 с.

25. Лукашенко Л.В. Фінансування закладів загальної середньої освіти в умовах децентралізації: проблеми та перспективи розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск 3(83). С. 67-71.

26. Мельник Л. В., Кондрацька Н. М., Мельник Л. М. Проблеми фінансування вищої освіти в умовах сьогодення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. № 4. С. 177–189.

27. Мархлевські В. К., Сеїтосманов А., Фасоля О. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 47 с.

28. Механізми фінансової автономії закладів вищої освіти України: колективна монографія; за ред. І. С. Каленюка. Київ: ІВО, 2020. 240 с.

29. Міністерство фінансів України: URL: <https://www.mof.gov.ua>.

30. Ніценко В.С., Гавриш В.І., Захарченко О.В. Модель оптимізації мережі вищих навчальних закладів в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 31-44.

31. Омеляненко Н., Шевіч К. Фінансова автономія закладу освіти: перший крок. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/2703-fnansova-avtonomya-zakladu-osvti-pershiy-krok>

32. Остапенко Т. М. Стратегічне управління фінансами в закладах освіти в умовах автономії. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 56–63.

33. Половинчак Г.І. Бюджетне фінансування вищої освіти: теоретичні

засади та сучасні виклики. *Економіка розвитку*. 2020. № 3 (91). С. 85–90.

34. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

35. Про повну загальну середню освіту : Закон України № 463-IX від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

36. Про публічні закупівлі : Закон України № 922-VIII від 25.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

37. Про фінансову автономію закладів освіти комунальної форми власності Чернівецької міської територіальної громади : Рішення 11 сесії Чернівецької міської ради VIII скликання № 542 від 28.10.2021 р. URL: <https://city.cv.ua/search/documents>

38. Про фінансову автономію закладів освіти комунальної форми власності Чернівецької міської територіальної громади : Рішення 15 сесії Чернівецької міської ради VIII скликання № 694 від 28.10.2021 р. URL: <https://city.cv.ua/search/documents>

39. Рамський А. Ю., Казак О. О. Розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2. С. 8–15.

40. Руденко Н.О. Бюджетування в системі фінансового менеджменту ЗВО: нові підходи. *Фінансовий простір*. 2018. № 4. С. 57–63.

41. Свірко С. В., Черемісін О. І., Шатохін М. І. Бюджетування діяльності державних закладів вищої освіти: місце та передумови запровадження. – *Економічний простір*. 2019. № 147. С. 159–167.

42. Свірко С.В. Бюджетування діяльності державних закладів вищої освіти: місце та передумови запровадження. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 161–175.

43. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 47 с.

44. Тестування уповноважених осіб. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=50dedb4b-1a74->

4473-a1cf-ef37014cd584&title=TestuvanniaUpovnovazhenikhOsib

45. Тимчак В. В., Тимчак М. В. Фінансова автономія закладів вищої освіти: адміністративно-правові межі та можливості. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 720–725.

46. Ткачук І.Я. Фінансова автономія закладів загальної середньої освіти в Україні: можливості та обмеження. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 38–43. URL: <https://www.investplan.com.ua>

47. Фінансова автономія – нові можливості для шкільних бюджетів. Портал Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/school/74192/>

48. Фурсенко І. О. Фінансова грамотність керівників закладів загальної середньої освіти як чинник ефективного управління. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 43–47.

49. Чередник В.А. Джерела додаткового фінансування загальної середньої освіти в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 11. Ч. 5. С. 116-119.

50. Чернега В. В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти: зарубіжний досвід. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 5–9.

51. Шведсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні». Аналітичний звіт щодо автономії закладів загальної середньої освіти. Київ, 2020. 36 с.
URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/580/avtonomy.pdf>

52. Шевченко Л.С. Фінансова автономія університету: світовий досвід для України. *Право та інновації*. 2015. № 1. С. 19–25.

53. Юрчишена Л. В. Оцінка фінансової гнучкості закладів вищої освіти. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2024. №33. С. 81–86.

54. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Paris: IAU Press, 1998.
URL: http://www.finhed.org/media/files/05-Clark_-

Creating Entrepreneurial Universities.pdf

55. Estermann T., Nokkala T., Steinel M. University Autonomy in Europe II. The Scorecard. Brussels: European University Association, 2011. URL: <https://www.eua.eu>
56. Fatkhutdinov V.H., Amarathunga B.H., Nitsenko V.S., Svyrydenko D.B., Kotsur V.V. Analysis of motivation determinants in the implementation of online training of future managers at state universities. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No 3. pp. 171-176. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/20233/171>.
57. Khan S., Zayed N.M., Darwish S., Nitsenko N., Islam K.M.A., Hassan Md.A., Dubrova O. Pre and Present COVID-19 Situation: A Framework of Educational Transformation in South Asia Region. 2023. *Emerging Science Journal*. No 7(Special Issue "COVID-19: Emerging Research"). pp. 81-94. URL: <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2023-SPER-06>.
58. Krasovskiy I. N., Pilyavski V. P., Shendrikova S. P., Nazrieva M. V. Mechanism of the innovation development in the university. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2020. No. 128. P. 2132–2140. DOI: 10.2991/aebmr.k.200312.296.
59. Krysovaty A. The main paradigms of education and their essential characteristics. *Psychology and Society*. 2015. No. 1. P. 114–121.
60. OECD. *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
61. Shayery A.J., Zayed N.M., Islam K.M.A., Hossain M.F., Nitsenko V.S., Imran M.A. The impact of internationalization to improve and ensure quality education: a case study of Daffodil International University (Bangladesh). *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. No 6. pp. 160-169. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-6/160>.
62. Theoretical and methodological substantiation of effective financial and economic models of higher education development. Ed. I. M. Hryshchenko. Kyiv: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2015.