

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувачка**

**Леся ЮРЧЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Леся МЕЛЬНИК**

**Дніпро – 2024**

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
на підготовку кваліфікаційної роботи

**ЮРЧЕНКО ЛЕСІ ВІТАЛІВНІ**

- 1. Тема роботи** «Управління ресурсним потенціалом підприємства»  
**Науковий керівник:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,  
Затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_.
- 2. Термін подання здобувачем роботи** «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ДДАЕУ за 2018-2022 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємств. 2. Стан ресурсного потенціалу бюджетної установи. 3. Вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом бюджетної установи. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Динаміка доходів ДДАЕУ за 2018-2022 рр.
  2. Витрати ДДАЕУ за 2018-2022 рр.
  3. Сальдо доходів та витрат ДДАЕУ за 2018-2022 рр.
  4. Динаміка витрат за обмінними операціями ДДАЕУ за 2018-2022 рр.
  5. Динаміка доходів та витрат Полтавського державного аграрного університету за 2018-2022 рр.
  6. Динаміка доходів від обмінних і необмінних операцій ПДАУ за 2018-2022 рр.
  7. Структура доходів від обмінних і необмінних операцій ПДАУ за 2018-2022 рр.
  8. Динаміка витрат від обмінних і необмінних операцій ПДАУ за 2018-2022 рр.
  9. Елементний склад витрат за обмінними операціями ПДАУ за 2018-2022 рр.
  10. Структура витрат за обмінними операціями ПДАУ за 2018-2022 рр.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2022-квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-серпень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2024	

Здобувачка

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Леся ЮРЧЕНКО

Науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Леся МЕЛЬНИК

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління ресурсним потенціалом підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 91 с., 13 рис., 10 табл., 1 додаток, 48 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів оцінки та резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу закладу освіти ДДАЕУ.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства та напрямів підвищення ефективності його використання.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використано наступні методи: абстрактно-логічний, економіко-математичний, економіко-статистичний, метод оптимізації, аналізу, синтезу, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, методи групування, методи порівняльного аналізу, аналогій, моделювання, екстраполяції.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних засад формування ресурсного потенціалу бюджетної установи та шляхів підвищення ефективності його використання.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Потенціал, ресурси, підприємство, бюджетна установа, оцінка, ефективність, фінансові результати.

## KEYWORDS

Potential, resources, enterprise, budgetary institution, evaluation, efficiency, financial results.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Поняття та сутність управління ресурсним потенціалом	8
1.2. Особливості управління ресурсами бюджетних установ.	21
1.3. Роль управління ресурсами в ефективному функціонуванні вищих навчальних закладів	32
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ	40
2.1. Загальні відомості бюджетної установи.	40
2.2. Організаційні основи фінансового плану діяльності бюджетної установи.	44
2.3. Аналіз тенденцій фінансової діяльності університетів	50
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ.	65
3.1. Стратегічні напрями забезпечення ресурсного потенціалу бюджетної установи.	65
3.2. Пропозиції щодо підвищення виробничого потенціалу бюджетної установи	78
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	92

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне управління бюджетними установами, зокрема вищими навчальними закладами, стає предметом постійного дослідження та удосконалення у зв'язку з необхідністю оптимізації використання ресурсів та підвищення їхньої ефективності. У цьому контексті, управління ресурсним потенціалом бюджетної установи, зокрема університету, набуває стратегічного значення, визначаючи успішність її функціонування та вплив на якість освітнього процесу.

Стратегії, прийняті державною структурою при формуванні її ресурсної бази, впливають на визначення фінансової стабільності та зростання операційної діяльності. Це засновано на раціональному способі адміністрування та використання цих ресурсів, що вбереже від неефективної стратегії управління, що призведе до падіння доходів і конкурентоспроможності бюджетної організації. Тому можна вважати, що проблема дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства та розробки шляхів підвищення ефективності такого управління для сталого розвитку є досить актуальною. Інтерес науки до проблем, пов'язаних з вивченням ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання, виникає через необхідність оцінки шансів забезпечення сталого розвитку; використання доступних засобів для оптимізації та ефективності університету.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Дослідженню різноманітних аспектів ресурсного потенціалу як об'єкта управління, особливостям його оцінювання та управління присвячено багато праць видатних науковців. Особлива увага приділялась цим проблемам упродовж ХХ століття. Широко відомі праці зарубіжних науковців: К. Аладефреда, Ф. Герцбергера, В. Вебера, В. Врума, Д. МакКлелланда, А. Маршала, Е. Лоулера, Н. Петті, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля. Вагомим внеском в дослідження ресурсного потенціалу підприємства є праці таких вітчизняних вчених-економістів: Г. М. Александрова, В. М. Абрамова, С. І. Бандури, А. М. Колота, В. М. Семенова,

Л. В. Шаруги, Г. В. Хаєта, О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур, О. С. Федоніна, Е. В. Лапін, В. М. Гавва, О. А. Божко, Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко, С. Е. Сердак, М. В. Чорна та ін.

Проте, як показує аналіз наукових інновацій на сьогоднішній день, актуальним є проведення ретельного вивчення питань підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства з метою створення умов для сталого та тривалого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності бюджетної установи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних та практичних засад формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства та напрямів підвищення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи ресурсного потенціалу бюджетної установи, а саме університету;
- охарактеризувати сучасний стан ефективності використання ресурсного потенціалу бюджетної установи;
- дослідити шляхи оптимізації ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- розкрити стратегію розвитку ресурсного потенціалу бюджетної установи;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом

**Об'єкт дослідження:** процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів оцінки та резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу закладу освіти ДДАЕУ.

**Методи дослідження:** В кваліфікаційній роботі використано наступні методи: абстрактно-логічний, економіко-математичний, економіко-

статистичний, метод оптимізації, аналізу, синтезу, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, методи групування, методи порівняльного аналізу, аналогій, моделювання, екстраполяції.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних засад формування ресурсного потенціалу бюджетної установи та шляхів підвищення ефективності його використання.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

*дістали подальшого розвитку:*

- обґрунтування категоріального змісту поняття «ресурсний потенціал університету» як комплексної категорії, що виступає матеріально-речовою основою виробничого потенціалу, представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовують в бюджетній установі та розкриває можливості університету надати послуги для певної кількості студентів;

- ідентифікація чинників та обґрунтування критеріїв оцінки використання ресурсного потенціалу бюджетної установи;.

- визначення факторів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу за допомогою оптимізації роботи в державній структурі;

- впровадження мотиваційних заходів організації праці.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на XI Всеукраїнській науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2023 р.).

**Структура роботи.** Робота містить 91 сторінку основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 48 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

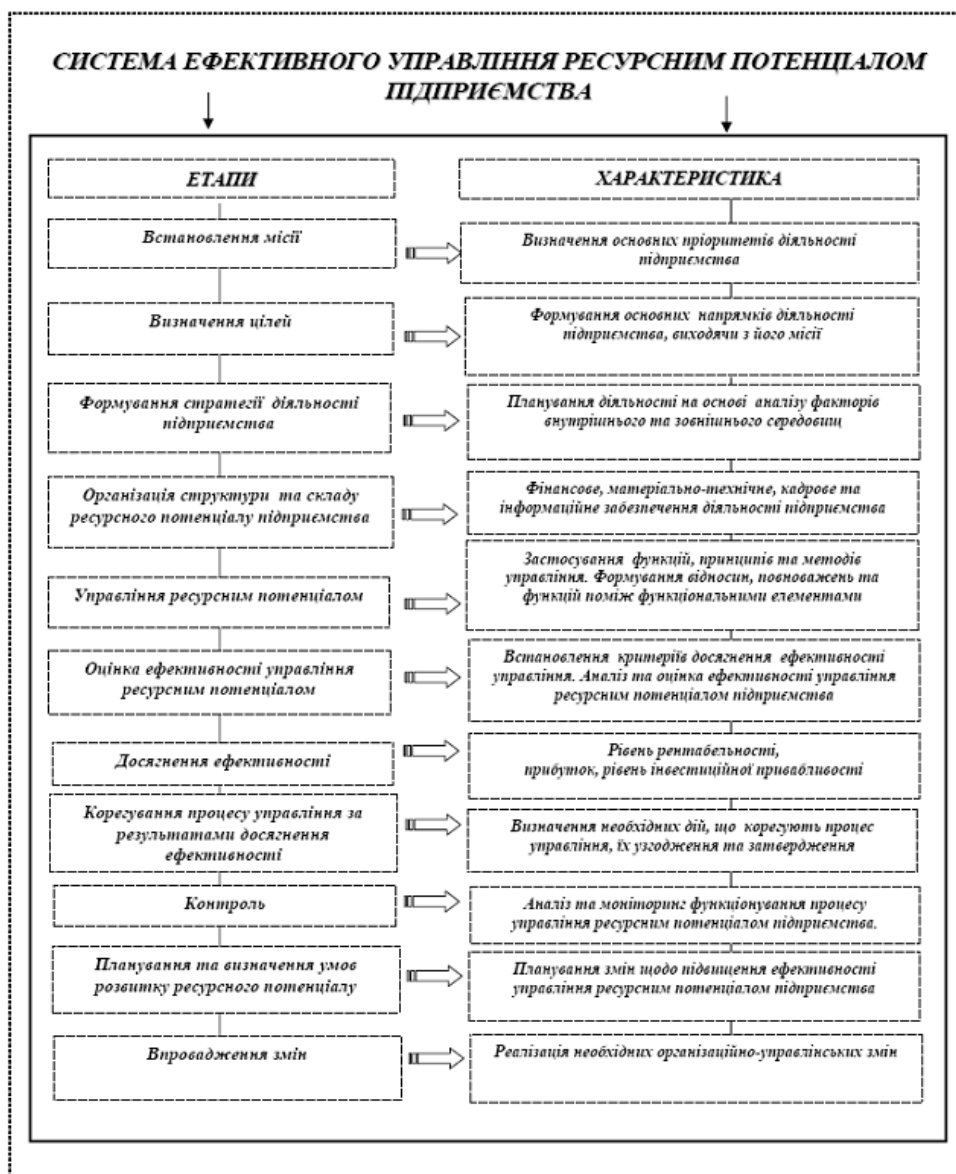
### **1.1. Поняття та сутність управління ресурсним потенціалом**

В умовах постійних економічних змін підприємства повинні приділяти велику увагу розширенню та поглибленню досліджень у сфері управління ресурсним потенціалом. Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства має бути гнучкою системою, яка змінюється та адаптується до ринкових умов, виробляючи при цьому якісну продукцію та забезпечуючи загальний розвиток підприємства [24].

Виходячи з цього, запропоновано систему ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 1.1).

Першим кроком у побудові ефективної системи управління ресурсним потенціалом є встановлення місії. Встановлюється глобальна мета діяльності компанії, яка відображає призначення компанії, її роль у суспільстві та специфічні інтереси компанії, які необхідно забезпечити. Після визначення місії слід встановити конкретні цілі діяльності. При цьому ефективне управління ресурсним потенціалом має бути спрямоване на реалізацію не тільки основної місії компанії, але й цілей, що базуються на місії.

Для формування ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства велике значення має аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення потенційних загроз і можливостей, з якими підприємства можуть зіткнутися в майбутньому. Основними з цих факторів є економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні, міжнародні та соціальні. Результатом такого аналізу є перелік майбутніх загроз і можливостей з урахуванням їх важливості та впливу на підприємство.



**Рис. 1.1. Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства**

До найважливіших внутрішніх факторів належать рівень компетентності персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічна оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення, а також рівень планування, організації, мотивації та управління ресурсами підприємства [24; 27; 37].

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно сформулювати стратегію розвитку бізнесу. Формулювання стратегії - це складний процес, в якому повинні брати участь менеджери всіх

рівнів. Формулювання такої стратегії підприємства передбачає зосередження уваги на розвитку існуючих можливостей підприємства. Основою для формулювання стратегії розвитку підприємства має бути концепція, яка враховує специфіку діяльності підприємства, його положення на ринку та стан зовнішнього середовища. З урахуванням сформованої стратегії розвитку підприємства наступним етапом є формування структури та складу ресурсного потенціалу. Це спрямовано на забезпечення підприємства ресурсами, їх структурування та створення певної організаційної форми, що гарантує стабільний розвиток та ефективне використання і відтворення.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із його стратегічних напрямів, який має забезпечити створення такої системи ресурсів, щоб результати їх взаємодії стали фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства. Для цього необхідна реалізація функцій, методів і принципів. Передусім це стосується створення відповідних механізмів управління, формулювання планів, розробки відповідних правил і процедур, визначення не тільки того, що і коли робити, а й того, хто і як буде здійснювати заплановану діяльність. Важливою складовою ефективного управління ресурсним потенціалом є моніторинг функціонування процесу управління, який дозволяє контролювати управління та вносити необхідні зміни, доповнення та вдосконалення.

Оцінка ефективності використання ресурсів є наступним етапом у створенні ефективної системи управління ресурсним потенціалом. Така оцінка повинна включати певні показники та критерії для визначення оптимального напрямку управління ресурсами підприємства. Це дає можливість дізнатися, як здійснюється управління підприємством, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення управлінських процесів впливають на ресурсний потенціал. Для оцінки ефективності необхідна система показників, яка враховує реальну динаміку використання

ресурсів підприємства. При цьому економічна ефективність досягається через виробництво високоякісної продукції та отримання прибутку [41].

Управління ефективністю використання ресурсного потенціалу слід розглядати як побічний етап, і цей побічний етап повинен включати такі напрями, як якість управління та управління результатами. Під якістю управління розуміється, перш за все, культура управління, в рамках якої підприємство прагне досягти поставлених цілей. Така орієнтація має формуватися під впливом ефективної системи мотивації та контролю, в якій чітко визначені цілі та пріоритети розвитку підприємства, а також чітко розподілені повноваження та відповідальність. Управління ефективністю має включати набір систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінки результатів діяльності організації та забезпечення зворотного зв'язку з метою її покращення. При цьому процес прийняття рішень має відповідати загальним вимогам до будь-якого управлінського рішення. Він має бути раціональним, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, обґрунтованим, оптимальним, своєчасним, комплексним та гнучким. Тільки при дотриманні цих принципів рішення виконують функції контролю (сприяння досягненню цілей), координації (узгодження окремих дій, рішень і діяльності окремих фахівців і підрозділів) і мобілізації (мобілізації виконавців).

Завершальним етапом побудови ефективної системи управління потенційними ресурсами підприємства є контроль. Контроль, як важливий і необхідний етап, повинен включати використання систем спостереження і перевірки дотримання встановлених стандартів та інших норм, прийнятих планів, програм і управлінських рішень щодо використання ресурсів підприємства, а також використання систем виявлення відхилень від прийнятих принципів організації та контролю управління [34].

Системи, розроблені для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, можуть також виявляти внутрішні особливості, які підривають результативність досягнення ефективності в процесі

управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, що здійснюються в процесі управління. Забезпечення внутрішньої мобільності та гнучкості підприємств є основою ефективного управління їх ресурсним потенціалом та забезпечення загального економічного розвитку.

У світі економіки вчені заглиблюються в аналіз потенціалу компанії як вирішального фактору у формуванні стратегії її зростання. Це обстеження зосереджено навколо кількох ключових аспектів: використання трудових ресурсів для створення матеріальних благ, набір ресурсів, які є в його розпорядженні для досягнення конкретних цілей, оптимальний вихід матеріальних благ і послуг завдяки розумному управлінню ресурсами та здатність підприємства до виробництва продукції та надання послуг, серед іншого. Кожен аспект, включений у дослідження, має важливе значення для розуміння та планування шляху компанії вперед.

Відповідно до тлумачного словника під потенціалом розуміється загальна сукупність усіх доступних ресурсів, можливостей і продуктивних сил, які можуть бути використані в будь-якій галузі чи секторі. У загальному розумінні потенціал компанії визначається поєднанням природних умов і ресурсів, а також різноманітних можливостей, резервів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення конкретних цілей.

Це визначення більш узгоджується з ідеєю «ресурсного потенціалу», оскільки воно підкреслює лише існування сукупності ресурсів, які можна використовувати для конкретної мети. Тим не менш, ця перспектива ігнорує реальність того, що ці самі ресурси можуть давати різні результати залежно від способу їх використання та зовнішніх обставин, яким вони піддаються. Отже, він не визнає спроможності керівництва збільшувати або зменшувати ресурсні можливості підприємства.

В економічній літературі ресурсний потенціал визначається як система різноманітних видів ресурсів. Потенціал компанії в першу чергу формується її основною складовою. Однак важливо зазначити, що ресурсний потенціал

не залежить лише від кількості та якості наявних ресурсів. Він також охоплює оптимальний баланс між цими ресурсами та наскільки добре вони відповідають поставленим завданням.

Ресурсний потенціал підприємства формується шляхом поєднання фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних і технологічних ресурсів. (рис.1.2)



**Рис.1.2** Схема ресурсного потенціалу підприємства

Із запропонованої схеми зробимо наступний аналіз.

Почнемо з того, що фінансові ресурси розглядаються як кошти, які є в розпорядженні бізнесу. Вони охоплюють як фізичну готівку, так і частину готівки, що використовується в немонетарній формі. Фінансові ресурси відіграють життєво важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства. За відсутності достатньої кількості грошових активів стабільність і перспективи майбутнього зростання підприємства знаходяться під загрозою.

У другу чергу слід розглядати матеріальні ресурси — основні та оборотні засоби виробництва, що використовуються (або можуть бути

використані) у процесі виробництва, оскільки вони утворюють матеріальну базу підприємств.

Крім того, слід також враховувати нематеріальні ресурси, які входять до складу власності компанії. Ці ресурси часто пов'язані з інтелектуальною власністю та іншими подібними правами, які належать компанії. Важливо відзначити, що ці нематеріальні активи складають важливу частину загальної вартості компанії. Прикладами таких активів є патенти, комп'ютерні програми, ліцензії, сертифікати на ведення бізнесу або використання певної власності, винаходи, знання та право власності на землю.

Крім того, загальна робота бізнесу все більше залежить від наявності глибокої інформації. Зокрема, здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення є недосяжною без доступу до інформаційних ресурсів. Ці активи охоплюють бази даних, факти, досвід, інтелект, етичні міркування та питання естетики. Культурні явища, які відіграють життєво важливу роль у процесах відтворення та служать основою прогресу, демонструють вроджену здатність. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективного використання інформаційних ресурсів.

Виробнича потужність будь-якого підприємства залежить від матеріально-технічної бази. Технічні ресурси - це об'єкти, що охоплюють сукупність механізмів, машин, систем і інструментів. Вони відіграють важливу роль в управлінні, видобутку, зберіганні та обробці сировини, матеріалів, енергії та інформації. Головною метою їх створення є сприяння виробництву певної продукції та задоволення невиробничих потреб суспільства.

Ці елементи складають фізичну та технічну основу виробничої системи. Засоби виробництва, класифіковані на основі їх матеріального складу, складаються з активів, які використовуються в діяльності підприємства, а саме основних і оборотних засобів. Економічне значення та матеріальний характер цих активів є вирішальними для розуміння їхньої ролі у сприянні продуктивній діяльності та просуванні загального виробництва.

Підприємство не може досягти ефективності виробництва без технологічних ресурсів. Технологічні процеси охоплюють сукупність процедур, правил і можливостей, які використовуються для виробництва товарів і виконання завдань у різних сферах виробництва. Важливим елементом технологічних процесів є серія послідовних дій, пов'язаних із природними процесами та залученням людини, усі з метою створення конкретних об'єктів. Примітно, що технологічні ресурси демонструють чіткий атрибут динамічних методів і технологій через існування конкурентних концепцій, наукових досягнень та інших впливів.

Проте до створення ресурсної основи підприємства потрібно підходити з усією обережністю. В першу чергу це стосується людських ресурсів, оскільки вони є об'єднуючим елементом, який сприяє синергії та стимулює зростання. Крім того, для підприємства вкрай важливо не тільки ефективно використовувати власні ресурси, але й мати здатність залучати ресурси інших гравців ринку, коли це необхідно. Це посилить його ринковий потенціал і гарантує оптимальні умови для якісного розвитку.

Отже, категорії «ресурсний потенціал» і «підприємницький потенціал» не враховують визначальної ролі людського чинника в забезпеченні напрямів і динаміки розвитку підприємства.

Більш глибоке розуміння досліджуваного явища можна знайти в понятті «потенціал розвитку». Ця концепція охоплює уявлення про те, що розвиток є не просто продуктом наявних ресурсів, але також спирається на оптимальне використання цих ресурсів, беручи до уваги зовнішні фактори та конкретний контекст, у якому він застосовується. Кінцева мета полягає в тому, щоб викликати якісні зміни в економічних показниках як цілої системи, так і окремої організації. Це визначення підкреслює критичну важливість управлінських здібностей у стимулюванні цих трансформаційних змін, які необхідні для будь-якого суттєвого прогресу.[25] Проте автор більше зосереджується на фінансовому аспекті цього потенціалу. Іншими словами, вони обговорюють здатність керівництва збирати фінансові ресурси



для здійснення значущих змін в організації. Проте вони не заглиблюються у вплив людського фактору на впровадження цих змін. Ці людські чинники можуть як прискорити, так і загальмувати прогрес. У зв'язку з цим вважаю за необхідне підкреслити значну роль трудових відносин при визначенні «потенціалу розвитку». Ці відносини є унікальними для кожної групи працівників і формуються стилями управління та міркуваннями суспільного мислення. Співробітники компанії володіють характеристиками інтелектуального світогляду та кваліфікації.

На цьому наголошують інші вчені, зокрема А. Самоукін [39]. Він заглиблюється у дослідження того, як формується потенціал підприємства, і стверджує, що його слід аналізувати у зв'язку з конкретними виробничими відносинами, які існують у кожній соціально-економічній системі. Ці відносини виникають між апаратом управління, окремими працівниками або колективом підприємства, коли вони використовують свої навички та здібності для виробництва матеріальних товарів і послуг. Розширюючи це поняття, доречно згадати, що динамічний розвиток бізнес-структури значною мірою залежить від взаємних вигод, отриманих від цих відносин.

Цілком очевидно, що зростання бізнесу недосяжний без активних і творчих зусиль. У всьому світі інновації є життєво важливим інструментом для бізнесу, щоб пристосуватися до змін у зовнішньому ландшафті або навіть формувати його на свою користь, прагнучи досягти економічної переваги.

Здатність висувати нові ідеї та впроваджувати інноваційні зміни є важливою характеристикою підприємця. Це дає їм змогу відкрити невикористані ринкові можливості та отримати конкурентну перевагу, що зрештою призводить до зростання бізнесу. Однак для впровадження цих інновацій потрібно не лише гарну ідею та достатньо грошей. Це також вимагає готовності та здатності робочої сили відмовитися від своїх звичних способів і адаптуватися до нових методів. Ця готовність до змін розвивається через належну мотивацію.

Таким чином, можливості зростання компанії охоплюють не лише її ресурси, а й значною мірою залежать від прагнення підприємця впроваджувати свіжі та винахідливі зміни. Для забезпечення прогресу компанії її керівнику життєво важливо мати активну мотивацію досягнень, самовираження, авторитет та інші супутні фактори.

Таким чином, зростання та успіх компанії залежать від її здатності розпізнавати та використовувати стратегічні можливості, ефективно використовувати ресурси та використовувати невикористані резерви, які можуть підвищити її конкурентну перевагу. Розширення потенціалу компанії за рахунок використання цих резервів є надзвичайно важливим. Однак важливо визнати, що сильні сторони компанії становлять її існуючий потенціал, тоді як її слабкі сторони представляють невикористаний потенціал. Отже, підприємство має використовувати свої сильні сторони, одночасно розглядаючи та виправляючи будь-які слабкі місця.

Для виявлення стійких конкурентних переваг необхідно виділити головне завдання: класифікація сильних і слабких позицій складових потенціалу підприємства та подальше нарощування функціональних складових потенціалу. Як сукупність ресурсних можливостей пропоную визначити потенціал розвитку підприємства.

Кількісному та якісному зростанню сприяє впровадження організаційних змін у відповідь на зовнішні виклики, які спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства. Це потребує готовності персоналу до впровадження таких змін, а також підприємницької мотивації та управлінських здібностей.

Виходячи з цього визначення, можна виділити основні складові потенціалу розвитку компанії.

На мою думку, ними є:

- здатне швидко реагувати на сигнали зовнішнього середовища, мотивоване на успіх, наше кваліфіковане та креативне керівництво

вміє приймати адекватні рішення та забезпечувати їх швидку реалізацію;

- підприємство володіє матеріально-технічними та фінансовими ресурсами або такими, що можуть бути;
- здатність оволодівати новим і долати сприятливий організаційний клімат базується на спільній взаємодії, забезпеченні єдності духу, згуртованості та взаємодопомоги.

Коли ми уважно досліджуємо ці різні компоненти та те, як здійснюється вітчизняне підприємництво, стає зрозуміло, що останній компонент часто ігнорується. Це можна побачити в тому, як до персоналу ставляться просто як до звичайних ресурсів, які не мають особливої цінності та легко замінюються за найменших ознак конфлікту інтересів. Практика залучення до напівлегальної роботи в поєднанні з відчуттям непостійності та нестабільності не створює сприятливої організаційної атмосфери та не викликає достатньої підтримки з боку персоналу інноваційних ідей керівництва. Зрештою, це зменшує потенціал для зростання підприємства.

Формування потенціалу компанії є динамічним процесом, тому що для забезпечення максимально якісної реалізації та максимальної взаємодії із зовнішнім середовищем вкрай важливо визначити фактори, що впливають на збалансованість та ефективність використання її елементів та їх розвиток.

Щоб зрозуміти чинники, які формують і розвивають потенціал, вкрай важливо класифікувати їх на зовнішні та внутрішні. Коли ми будуємо систему навколо цих факторів, ми повинні визначити пріоритетність того, як вони впливають на елементи потенціалу підприємства. Такий підхід допоможе нам оптимізувати їх використання та отримати необхідні кошти на конкретні заходи. Зовнішні фактори охоплюють економічні, соціальні, політичні та правові умови, які відіграють значну роль у формуванні та спрямуванні потенціалу. [18]

Рішення, прийняті різними державними органами, банками, інвестиційними компаніями, соціальними групами та політичними силами,

можуть сильно вплинути на економіку. Ці рішення часто приймаються у формі обмежень або стимулів і залежать від таких факторів, як податки, процентні ставки, законодавство, етичні міркування, соціальні норми та політичний тиск.

Крім того, основним зовнішнім аспектом, який слід враховувати, є переважаючі ринкові умови під час входу та виходу з системи. Ці умови стосуються конкуренції на приватних ринках і безпосередньо в галузі. Перший аспект стосується вартості, пов'язаної із забезпеченням ресурсами кожного потенційного елемента, яка охоплює альтернативну вартість зазначених ресурсів. Другий аспект полягає в тому, що для того, щоб міцно закріпитися на ринку, підприємство повинно узгодити свій потенціал з необхідними конкурентними якостями своїх продуктів, таких як ціна, якість, технічні характеристики, наявність та гарантії. Отже, в умовах загострення конкуренції підприємство має зосередити свої зусилля на максимізації наявного потенціалу та створенні нових можливостей шляхом своєчасного виявлення слабких місць конкурентів.

Внутрішніми факторами є необхідний досвід і навички менеджерів для реалізації, усталені принципи організації та ведення бізнесу, моральні цінності та амбіції керівників, а також загальноприйняті в компанії цінності та культура. До цих факторів відноситься і стратегія компанії.

Одночасно, на мою думку, ми повинні протистояти викликам, які виникають у навколишньому середовищі. Тривалий перехідний період, спотворений набір цінностей, яких дотримується більшість населення України, відсутність ефективних регуляторних заходів, запроваджених урядом, і зв'язок між зростанням бізнесу та політичними пристрастями власників – усе це сприяло скептичному ставленню підприємців до правових методи регулювання господарської діяльності. Це породило загадкову форму підприємницької поведінки, яку можна описати як нерішучість щодо ефективного розвитку.

Підприємницька поведінка значною мірою залежить від здатності та бажання власників бізнесу отримати «прикриття» від корумпованої частини бюрократії, особливо коли існують нерівні фіскальні функції для певних категорій підприємств. Ці фіскальні функції, які базуються на економічних і правових нормах, створюють можливість невиправданих переваг, таких як обмежений податковий контроль. Крім того, неформальні фактори часто відіграють роль у побудові ділових відносин між суб'єктами ринку, дозволяючи «гармонізувати» цінові характеристики. Це підкреслює важливість недосконалого інституційного середовища.[43]. Коли життєвий досвід підприємця змушує його вважати, що витрати на ведення бізнесу неофіційними засобами нижчі порівняно з діяльністю в установленій системі, а його особисті цінності дозволяють їм нехтувати діючими правовими нормами, він може вирішити перенести частину свого бізнесу в «тінь». Цей вибір дозволяє знизити податки, але також обмежує можливості для розширення бізнесу. Єдиний шлях боротьби з такою підприємницькою поведінкою на ринку – це посилення регуляторних функцій держави.

Таким чином, підвищення ефективності формування потенціалу підприємства стає можливим за рахунок викладених вище факторів:

На рівні великого бізнесу це:

- якісно оновлюється, розширюється та модернізується матеріально-технічна база;
- стосовно товарних ресурсів і запасів реалізована гнучка закупівельна політика;
- в умовах ринку відбувалася заміна працівників апарату управління, які не змогли пристосуватися до роботи - молоді, ініціативні кадри з числа випускників навчальних закладів – поповнення трудових ресурсів;
- організаційно-розвиток мотиваційної моделі зацікавленості працівників у результатах індивідуальної праці шляхом оптимізації структури та колективного управління підприємствами;

- власні оборотні кошти, що забезпечують високу швидкість обороту та поповнення капіталу;
- проводячи маркетингові дослідження, виробничі підприємства можуть обґрунтовувати свою асортиментну політику та впроваджувати сучасні технології виробництва промислової продукції;
- розроблення та реалізація інвестиційних проектів різних форм власності та господарювання із залученням підприємств.

На рівні держави це:

- для покращення умов діяльності необхідно вдосконалити державну регуляторну політику;
- схеми тіньового бізнесу можна зменшити шляхом сприяння підприємництву та обмеження можливостей і мотивації для підприємців;
- сприяння в отриманні міжнародної фінансово-технічної допомоги підвищить ресурсні можливості підприємств через створення ефективних механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємництва;
- розширення можливостей підприємств можливе за рахунок підвищення якості освітньої та професійної підготовки персоналу, що також сприятиме підвищенню їх управлінського потенціалу.

## **1.2. Особливості управління ресурсами бюджетних установ**

Бюджетна установа в Україні - це орган, установа чи організація, визначені Конституцією України, а також установа чи організація, що утворюються в порядку, встановленому державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим або місцевими органи місцевого самоврядування та отримує фінансування з державного та міського бюджетів. Говорячи про спільні риси, притаманні бюджетним установам,

можна назвати: правосуб'єктність (юридичні особи публічного права); форма власності (державна чи комунальна); форма фінансування (кошторисне фінансування); характер діяльності (невиробничий); економічний результат діяльності (неприбутковість).

Специфічними ознаками бюджетних установ є:

- правовий статус – юридична особа (бюджетний орган, бюджетна організація, бюджетна установа) або відокремлений підрозділ (структурна одиниця) бюджетної організації;

- правовий режим майна – головний розпорядник бюджетних коштів (бюджетний орган), розпорядник бюджетних коштів другого ступеня (бюджетна організація), розпорядник бюджетних коштів третього ступеня (бюджетна установа);

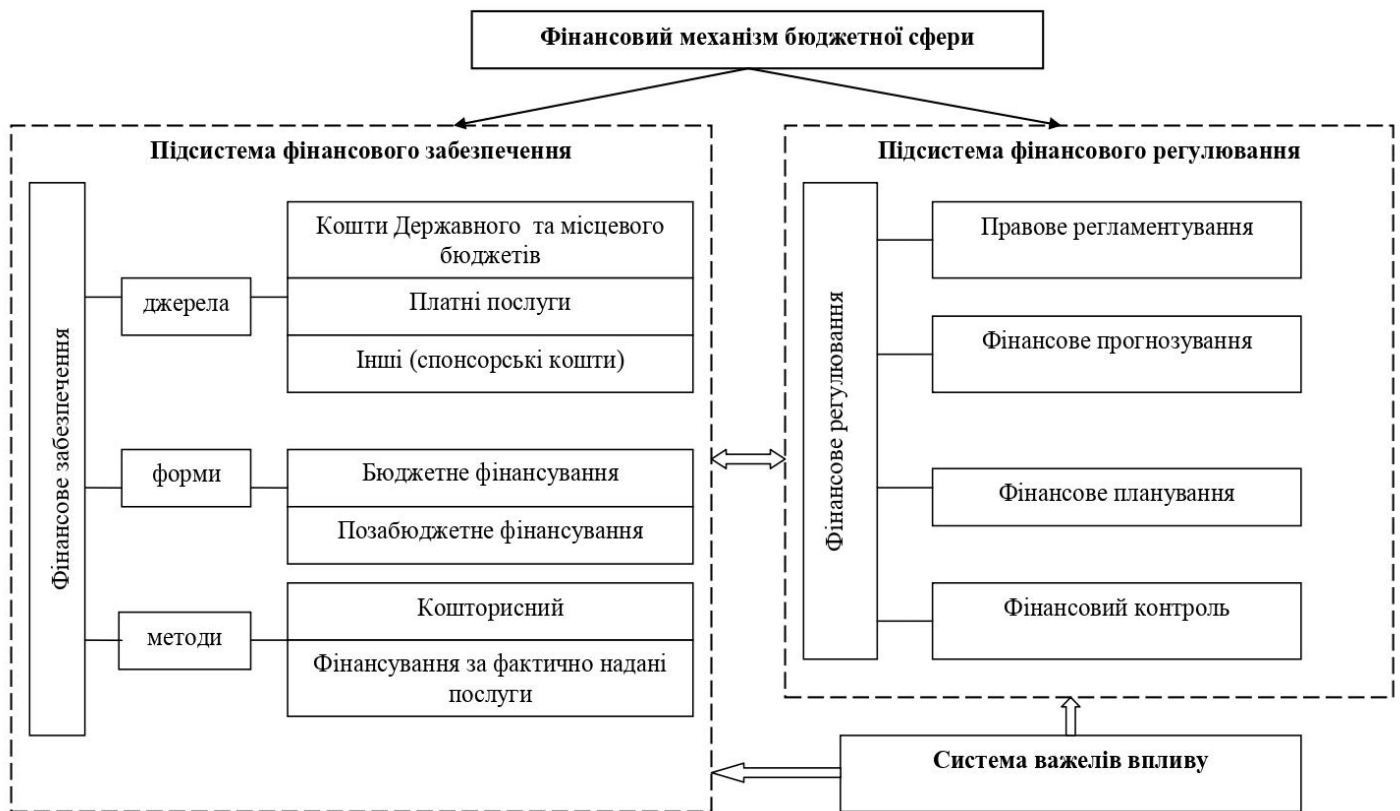
- форми реалізації права власності – користування (усі типи бюджетних закладів), розпорядження (бюджетний орган, бюджетна організація), володіння (бюджетний орган) [33].

Слід відзначити фактори, що негативно впливають на роботу бюджетних організацій, а саме: незадовільний стан фінансування, нестача матеріально-технічних ресурсів, обмеженість джерел грошових коштів, надмірна регламентація використання цих коштів. Вихід із цієї проблеми визначається здебільшого створенням та реалізацією фінансового механізму в бюджетних установах.

Слід звернути увагу на те, що механізми функціонування бюджетних установ відрізняються своїми особливостями, зумовленими некомерційним характером бюджетної сфери, особливостями формування фінансових ресурсів та методами їх розміщення.

Належне функціонування фінансового механізму у сфері бюджету визначається взаємодією його складових і може бути оцінено таким чином: кожна складова має відповідати своєму призначенню, усі елементи мають сприяти забезпеченню конкретних обсягів ресурсів для покриття відповідна діяльність, перехресна та вертикальна частини фінансового механізму;

швидкість реакції складових фінансового механізму на зміни макро- та мікросередовища. Спрощену схему структурно-логічної моделі організації фінансового механізму в бюджетних установах наведено на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3 Структурно-логічна модель організації фінансового механізму бюджетних установ**

Структурно-логічна модель фінансового механізму бюджетних організацій свідчить про те, що між різними складовими фінансового механізму існує тісний зв'язок, хоча кожен компонент також працює автономно. Отже, це потребує певної координації дій щодо різних елементів фінансового механізму. Фінансове забезпечення включає визначення та конкретизацію джерел, видів і способів використання фінансових ресурсів у бюджетних організаціях.

Однією з ключових складових фінансової системи є фінансове регулювання, що включає правове регулювання, фінансове прогнозування, фінансове планування та фінансовий контроль. Правове регулювання виявляється у розробці та прийнятті законодавчих актів з питань організації



діяльності бюджетних установ. Фінансове прогнозування тісно пов'язане з фінансовим плануванням.

Серед ключових елементів, що визначають фінансову структуру бюджетних установ, є комплекс регуляторних заходів, які можуть включати нормативи, ліміти та резерви. Рішення про це ухвалюють законодавчі та виконавчі органи влади. Стандарти визначають належну міру, в якій кожен витрата може бути покритий, і різні типи витрат, які можуть бути здійснені за рахунок фіскальних ресурсів.

Відповідно до владних структур, фінансові ліміти – це певний контроль над витратами, включаючи бюджетні асигнування для державних установ. З іншого боку, резерви призначені для компенсації ефектів, які можуть виникнути в майбутньому.

Фінансове забезпечення є запорукою успішної роботи бюджетної сфери. Бюджетні установи є фінансово незалежними, оскільки не мають внутрішніх надходжень і здійснюють свою діяльність за рахунок коштів відповідних бюджетів. Отже, основним видом фінансового забезпечення бюджетних установ виступає бюджетне фінансування, яке трактується як процес безповоротного, безоплатного виділення державних і місцевих коштів на виконання функцій держави, місцевого самоврядування, забезпечення діяльності бюджетних установ та організацій.

Бюджетне фінансування характеризується такими ознаками: кошти на видатки здійснюються виключно з одного бюджету відповідно до підпорядкованості підприємства, установи, організації. Деякі винятки включають фінансування національних заходів у боротьбі з епідеміями або втратами через стихійні лиха та ліквідацію стихійних лих. Фінансування бюджетних установ здійснюється на основі стандартизації, що є економічно та науково обґрунтованим залежно від напрямів діяльності.

Основним підходом бюджетної підтримки є розрахункове фінансування. Методи оцінки для розуміння передбачуваного фінансування представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Методичні підходи щодо тлумачення сутності кошторисного  
фінансування**

Автор (джерело)	Визначення
С. І. Юрій, Й. М. Бескид	забезпечення державними грошовими коштами установ і організацій соціально - культурної сфери, оборони, органів державного управління [48, с. 200]
А. О. Єпіфанов, І. І. Д'яконова, І. В. Сало	фінансування видатків бюджетних установ за рахунок видатків відповідних бюджетів [16, С. 59]
В. М. Опарін	забезпечення витрат за рахунок зовнішнього фінансування [28, С. 88]
Ю. В. Пасічник	фінансування бюджетних установ на основі кошторису [31, С. 489]
Словник бюджетної термінології	виділення коштів на утримання закладів, установ і організацій, виконання певних програм і реалізацію певних заходів на підставі спеціального фінансового документа — кошторису [ 42]

Поняття «бюджетне фінансування» вітчизняні вчені здебільшого розглядають як забезпечення видатків бюджетних установ з державного та місцевих бюджетів. На мою думку, такий підхід не враховує існуючу практику функціонування цих закладів, оскільки ринкові принципи придумали зовсім інші способи організації надання фінансової підтримки бюджетним установам, зокрема поєднання бюджетного фінансування, надання послуг та роботи. За договорами із суб'єктами господарювання на платній основі.

Завдяки змінам у фінансовому забезпеченні бюджетні установи отримали право використовувати як матеріальні, так і грошові ресурси за власними цілями. Таким чином, вони отримали повноваження здавати в оренду будівлі, споруди, транспортні засоби та інші фізичні активи стороннім підприємствам чи організаціям.

Послуга надається на платній основі; це політика щодо встановлення цін на послуги таким чином, щоб вони відповідали завданню самоокупності та самофінансування. Тому кошторисне фінансування за своїм змістом

охоплює не лише кошти, виділені з бюджетів, а й ті, що будуть отримані в результаті господарської діяльності. Вважаємо, що бюджетне фінансування має означати покриття витрат бюджетних установ на виконання ними функцій і завдань, спрямованих на досягнення суспільних благ, за рахунок бюджетного фінансування та позабюджетних ресурсів у результаті надання платних послуг та отримання спонсорської допомоги.

Виходячи з даних про використання коштів бюджетних установ, бачимо, що лише часткове забезпечення потреб бюджетних установ здійснюється безпосередньо за рахунок надання коштів з державного бюджету, які утворилися за рахунок перерозподілу валового внутрішнього джерело продукту – це дійсно бюджетні – це кошти загального фонду. Але в даний час роль позабюджетних джерел у забезпеченні роботи в організаціях державного сектору зростає. Отримані бюджетною установою позабюджетні доходи та доходи в матеріальній чи нематеріальній формі є наслідком її самостійної фінансово-господарської діяльності.

Найпоширеніший ресурс позабюджетних коштів — це кошти, сплачені за контрактні послуги та спонсорські кошти, які використовуються все частіше. Одним із способів фінансування соціальних проектів і конкретних програм, що реалізуються державними установами, може бути збір ресурсів. Ця форма фандрейзингу являє собою спеціально організовану процедуру збору коштів для реалізації проектів неприбутковими організаціями.

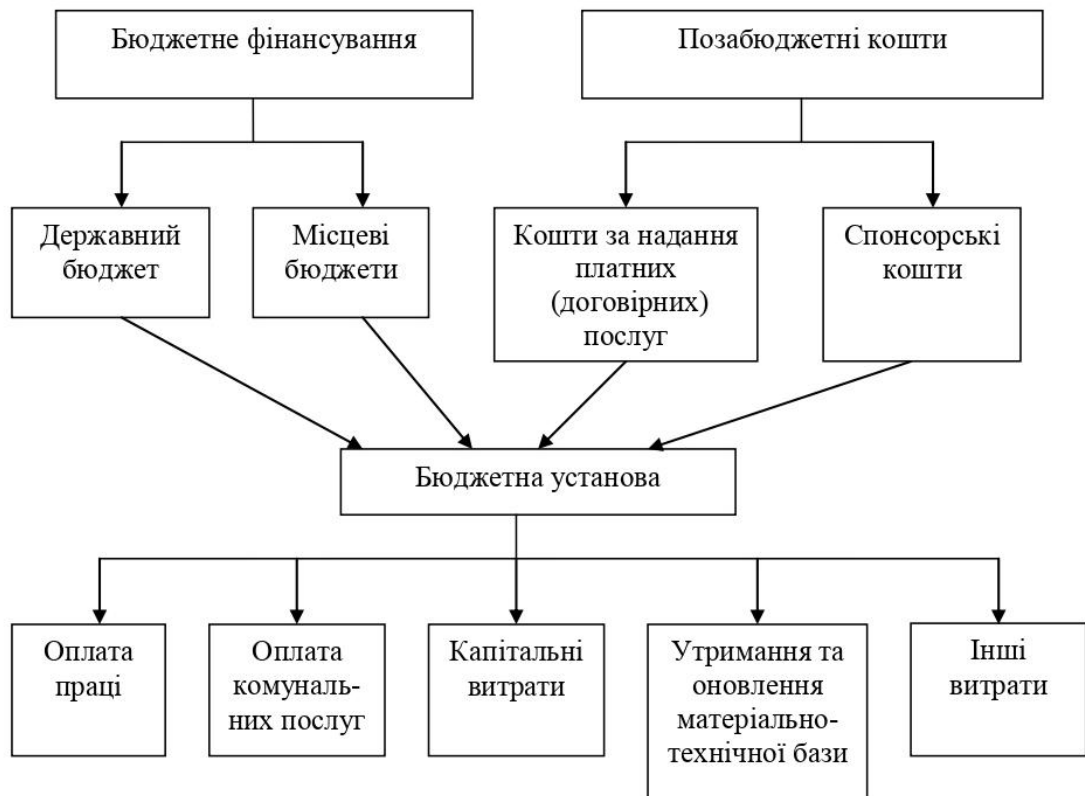
До інструментів бюджетного фінансування неприбуткових установ шляхом залучення коштів можна віднести:

- грант, який є подарунком донорської організації неприбутковому проекту чи програмі;
- безвідсоткова поворотна фінансова допомога, яка надається неприбутковій організації на проекти, які передбачають отримання доходу, оскільки їх діяльність пов'язана з відповідним проектом.

Поворотна фінансова допомога передбачає повернення повністю або частково наданого фінансування.

За умов договору формою системи оплати будуть послуги, які передбачають надання послуг з проведення семінарів, досліджень компаніями, які спеціалізуються на зборі коштів для некомерційних організацій. Некомерційна діяльність, яку здійснюють бюджетні установи, спрямована не на отримання прибутку, а на загальнодержавний масштаб, завдяки якому вони отримують більше ресурсів за рахунок додаткових грошових коштів.

Основні ресурси та кошти, з яких надходять бюджетні установи, наведено на рисунку 1.4.



**Рис. 1.4. Джерела формування та напрямки використання коштів бюджетних установ**

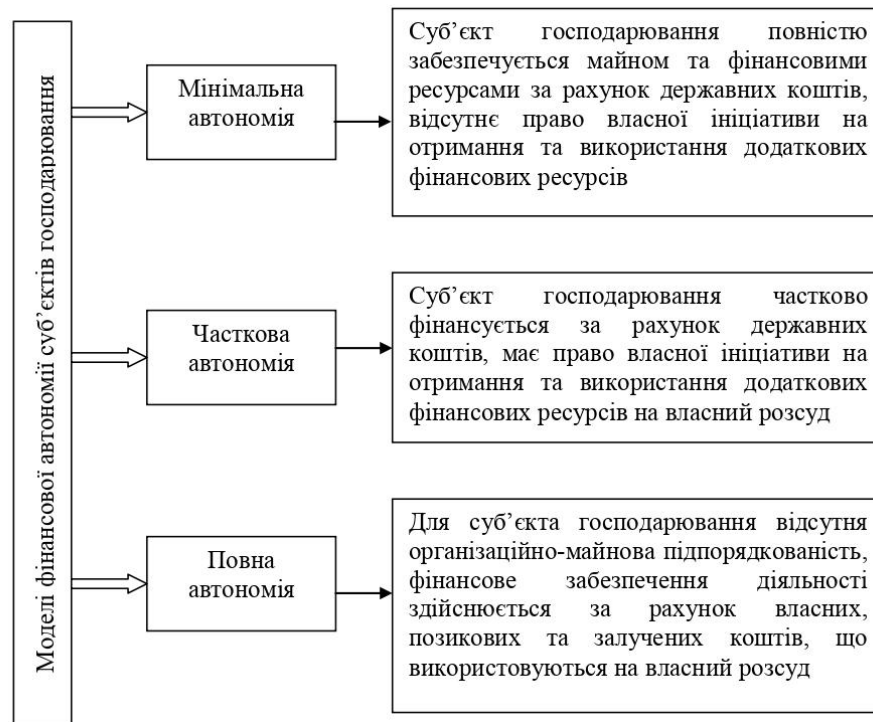
Для забезпечення ефективного виконання прогнозованого фінансування воно планується таким чином, щоб досягти конкретних цілей, при цьому ресурси розподіляються на основі реальних показників і згодом підзвітні результати. Планування означає, що фінансова діяльність

здійснюється за наявності планового документа та в межах встановлених витрат. Кошторис – це інструмент планування, спрямований на розрахунок прогнозованих витрат і їх затвердження на відповідний плановий період або конкретні види діяльності. Визначення кошторисних витрат зазвичай здійснюється нормативним розрахунковим методом.

Кошторисне фінансування передбачає вибір конкретних сфер, на які повинні бути спрямовані виділені кошти. В окремих випадках може надаватися право певного перерозподілу коштів між окремими статтями. Зосередження на асигнуваннях дозволяє фінансовій організації здійснювати контроль за своїми розумними та ефективними витратами. Таким чином, фінансування здійснюється за кошторисом, але з урахуванням фактичних цифр, а не заздалегідь визначених.

Також кошторисне фінансування має суттєві недоліки, оскільки воно не передбачає мотивації прийняття раціональних та ефективних рішень в управлінні та зв'язку між рівнем фінансування бюджетної організації та її результатами. Таким чином, фінансуватися можуть лише бюджетні організації, але не надані ними послуги. Крім того, закон передбачає, що фінансування використання спеціального фонду здійснюється за рахунок коштів із визначених джерел, а за власним бажанням, без вільного розпорядження заробленими коштами організація фактично не має фінансової самостійності.

Слід зазначити, що в світі існує декілька моделей фінансової автономії суб'єктів господарювання, а саме: мінімальної автономії, часткової автономії та повної автономії (рис. 1.5.).



**Рис. 1.5. Моделі фінансової автономії суб'єктів господарювання**

Враховуючи, що в даний час основними джерелами фінансування бюджетних організацій все ще є бюджети різних рівнів, де останні не можуть вільно використовувати отримані доходи у своїй діяльності через відсутність у них додаткових коштів, отриманих від комерційної діяльності, можна зробити висновок, що за цієї моделі низької автономії бюджетні організації в межах визначеної моделі зосереджуються на перевірених стандартах контролюючих органів і не користуються економічними стимулами для розширення сфери обслуговування та якості.

Управління ресурсами в бюджетних установах, особливо у вищих навчальних закладах, є багатогранною та важливою справою. Це передбачає вміле використання обмежених фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів для досягнення стратегічних цілей установи. Зупинимось на основних характеристиках управління ресурсами бюджетної установи, зокрема, на Дніпровському державному аграрно-економічному університеті (ДДАЕУ).

Тепер давайте заглибимося в сферу фінансових аспектів. Бюджетні установи значною мірою залежать від асигнувань, які вони отримують з державного бюджету. Ключовим аспектом управління фінансовими ресурсами університету є ретельне планування та ефективне використання цих коштів. Щоб максимізувати їх використання та досягти стратегічних цілей, менеджери повинні стратегічно розподіляти ресурси з огляду на обмежений бюджет і обмежені фінансові ресурси.

Тепер зануримося в кадрову сферу. Особливості кадрової політики: Спрямовані на проведення наукових досліджень і забезпечення високого рівня освіти університети реалізують певну кадрову політику. Діяльність з управління ресурсами передбачає питання залучення висококваліфікованого професорсько-викладацького складу та науковців до найму, що є вкрай важливим для забезпечення якісної освіти та наукових досліджень.

Третій аспект, який ми розглядаємо, це матеріальна інфраструктура. Це стосується фізичних структур і систем, які підтримують наше повсякденне життя. Це включає такі речі, як дороги, мости, будівлі та комунальні послуги, такі як вода та електрика. Матеріальна інфраструктура має вирішальне значення для функціонування суспільства, оскільки вона забезпечує необхідну основу для транспорту, зв'язку та надання основних послуг. Він також відіграє значну роль у формуванні загального розвитку та економічного зростання регіону чи країни. Тому важливо визначити пріоритетність інвестицій у підтримку та покращення нашої матеріальної інфраструктури, щоб забезпечити безперебійне та ефективне функціонування нашого суспільства.

Управління ресурсами, включаючи технічне обслуговування кампусу, аудиторій, бібліотеки та іншої інфраструктури, є ключовим аспектом моніторингу інфраструктури.

Інші фізичні активи, лабораторії та обладнання ефективно використовуються, оптимізуючи використання фізичних активів, що є ключовим завданням управління ресурсами.

Пориньмо в інтригуючий світ інформаційних технологій! Удосконалення адміністративного та навчального процесів, управління ресурсами в університеті передбачає постійний розвиток та використання інформаційних технологій для розвитку інформаційних технологій. Електронні системи впроваджені для управління навчанням, документообігу та інших аспектів діяльності.

Також важливим аспектом є взаємодія з громадою та суспільством. Для окремих людей надзвичайно важливо брати активну участь у своїх громадах і робити внесок у покращення суспільства в цілому. Взаємодіючи з іншими, ми не лише зміцнюємо зв'язки в наших спільнотах, але й створюємо відчуття причетності та єдності. Взаємодія з громадою дає нам змогу зрозуміти її потреби, виклики та прагнення. Це розуміння дозволяє нам визначити сфери, де ми можемо простягнути руку допомоги або зробити позитивний вплив. За допомогою різноманітних заходів, таких як волонтерство, участь у місцевих заходах або приєднання до громадських організацій, ми можемо активно сприяти побудові міцнішого та згуртованішого суспільства.

Крім того, взаємодія з громадою розвиває почуття соціальної відповідальності та співпереживання. Це надає нам можливість вчитися з різних точок зору та досвіду, сприяючи особистому зростанню та розвитку. Співпрацюючи з іншими, хто може мати інше походження або точки зору, ми отримуємо ширше розуміння навколишнього світу.

До того ж, активна участь у громадських ініціативах допомагає нарощувати соціальний капітал, який стосується колективної цінності, створеної окремими людьми, які працюють разом на взаємну вигоду. Цей соціальний капітал відіграє життєво важливу роль у вирішенні суспільних проблем і створенні позитивних змін. Це зміцнює структуру наших спільнот, зміцнюючи довіру, співпрацю та спільні цінності.

В загальному, можна сказати, що взаємодія з громадою та суспільством є важливою складовою особистого зростання та суспільного благополуччя. Через активну участь ми сприяємо створенню міцнішого почуття



причетності, єдності та загального соціального прогресу. Тому, на мою думку, потрібно користуватися цими можливостями, щоб спілкуватися з іншими та вносити суттєві зміни в наші спільноти.

Залучення громадськості включає розвиток управління ресурсами для підтримки соціально-культурних ініціатив зі студентами, підприємствами та громадськістю. Регіон отримує значну вигоду від внеску університету в розвиток, особливо від його зусиль з управління ресурсами, що включають співпрацю та сприяння економічному зростанню.

Характеристики управління ресурсами в бюджетній установі відіграють вирішальну роль у визначенні її конкурентоспроможності та здатності виконувати свої основні завдання в умовах дефіциту ресурсів. Завдяки ефективному управлінню цими аспектами стає можливим забезпечити сталість і досягти стратегічних цілей університету.

### **1.3. Роль управління ресурсами в ефективному функціонуванні вищих навчальних закладів**

Відповідно до законодавства України вищий навчальний заклад – це університет, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту. Це освітньо-наукова установа, яка готує спеціалістів для народного господарства за ліцензованими освітньо-професійними програмами різних рівнів, а також проводить наукові дослідження.

В Україні відповідно до основних принципів освітньої діяльності існують вищі навчальні заклади, які можна поділити на такі категорії: університет, академія, коледж, професійний коледж. Тому в цій роботі я буду використовувати термін «вищі навчальні заклади» для позначення закладів лише перших двох типів; наше дослідження буде спрямоване на з'ясування того, наскільки ефективно вони функціонують.

Розглянемо детально взаємодію ВНЗ з ринком освітніх послуг та ринком праці (рис. 1.6). Слід зазначити, що ВНЗ взаємодіє з обома ринками одночасно і вона є двосторонньою (мають місце і зворотні зв'язки).



**Рис. 1.6. Модель взаємодії ВНЗ з ринком освітніх послуг**

Для виходу на ринок праці університет використовує декілька каналів, у тому числі власні підрозділи, такі як відділи зв'язків з виробництвом і філії випускових кафедр, розташовані на підприємствах і в організаціях, а також студентські гуртки, що працюють на кафедрах. Крім того, університет може налагоджувати співпрацю між собою та ринком праці безпосередньо або через посередників, які представляють останнього (державну службу зайнятості, кадрові агентства). Працевлаштування випускників може бути організоване шляхом особистих контактів вищих навчальних закладів з

кадровими службами підприємств і організацій або шляхом проведення спеціальних заходів, таких як ярмарки випускників тощо.

За подібними схемами виші взаємодіють з ринком освітніх послуг, представленим загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами, технікумами та коледжами. У вищих навчальних закладах за цей напрям можуть бути приймальні комісії, відділи довузівської підготовки, відділи зв'язків з громадськістю, відділи обслуговування тощо. Вони проводять дні відкритих дверей, працюють з професорсько-викладацьким складом навчальних закладів, організовують ЗМІ інтерв'ю з керівництвом університету та виконують інші види роботи. Усі перелічені види взаємодії ВНЗ з освітніми службами та ринком праці є елементами ефективності їх системи та безпосередньо впливають на задоволення потреб: особистості – освіта; ВНЗ – покращення іміджу та підвищення конкурентоспроможності; підприємств та установ – талант. колектив; суспільство - економічний, соціальний і духовний розвиток.

Отже, для підвищення системної ефективності функціонування вищих навчальних закладів необхідно налагодити механізм взаємодії вищих навчальних закладів із цими суб'єктами ринку, забезпечуючи тим самим тісну взаємодію ринку освітніх послуг. і ринки праці, що дозволяє вищим навчальним закладам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основою цього механізму має бути маркетинг як форма усунення протиріччя між попитом і пропозицією. Закономірним наслідком досліджень, спрямованих на підвищення ефективності функцій вищої освіти, є якісна зміна її присутності на основі маркетингу.

Маркетинг може координувати стратегії поведінки університету та забезпечити його повну взаємодію з динамічним ринковим середовищем. При цьому основними учасниками (суб'єктами) ринку та відповідних маркетингових відносин є:

- до споживачів освітніх послуг ми відносимо не лише учнів, а й їхні родини, які впливають на вибір дітьми умов навчання, освітнього напрямку, рівня, змісту, якості та інших характеристик;

- вищі навчальні заклади, зацікавлені у збереженні або розширенні спектру послуг, які вони пропонують, з метою покращення умов праці своїх працівників та отримання інших позитивних результатів ринкової діяльності;

- безпосередні виробники освітніх послуг, тобто викладачі навчальних закладів, які зацікавлені у повному та ефективному використанні свого інтелектуального потенціалу, тобто умови праці та оплата праці, що відповідають їхнім вимогам;

- національний орган управління освітою, який організовує та забезпечує підтримку та контроль діяльності навчальних закладів шляхом фінансування, визначення змісту освіти, необхідного методичного та кадрового забезпечення, контролю за дотриманням національних стандартів тощо;

- суб'єкти господарювання ринку, які потребують фахівців з певним профілем і якістю підготовки, культурою та знаннями як роботодавці, тобто кінцеві споживачі освітніх послуг (наприклад, студенти).

Враховуючи минулий досвід функціонування у сфері державної освіти (де держава має тривалу монополію), формування концепції маркетингу як управління своєю діяльністю у ВНЗ є складним і довгостроковим процесом. Вчений М. А. Гончаров запропонував три основні етапи становлення університетського маркетингу на основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду маркетингу та поєднання специфічних характеристик освітніх послуг як продуктів [13, с. 160 - 161].

На першому етапі маркетинг виник і виразився через впровадження нової функції університету, орієнтованої на ринок праці, з'явившись у його новій структурі обслуговування - центрі навчання та зайнятості, який сприяє працевлаштуванню молоді. випускник. На думку автора, ці центри покликані

стати проміжними ланками в ланцюжку «ринок праці – ринок освітніх послуг».

На другому етапі відбувається якісна зміна: від організації та розвитку «ринкових» функцій вищих навчальних закладів до організації та приведення всієї освітньої діяльності до суспільних потреб і запитів ринку. На цьому етапі маркетинг відіграє таку ж роль, як і основні функції, такі як організація навчального процесу, навчання, науково-дослідна робота тощо.

На третьому етапі маркетинг починає відігравати координуючу роль і діяльність університету переорієнтовується на маркетинг як концепцію управління в ринкових умовах, тим самим змінюючи та визначаючи всю філософію управління.

Відповідно до перелічених автором етапів адаптації до реалій України, хочемо зазначити, що сьогодні переважна більшість державних ВНЗ перебувають на першому етапі маркетингу, тобто допомагають випускникам знайти перше робоче місце, налагоджують співпрацю з потенційними роботодавцями своїх випускників. Сучасна ситуація на українському ринку праці не сприяє працевлаштуванню молодих спеціалістів, тому проблема отримання ними професійного досвіду роботи стоїть особливо гостро. Структурне безробіття серед молодших вікових груп залишається стабільним. Причинами високих бар'єрів для входу молодих спеціалістів на ринок праці є нездатність використовувати глобальні та локальні інформаційні ресурси для пошуку першої роботи, презентації потенційним роботодавцям, відсутність досвіду роботи та низький рівень практичних навичок.

Сучасна система вищої освіти в Україні вимагає від держави постійного моніторингу, планування та прогнозування структури ринкового попиту на підготовку фахівців за окремими професіями, удосконалюючи тим самим структуру національного замовлення на підготовку. Крім того, самі вищі навчальні заклади також повинні здійснювати такий моніторинг, прогнозування та планування, щоб оперативно реагувати на зміни потреб

ринку праці та відповідно вдосконалювати власні освітні методи для виховання спеціалізованих талантів.

Ефективне функціонування закладів вищої освіти значною мірою залежить від управління ресурсами, оскільки воно займає значну позицію. Ці ресурси охоплюють фінансові, людські, матеріальні та інформаційні аспекти. Ефективно керуючи ними, університет або коледж може забезпечити їх оптимальне використання та, зрештою, досягти своїх стратегічних цілей. У цій дискусії я заглибилась в різні аспекти, які проливають світло на роль управління ресурсами в контексті вищої освіти.

Управління фінансами є важливим аспектом у забезпеченні стабільності та успіху. Університети розподіляють фінансові ресурси відповідно до своїх пріоритетів і стратегічних цілей шляхом ефективного використання бюджету, який розробляється з метою бюджетування. Щоб забезпечити стабільність своїх фінансів, вищі навчальні заклади використовують управління ресурсами для залучення коштів від спонсорів, грантів, державних асигнувань та інших джерел фандрейзингу.

Ефективні системи найму та розвитку навичок використовуються для забезпечення вищого навчального закладу кваліфікованим та мотивованим персоналом для цілей найму та розвитку персоналу. Для забезпечення оптимальної продуктивності та ефективності управління персоналом передбачає організацію робочих процесів, вирішення конфліктів і мотивацію працівників.

Управління будівлями, аудиторіями, бібліотеками та іншою інфраструктурою забезпечує комфортні та ефективні умови для студентів і працівників, за що відповідає управління інфраструктури. Обслуговування та модернізація технічних засобів, у тому числі комп'ютерів, лабораторій та іншого обладнання, забезпечується технічним персоналом.

Для прийняття управлінських рішень управління даними забезпечує доступ і обробку інформації для отримання інформації. Інтеграція сучасних

технологій у навчальний процес та управлінські функції здійснюється через використання технологій.

Стратегічне управління втілює мистецтво планування, управління та контролю ресурсів для досягнення цілей організації. Відповідно до місії та вимог ринку розробка стратегій передбачає визначення стратегічних напрямів і планів розвитку. Щоб забезпечити ефективне управління ресурсами, своєчасно вносяться корективи шляхом постійного моніторингу та оцінки продуктивності та досягнень. Досягнення поставлених цілей та забезпечення якісної освіти у ВНЗ вимагає злагодженої роботи фінансового, кадрового, матеріального та інформаційного потенціалу – ефективного управління ресурсами.

### **Висновки по розділу 1**

1. Одним із важливих елементів розвитку потенціалу компанії є визначення стратегічних можливостей, ресурсів і прихованих резервів, які можуть забезпечити підвищення конкурентоспроможності компанії. Потенційна розробка ресурсу на основі запасів є основною метою підприємства. При цьому слід пам'ятати, що сильні сторони - це завжди поточні резерви, а слабкі - приховані. Розрізнення сильних і слабких компонентів потенціалу підприємства допомагає визначити основну мету, яка полягає у виявленні стійких конкурентних переваг з метою подальшого вдосконалення функціональних складових потенціалу. Можливість стабільної роботи бюджетних установ не виникає без дієвої системи контролю.

2. Результати досліджень підтверджують, що фінансовий механізм у бюджетних установах є відображенням особливостей організації фінансових відносин, які виникають при використанні фінансової підтримки.

3. Підвищення системної ефективності вищих навчальних закладів неможливо без управління їх конкурентоспроможністю на ринку освітніх

послуг. Механізм управління конкурентоспроможністю університету складається з таких взаємопов'язаних елементів: місії університету, принципів, функцій і методів управління його діяльністю, розробки та використання інноваційних освітніх технологій підготовки фахівців, створення ефективної взаємодія з ринком праці; формування розуміння сутності всіх перелічених елементів власним персоналом. І тому маркетинг має виконувати координуючу роль діяльності ВНЗ, визначити філософію його функціонування.



## РОЗДІЛ 2. СТАН РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

### 2.1. Загальні відомості бюджетної установи

ДДАЕУ засновано 11 вересня 1922 року рішенням Управління освіти України на базі кафедри зоотехніки Київського політехнічного інституту був створений Київський ветеринарно-зоотехнічний інститут, який складався з ветеринарного та зоотехнічного факультетів.

У 1930 році на базі його зоотехнічного факультету було створено Київський зоотехнічний інститут.

У 1934 році за рішенням Ради Народних Комісаріатів України від 19 квітня 1934 року Київський зоотехнічний інститут було вирішено перевести до Дніпропетровська. Очолив інститут М.О. Селех. Пізніше, у жовтні 1934 року, новий факультет під назвою «Агрономічний» був введений і, отже, назву Дніпропетровського зоотехнічного інституту було змінено на Дніпропетровський сільськогосподарський інститут (ДСГІ).

Заочне відділення, яке почало свою роботу в жовтні 1935 року, було включено до складу агрономічного та зоотехнічного факультетів. Спочатку, з 1935 по 1940 рік, діяльністю заочного відділення керував Український інститут заочного навчання. Згодом, у 1940 році, відповідальність за координацію перейшла до дирекції ДСГІ.

Протягом періоду часу, що охоплює з 1920 по 1939 рік, інститут мав привілей виховати та підготувати колосальні 2000 професіоналів. Ці люди пройшли підготовку в різних галузях, таких як тваринництво, вирощування сільськогосподарських культур і управління сільським господарством. Крім того, інститут відіграв вирішальну роль у вдосконаленні кваліфікації ще 2000 спеціалістів і керівників різних галузей сільського господарства. У цій різноманітній групі студентів і викладачів було 18 поважних професорів, 6

відомих докторів наук, 13 кандидатів наук, а також 19 доцентів, які всі отримали навчання в інституті.

З насувом темних хмар Другої світової війни інститут був змушений вжити запобіжних заходів і перевезти своє цінне навчальне обладнання та інше майно до Саратова. Вплив відчувався глибоко, бо війна забрала майже всіх студентів, яких призвали служити в Радянську Армію.

В історичний день 22 вересня 1941 року в окупованому німцями Дніпропетровську було засновано визначний навчальний заклад, відомий як Дніпропетровський український державний університет (ДУДУ). Він складався з шести факультетів, кожен з яких присвячений певній галузі знань. Одним із таких факультетів був шановний факультет сільського господарства, який міг похвалитися вражаючим набором із шести кафедр. Ці кафедри охоплювали широкий спектр сільськогосподарських дисциплін, включаючи загальне землеробство, розведення сільськогосподарських тварин і геодезію. Однак, на жаль, у грудні 1942 року, цей університет припинив своє існування.

Після визволення Дніпропетровська радянськими військами 25 жовтня 1943 року в листопаді того ж року розпочалася діяльність ДСГІ. Спочатку лише семеро осіб розпочали навчання в інституті, але з часом і здобуванням знань загалом 21 студент успішно завершив навчання в цьому шанованому закладі.

Протягом 1947 року в інституті сумлінно працювала 21 кафедра і 71 професор. Саме в цей знаменний період інститут розпочав нову справу – підготовку спеціалістів за заочною системою.

У вересні 1951 року Рада Міністрів УРСР постановила створити в ДСГІ новий факультет гідромеліорації.

У 1955 році зоотехнічний факультет було переведено в Кам'янець-Подільський сільськогосподарський інститут, факультет гідромеліорації — у Київський гідромеліоративний інститут, з Кримського сільськогосподарського інституту був переведений факультет механізації

сільського господарства. Планувалося, що у майбутньому в інституті залишиться лише факультет механізації сільського господарства.

Ще в 1960 році інститут зробив значний крок вперед, урочисто відкривши економічний факультет. Через десять років, у 1970 році, вони ще більше розширили свої пропозиції, запровадивши підготовче відділення, призначене для студентів-початківців. Цей факультет відкрив студентам можливість глибше вивчати різні предмети, такі як фізика, математика, біологія, мова, хімія, інформатика та інші інтелектуально стимулюючі дисципліни.

У 1979 і 1975 роках відновили роботу відповідно гідромеліоративний факультет і зоотехнічний факультет. 1975-76 рік ознаменувався успішним завершенням будівництва та розвитку навчального корпусу №2 (Рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Навчальний корпус №2 ДДАЕУ (новий корпус)**

У 1980 році почав діяти ветеринарний факультет. У період з 1980 по 1983 роки відбувся переїзд будівлі міської ветеринарної клініки та навчального корпусу школи майстрів сільського будівництва для розміщення

ветеринарного факультету інституту. Паралельно тривали роботи з будівництва гуртожитків під номерами 2, 3, 4 та 6.

У 1983 році інститут нагороджено орденом Трудового Червоного Прапора.

З другої половини 1985-89 рр. на базі університету ведеться робота по формуванню навчально-наукового комплексу.

ДДАЕУ була новою назвою, даною ДСПІ 14 травня 1991 року.

У 1995 році відкрито магістратуру, а в 1996 році – інститут післядипломної освіти (Рис. 2.2).

Ще в 2014 році в університеті відбулися значні зміни, оскільки він пройшов процес перейменування. Нове позначення, яке йому присвоїли, було не що інше, як ДДАЕУ. Ця зміна ознаменувала важливий момент в історії установи, залишивши незгладимий вплив. [19]



**Рис. 2.2. Навчальний корпус №1 ДДАЕУ (старий корпус)**

## **2.2. Організаційні основи фінансового плану діяльності бюджетної установи**

Розпорядники контролюють бюджетні ресурси, виконують свої обов'язки та виконують зобов'язання за допомогою системи бюджетного фінансування. У більш загальному вигляді бюджетне фінансування можна описати так:

Бюджетне планування охоплює складання проекту бюджету, його розгляд і затвердження [ 29 ].

Бюджетне планування – це комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів із визначенням доходів і видатків бюджетів у процесі їхнього складання, розгляду й затвердження [ 40 ].

Бюджетне планування – централізований розподіл і перерозподіл вартості валового внутрішнього продукту й національного доходу між ланками бюджетної системи на підставі національної соціально-економічної програми розвитку країни в процесі складання й виконання бюджетів та позабюджетних фондів [ 5 ].

Бюджетне планування – це науково обґрунтований процес визначення джерел створення й напрямів використання бюджетних ресурсів в економіці держави з метою забезпечення стабільного економічного й соціального розвитку [ 12 ].

Бюджетне планування – це комплекс організаційно-технічних, методичних заходів щодо визначення доходів та видатків бюджетів у процесі їхнього складання та затвердження, що здійснюється з метою забезпечення сталого економічного зростання та проведення цілеспрямованої соціальної політики держави [ 22 ].

Бюджетне планування – процес формування показників бюджетного змісту державними законодавчими та виконавчими органами певного рівня на певний період [ 32 ].

У довідковій літературі наведено таке тлумачення поняття «бюджетне

фінансування»: бюджетне прогнозування – це процес розроблення базових показників Державного бюджету на перспективу, прогнозування найважливіших надходжень і видатків бюджету [ 22].

Бюджетне прогнозування – визначення вірогідних показників доходів і видатків бюджету на перспективу. Це науково-аналітична стадія розроблення бюджету, у процесі якої формується концепція, шляхи її вирішення й основні цілі, які повинні бути досягнуті [ 20 ].

Невід’ємною частиною бюджетного процесу є бюджетне прогнозування як науково-аналітична фаза стадії складання проекту бюджету, у межах якої визначаються реальні можливості формування доходів і видатків бюджетів, дефіциту (профіциту) бюджету та основні завдання бюджетної політики на наступні періоди [ 34 ].

Базовими принципами бюджетного фінансування є:

– принцип плановості – обов’язкове затвердження видатків, які визначаються законом про державний бюджет на відповідний бюджетний період (щодо державного бюджету), затверджуються рішеннями відповідних рад (щодо місцевих бюджетів);

– принцип цільового призначення – використання коштів згідно з їхнім цільовим призначенням, визначене відповідними кошторисами головних розпорядників та планами використання бюджетних коштів одержувачів бюджетних коштів;

– принцип безповоротності – відшкодування коштів, які спрямовуються із бюджетів на фінансування галузей та сфер, не передбачається;

– принцип безоплатності – плата за кошти, що виділяються з бюджету, не стягується;

– принцип ефективності та результативності – досягнення максимального результату при використанні мінімальних витрат бюджетних коштів;

– принцип справедливості й неупередженості – справедливий і неупереджений розподіл фінансових ресурсів між розпорядниками бюджетних коштів;

– принцип публічності та прозорості – висвітлення на регулярній основі об'єктивної інформації про використання бюджетних коштів;

– принцип контрольованості – здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю за витрачанням бюджетних коштів;

– принцип субсидіарності – максимальне наближення надання гарантованих послуг до їхнього безпосереднього споживача.

На практиці бюджетне фінансування є однією з форм підтримки. Бюджетне фінансування включає фінанси, фінансування державних інвестиційних проектів, міжбюджетні трансферти. Кошторисний вид є провідним засобом бюджетного фінансування.

Фінанси відображаються у фінансовому плані бюджетної установи (кошторисі) на певний період року. Бюджет дає змогу створити джерело доходів і визначити обсяги бюджетних асигнувань, у межах яких бюджетний орган реалізує свої обов'язки щодо формування та виконання бюджетних зобов'язань.

Результати базувалися на бюджетній стратегії. З урахуванням прогнозу кошти з державного бюджету спрямовуються на заклади та організації освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури та спорту, соціальної сфери, органи державного управління, органи законодавчої та виконавчої влади тощо. витрати на експлуатаційні витрати установ.

Передбачено фінансування з державного бюджету для подальшого розвитку шляхом підтримки, оновлення та зміцнення їх матеріальної бази. Визначення кошторисного фінансування здійснюється шляхом оцінки наявності коштів чистого бюджету та використання кошторисної документації. У ньому також визначається мета, на яку має бути виплачена сума за кодами, зазначеними в економічній класифікації видатків.

Державне інвестування в об'єкти державної власності шляхом державних капітальних вкладень та/або кредитів (позик), наданих державою або гарантованих державою, – це спосіб фінансування державних інвестиційних проектів. Поняття державних капітальних вкладень — це пряма форма капітальних видатків з державного бюджету на (позики з державного бюджету), які спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних фондів, з очікуваною тривалістю перевищує один рік.

Наказ Державної казначейської служби України від 26.06.2002 р. № 122 «Про затвердження Положення про єдиний казначейський рахунок» регламентує функціонування єдиного казначейського рахунку – основного рахунку держави для проведення фінансових операцій та ефективного управління коштами державного й місцевих бюджетів через систему електронних платежів Національного банку України.

Єдиний казначейський рахунок – це рахунок, відкритий для Державної казначейської служби України в Національному банку України з метою обліку коштів та здійснення розрахунків у системі електронних платежів Національного банку України.

Єдиний казначейський рахунок консолідує кошти державного та місцевих бюджетів, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, коштів інших клієнтів, обслуговування яких здійснюється органами Державного казначейства України та регламентується законодавством.

Однією з важливих функцій єдиного казначейського рахунку є виконання функції казначейської служби, де можна депонувати та ефективно розпоряджатися бюджетними коштами. Також забезпечує належне зарахування податків і зборів, інших передбачених законодавством доходів до державного та місцевих бюджетів. Крім того, єдиний казначейський рахунок забезпечує оперативний доступ до коштів, що надходять протягом дня на рахунки, відкриті в установах Державної казначейської служби



України для здійснення різноманітних видатків бюджету чи інших операцій; докладний фінансовий звіт про ці розподіли коштів можна отримати в режимі реального часу.

Крім того, використання єдиного казначейського рахунку прискорює платежі за будь-якими такими операціями, які потім можуть бути завершені відразу через нього. Проте найважливішою її функцією є забезпечення оптимальної платформи для парламентарів та органів виконавчої влади для прийняття обґрунтованих рішень щодо виконання бюджету, ефективного управління державним боргом; це досягається завдяки комплексним статистичним даним про доступні ресурси з однієї платформи. Також конкурсна основа та/або аукціон, на якому тимчасово вільні кошти єдиного казначейського рахунку розподіляються на депозити або шляхом придбання державних цінних паперів з подальшим їх поверненням у кінці звітного періоду – договір капітального лізингу з правом викупу на місці. покриті зобов'язання; для вирішення проблем з витратами на місцевому чи глобальному рівнях.

Державна казначейська служба України контролює кошти, що зберігаються на рахунках та проводяться через системи електронних платежів Національного банку України, шляхом встановлення технічного ліміту рахунку, а також початкового ліміту обороту в системі електронних платежів Національного банку України. Таким чином, він може забезпечити дотримання урядом необхідного рівня платоспроможності.

Для забезпечення ефективного контролю за коштами казначейська служба України доповнює субрахунки єдиним казначейським рахунком. Суб'єкти Державної казначейської служби постійно формують та підтримують залишки на цих рахунках для прийняття управлінських рішень та здійснення операцій.

Порядок казначейського обслуговування державного бюджету визначається видатками. Вказаний наказ, у даному випадку, № 1407 від 24.12.2012 «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування

державного бюджету за видатками». Цим регулюються відносини між Державною казначейською службою України як органами, розпорядниками бюджетних коштів та бенефіціарами та визначаються обов'язки кожної зі сторін під час здійснення фінансового обслуговування державного бюджету за видатками та за операціями із залученням позик державним бюджетам з інших фінансових джерел, у тому числі погашення державного боргу, з урахуванням усіх відповідних вимог Бюджетного кодексу України та інших нормативних документів.

Державна казначейська служба України, фінансові органи, розпорядники бюджетних коштів та одержувачі бюджетних коштів мають спільні організаційні відносини в процесі казначейського обслуговування, що здійснюють контроль за виконанням місцевих бюджетів. Регулюючим органом щодо цього є наказ Мінфіну від 23 серпня 2012 року № 938 «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування органів місцевого бюджету». На підставі цього Порядку зазначаються квитанції на оплату витрат на утримання, виконання окремих завдань або платежів, відновлення касових видатків та супроводжуються документами.

Зарахування рахунків тощо та відповідних рахунків розпорядників бюджетних коштів здійснюється на реєстрі та спеціальному обліку в казначейській службі, яку вони здійснюють у Державній казначейській службі України. Кошти, які надійшли на рахунки розпорядників бюджетних коштів.

Говорячи про оплату праці розпорядників бюджетних коштів або відшкодування грошових видатків, ми б це називали отриманими доходами.

У касах бюджетних установ будь-які суми готівкових коштів обліковуються на спеціальних рахунках у розпорядників бюджетних коштів та суб'єктів господарювання, які отримують кошти з місцевих бюджетів, у вигляді невикористаних залишків.

Органи Державного казначейства України виконують платежі розпорядників послуг з реєстраційних, спеціальних реєстраційних рахунків

бюджетних коштів за готівковим розрахунком на підставі кошторисів, планів асигнувань загального фонду бюджетів, спеціального фонду місцевих бюджетів (за винятком власних надходжень бюджетних установ та відповідних видатків).

### **2.3. Аналіз тенденцій фінансової діяльності університетів**

Соціально-економічні зміни в Україні комплексно вплинули на формування та розвиток національної системи освіти. Як наслідок, кількість студентів у школах та університетах зменшилася, а інтерес до навчання за кордоном зріс. У світлі цих подій актуальним для сучасної української освітньої системи стало впровадження ідеї національної інноваційності. Ця концепція має на меті принести нові ідеї та можливості для розвитку освіти. Крім того, триває переоцінка освітнього прогресу на кожному рівні – від дошкільної до вищої освіти. Варто зазначити, що військовий конфлікт, зокрема анексія Автономної Республіки Крим, АТО на Донбасі в 2014-х роках та повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у 2022 році, вплинув і на освітній потенціал України.

Система вищої освіти знаходиться під великим ризиком через нинішній військовий конфлікт і триваючу демографічну кризу. Існуюча освітня стратегія знаходиться під загрозою втрати потенційних абітурієнтів із непідконтрольних Україні регіонів та АРК. Крім того, спостерігається значний відтік населення за кордон, що ще більше зменшує кількість потенційних вступників до системи вищої освіти. Крім того, міграція кадрів у наукову сферу спричиняє зниження загальної якості вищої освіти в нашій країні.

Розвиток освітньої системи визначається умовами і чинниками суспільства та реалізацією державної політики щодо окремих освітніх процесів, що формує її концептуальні основи. В освітній сфері України на існуючу систему суттєво вплинули різні фактори. Серед них – впровадження

концепції нової української школи, елементи діджиталізації, наявність воєнного стану по всій Україні та анексія АРК. Крім того, в умовах карантину всі типи навчальних закладів перейшли на дистанційне навчання.

Перспективність освітньої стратегії суттєво впливає не лише на підготовку кадрів, а й на загальну характеристику ринку праці країни в майбутньому. Ці фактори свідчать про необхідність урахування освітніх пріоритетів при формуванні освітнього контексту розвитку на найближчі 5-7 років.

На сьогодні дослідження економічного аналізу в рамках бюджетування розглядається як сукупність методологій, інструментів і підходів, спрямованих на оцінку фінансового та майнового стану, джерел формування доходів і витрат і напрямів їх використання. Ця комплексна перевірка дає можливість формулювати конкретні управлінські рішення. Завдання, поставлені під час проведення економічного аналізу бюджетних установ освітньої галузі, охоплюють різні аспекти. Вони включають оцінку складу та структури доходів, отриманих вищими навчальними закладами, оцінку структури та розподілу витрат університетів, аналіз механізмів фінансування профіциту або дефіциту, що використовуються університетами, оцінку ступеня відповідності доходів і витрат заздалегідь визначеним планам, ретельний аналіз основних фінансових бюджетних програм, досліджуючи цільове спрямування коштів, а також оцінюючи потенційні можливості для зміни фінансової політики університетів.

Інструментальною основою діяльності бюджетних установ на базі ВНЗ є використання таких методів економічного аналізу: горизонтального та вертикального аналізу доходів та витрат вищої освіти; факторний аналіз доходів і витрат вищої освіти; структурний аналіз та аналіз інтенсивності освітньої діяльності ВНЗ; порівняльний метод доходів і витрат університетів; вивчення виконання плану доходів і витрат. В університетах фокус економічного аналізу обертається навколо різних аспектів. По-перше, це стосується керівництва самих університетів разом з їх фінансово-

адміністративним апаратом. По-друге, об'єктом економічного аналізу вищих навчальних закладів є вивчення доходів і витрат цих закладів, а також аналіз їх фінансових показників і бюджетних програм, пов'язаних з освітою. Під час проведення економічного аналізу у закладах вищої освіти цінними джерелами інформації є звіти про фінансові результати, оцінки, надані цими закладами, звіти, присвячені окремим бюджетним програмам, і звіти, які дають уявлення про рух грошових коштів.

Проведення економічного аналізу у вищих навчальних закладах є унікальним, оскільки враховує різноманітні фактори, такі як сервісний характер діяльності, поширеність бюджетної дотації, наявність платних послуг, зменшення кількості студентів і недофінансування навчання, значні витрати на навчання. утримання виробничих і обслуговуючих приміщень. Визначаючи тенденції його розвитку та достатність фінансування, під цим терміном слід розуміти сукупність інструментів для дослідження фінансово-майнового стану вищих навчальних закладів на основі економічного аналізу бюджетних установ Дніпровського державного аграрно-економічного університету та Полтавський державний аграрний університет. Значущість економічного аналізу в освітній сфері визначається роллю, яку освіта, у тому числі й вища, відіграє в соціально-економічній системі України. Проводячи економічний аналіз фінансових планів і показників університетів, можна приймати управлінські рішення щодо стратегічного розвитку окремих напрямків освіти і науки.

Для ілюстрації цього розглянемо питання формування та використання фінансових ресурсів на прикладі Дніпровського державного аграрно-економічного університету. У таблиці 2.1 показано коливання доходів ДДАЕУ з 2018 по 2022 роки.

Таблиця 2.1

## Динаміка доходів ДДАЕУ за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносне відхилення, %
Бюджетні асигнування	65 404,3	77 563,5	91 071,5	110 075,5	110 613,7	45 209,4	69,1
Доходи від надання послуг	44 448,4	47 645,4	48 931,5	55 278,1	60 396,5	15 948,1	35,9
Інші доходи від обмінних операцій	688,6	607,9	427,9	500,2	427,4	-261,2	-37,9
Всього доходів від обмінних операцій	110 541,4	125 816,8	140 430,9	165 853,7	171 437,7	60 896,3	55,1
Інші доходи від необмінних операцій	653,2	173,6	778,3	1 305,4	569,2	-84,0	-12,8
Всього доходів	111 194,5	125 990,5	141 209,3	167 159,2	172 006,9	60 812,4	54,7

Протягом 2018-2022 років Дніпровський державний аграрно-економічний університет спостерігав дві різні категорії доходів у своїх фінансових звітах. Ці категорії називаються доходами від обмінних операцій і доходами від необмінних операцій. Загальна сума надходжень суттєво зросла на 60 812,422 тис. грн., або на 54,7 %. Це зростання вказує на позитивне зростання фінансової підтримки, що надається університету. Зокрема, доходи від обмінних операцій зросли на 60 896,349 тис. грн (55,1%), а від необмінних навпаки, впали на 83,927 тис. грн або на 12,8 %.

За обсягом формування доходів найбільше зросли бюджетні асигнування та надання послуг. В українських вищих навчальних закладах основними джерелами надходжень є бюджетні асигнування та частина коштів від платних освітніх послуг. Унікальні характеристики економічної діяльності ДДАЕУ свідчать про те, що більшу частину їх доходу отримують від обмінних операцій. Структура доходів Дніпровського державного аграрно-економічного університету за 2018-2022 роки в основному складається з бюджетних асигнувань та надходжень від надання освітніх послуг. Це тому, що вищі навчальні заклади відіграють особливу роль в

освітньому секторі. Витрати ДДАЕУ за цей же період представлені в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2.**

**Витрати ДДАЕУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютн ий приріст	Відносне відхилен ня, %
Витрати на надання послуг	38 740,5	47 087,0	49 726,9	69 304,5	63 368,7	24 628,2	63,6
Інші витрати за обмінними операціями	1 858,5	2 356,6	2 442,1	2 142,5	1 542,8	-315,7	-16,98
Усього витрат за обмінними операціями	91 179,2	110 638,3	127 068,8	163 559,7	154 812,7	63 633,5	69,8
Інші витрати за необмінними операціями	14 744,7	15 002,6	14 704,9	16 466,2	20 829,0	6 084,3	41,3
Всього витрат	105 923,0	125 641,0	141 773,8	180 025,9	175 641,7	69 717,7	65,8

Видатки ДДАЕУ з 2018 по 2022 роки зросли за рахунок розширення освітньої діяльності. Зокрема, загальні видатки зросли на 63 633,531 тис. грн., що становить 69,8 %. Необмінні операції також мають тенденцію до збільшення на 6 084,254 тис. грн або 41,3 %. При розгляді складу витрат за цей період стає очевидним, що значне місце займали витрати, пов'язані з обмінними операціями та наданням освітніх послуг.

У таблиці 2.3. наведено фінансовий стан Дніпровського державного аграрно-економічного університету за 2018–2022 роки з розбивкою як доходів, так і витрат.

Сальдо доходів та витрат ДДАЕУ за 2018-2022 рр. вказує на стабільну дефіцитність в фінансуванні діяльності ВНЗ, зокрема, обсяг негативного сальдо фінансування скоротився на 8 905,363 тис. грн. або на 168,96 %, при цьому дефіцитність фінансового плану зменшилась з 4,97% в 2018 році до 2,1% в 2022 році . Наведене сальдо доходів та витрат ВНЗ

вказує на превалювання витрат над доходами, в результаті цього ефективність поточної діяльності ВНЗ може значно скоротитися.

**Таблиця 2.3.**

**Сальдо доходів та витрат ДДАЕУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносне відхилення, %
Всього доходів	111 194,5	125 990,4	141 209,2	167 159,1	172 006,9	60 812,4	54,7
Всього витрат	105 923,0	125 641,0	141 773,8	180 025,9	175 641,7	69 717,7	65,8
Сальдо	5 270,5	349,4	-564,5	-12 866,7	-3 634,8	-8 905,3	-168,96
Сальдо, % доходів	4,9	0,3	-0,4	-7,1	-2,1	-7,0	-

Динаміка витрат за обмінними операціями Дніпровського державного аграрно-економічного університету за 2018-2022 рр. наведена в табл. 2.4.

**Таблиця 2.4.**

**Динаміка витрат за обмінними операціями ДДАЕУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносне відхилення, %
Витрати на оплату праці	59 407,8	73 564,1	87 267,3	110 446,3	105 923,2	46 515,4	78,3
Витрати на соціальні заходи	13 196,0	16 289,7	19 430,6	24 404,1	23 749,8	10 553,8	79,98
Матеріальні витрати	15 868,8	17 641,5	15 949,5	23 366,5	21 713,1	5 844,3	36,8
Амортизація	848,1	786,2	2 179,1	3 200,2	1 883,7	1 035,6	-122,1
Інші витрати	1 858,5	2 356,6	2 442,1	2 142,5	1 542,9	-315,6	-16,98
Всього	91 179,2	110 638,3	127 068,8	163 559,7	154 812,7	63 633,5	69,8



Загальні витрати на обмінні операції ДДАЕУ з 2018 року до 2022 року зросли на 63 633,531 тис. грн, або на 69,8 %. При цьому витрати на оплату праці зросли на 46 515,394 тис. грн, або на 78,3 %. Крім того, відрахування на соціальні заходи збільшились на 10 553,806 тис. грн. або зросли на 79,98 %. Матеріальні витрати зросли на 5 844,382 тис. грн або на 36,8%, а амортизаційні відрахування зменшились на 1 035,579 тис. грн або на 122,1 %. Крім того, відчутно знизилась інші видатки на 315,63 тис. грн або спад на 16,98 %. Зростання вартості робочої сили було досить значним, головним чином через зміни в окладах і системі мотивації для викладачів університетів.

Фактори, що вплинули на збільшення витрат Дніпровського державного аграрно-економічного університету у 2018-2022 рр., пов'язані, насамперед, з організацією бізнес-процесів в українських вищих навчальних закладах, фінансуванням, яке держава надає на поточну діяльність, а також фактом що витрати на оплату праці складають значну частину витрат сучасного університету.

Аналіз структури витрат на обмінні операції ДДАЕУ з 2018 по 2022 рр. показує, що домінують витрати на оплату праці, на соціальні заходи та матеріально-технічні витрати, що можна пов'язати з характером діяльності закладу. Загалом організація надання послуг у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті видається неефективною, доходи від надання послуг були вищими за витрати лише в 2018 та 2019 роках (чистий фінансовий результат 5 707,899 тис. грн. та 558,356 тис. грн. відповідно).

Для кращого розуміння цих питань буде проведено економічний аналіз діяльності Полтавського державного аграрного університету. Щоб обрати університет для порівняльного аналізу я взяла топ 10 найкращих аграрних університетів України. ДДАЕУ був на 9 місці, а на одну позицію вище саме ПДАУ. Для отримання додаткової інформації про фінансові результати університету за 2018-2022 роки я відвідала їх веб-сайт. Нижче наведена

таблиця 2.5, в якій представлені коливання доходів і видатків Полтавського державного аграрного університету за період 2018-2022 років.

**Таблиця 2.5**

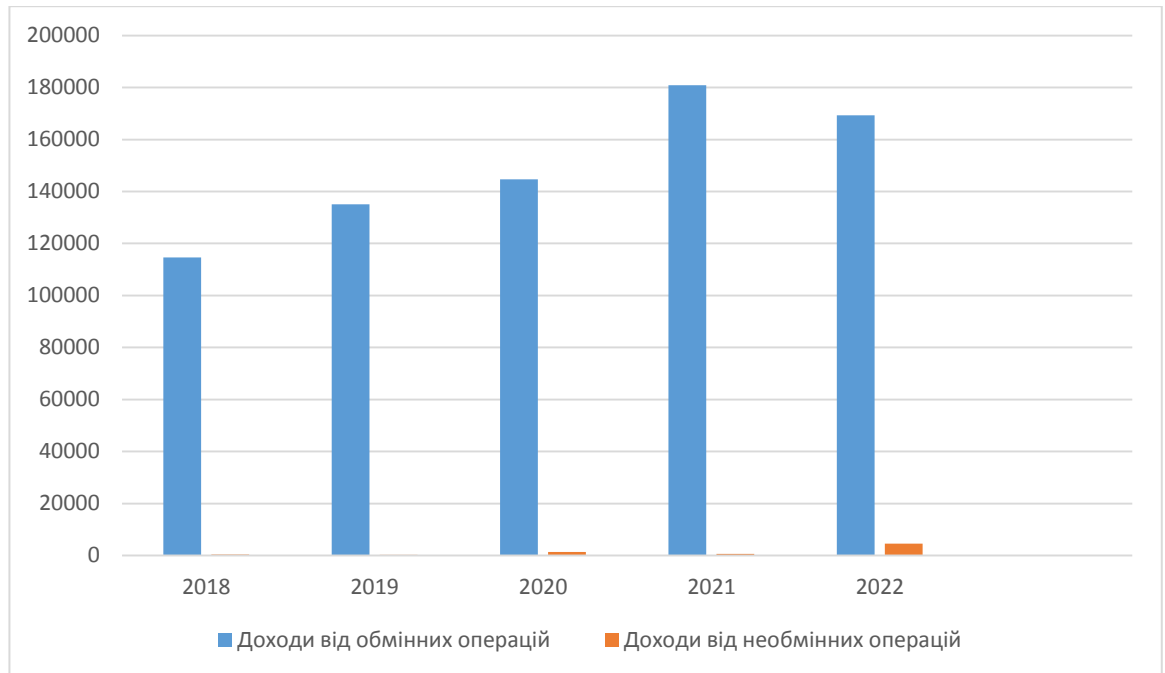
**Динаміка доходів та витрат Полтавського державного аграрного університету за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносне відхилення, %
Бюджетні асигнування	66 774,8	83 643,9	94 027,1	119 639,9	125 877,0	59 102,2	88,5
Доходи від надання послуг	47 311,4	51 042,8	50 240,2	49 397,3	54 768,9	7 457,5	15,8
Доходи від продажу активів	159,3	-	23,3	-	33,1	-126,2	-79,2
Інші доходи від обмінних операцій	408,0	422,9	393,8	287,9	182,9	-225,1	-55,2
Всього доходів від обмінних операцій	114 653,4	135 109,7	144 684,6	180 862,0	169 325,2	54 671,8	47,7
Доходи від необмінних операцій	-	-	-	564,9	4 605,3	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	341,5	196,2	1 309,3	564,9	4 605,3	4 263,8	1 248,3
Всього доходів	114 995,0	135 305,9	145 994,0	169 890,2	185 467,3	70 472,3	61,3
Витрати на надання послуг	46 909,0	54 609,9	51 938,6	57 345,5	54 052,9	7 143,9	15,2
Інші витрати за обмінними операціями	260,8	403,1	35,4	35,9	753,2	492,4	188,8
Усього витрат за обмінними операціями	103 645,8	125 511,7	127 886,6	153 015,8	157 300,6	53 654,8	51,8
Інші витрати за необмінними операціями	10 696,2	13 102,0	18 941,8	-	-	-	-
Всього витрат	114 341,0	138 613,7	146 828,4	174 267,8	183 254,5	68 912,5	60,3
Профіцит/дефіцит за звітний період	653,0	-3 307,7	-834,4	-4 377,5	2 212,8	1 559,8	238,8

Динаміка доходів та витрат Полтавського державного аграрного університету за 2018-2022 рр. наведена за даними звіту про фінансові результати ВНЗ.

У 2018-2022 фінансових роках Полтавський державний аграрний університет відчув зростання доходів. Ці доходи включали як обмінні, так і необмінні операції. Загалом загальні доходи університету зросли на 70 472,3 тис. грн., що є суттєвим розширенням освітньої діяльності. Зокрема, доходи від обмінних операцій зросли на 54 671,8 тис. грн., що на 47,7 % більше.

Крім того, доходи від необмінних операцій зросли в 12,5 рази (рис. 2.1).



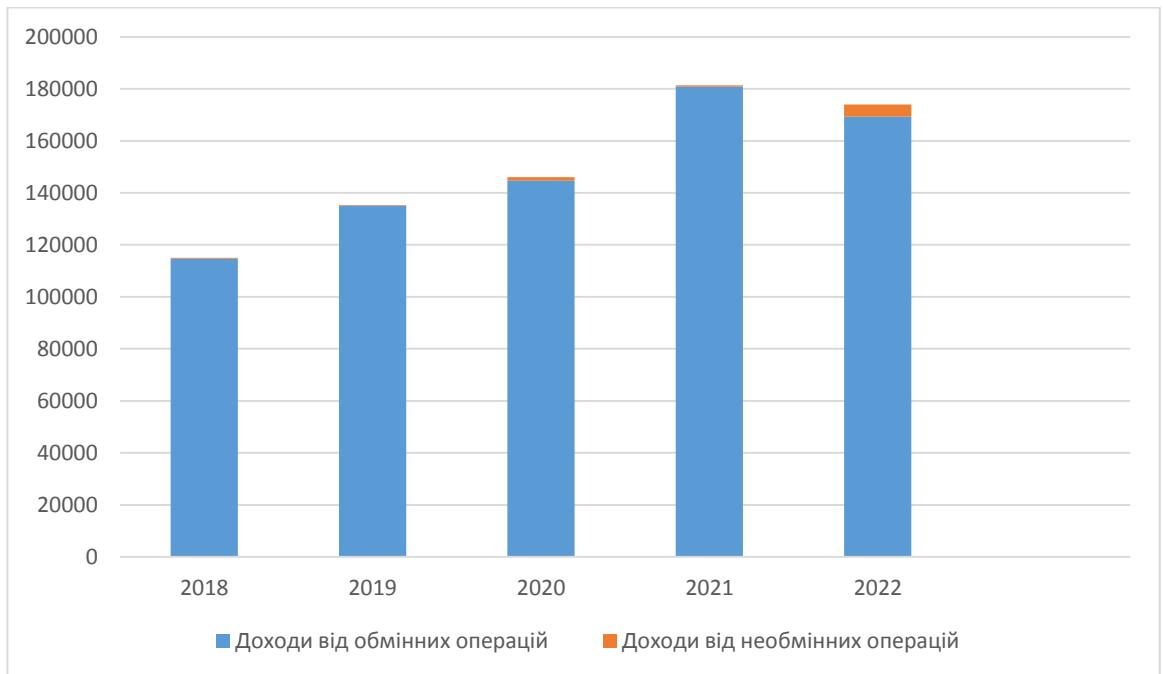
**Рис. 2.1 .Динаміка доходів від обмінних і необмінних операцій  
ПДАУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Динаміку доходів Полтавського державного аграрного університету у 2018-2022 рр. у тис. грн проаналізовано за даними університету. Виявлено, що більшість доходів отримано від обмінних операцій, що відображає унікальний характер освітньої діяльності університету. Зокрема, суттєво зросли бюджетні призначення за категорією «обмінні операції» на 59 102,288 тис. грн. У 2018-2022 фінансових роках відбулося помітне зростання доходів Полтавського державного аграрного університету. Виручка від платних послуг зросла на 7 457,526 тис. грн., що становить зростання на 15,8 %. Крім

того, дохід від продажу активів зменшився на 126,185 тис. грн, що на 79,2% менше.

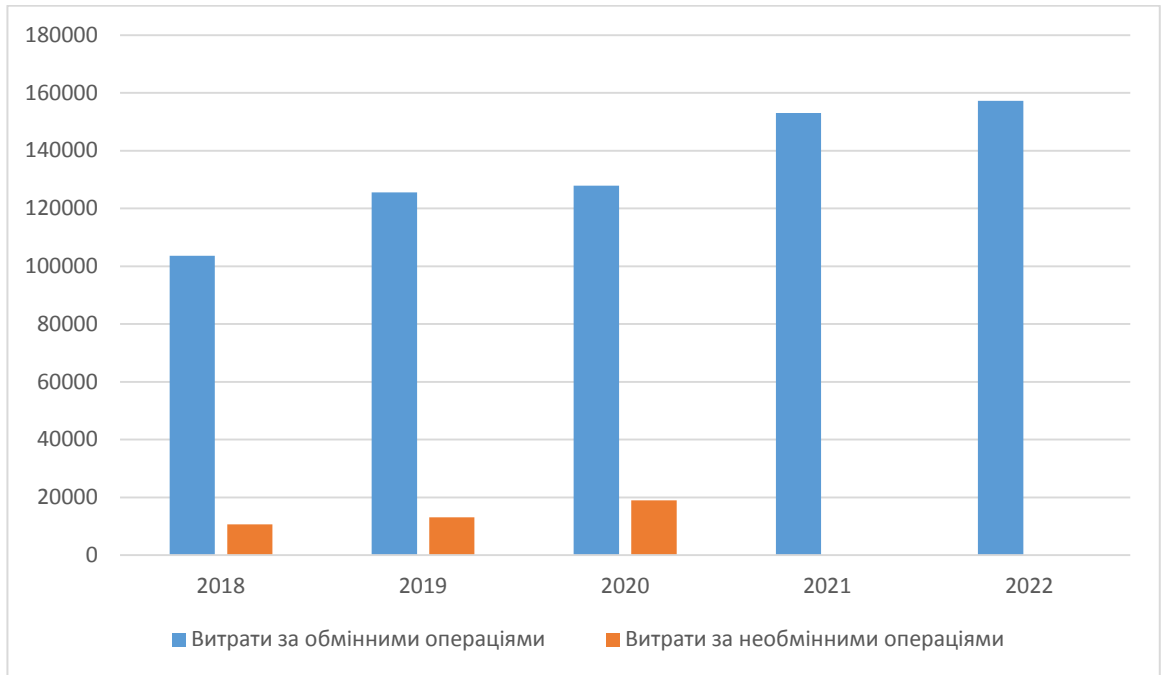
Інші джерела надходжень в свою чергу скоротились на 225,093 тис. грн., або на 55,2 %. Важливо зазначити, що бюджетні асигнування та інші доходи від обмінних операцій відігравали значну роль у загальній структурі доходів університету в цей період.

Зображення на рисунку 2.2 демонструє розбивку джерел надходжень як від обмінних, так і від необмінних операцій для Полтавського державного аграрного університету протягом 2018-2022 років. Це візуальне представлення демонструє відсотковий розподіл доходу.



**Рис. 2 2. Структура доходів від обмінних і необмінних операцій ПДАУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Зібрані дані з використанням інформації університету, свідчать про зменшення витрат за необмінними операціями до 0 тис. грн. І навпаки, витрати за обмінними операціями збільшились на 53 654,899 тис. грн (51,8 %), як показано на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка витрат від обмінних і необмінних операцій ПДАУ за 2018-2022 рр., тис. грн.**

За цей же період відбулося збільшення видатків на надання послуг, виконання робіт на 7 143,936 тис. грн., або на 15,2 %.

У 2018 та 2022 роках у Полтавському державному аграрному університеті бюджет сформувався з профіцитом у розмірі 653,073 тис. грн. та 2 212,874 тис. грн. відповідно. Проте в інших 2019-2021 роках відбувся дефіцит у розмірах 3 307,754 тис. грн. (2019 рік), 834,409 тис. грн. (2020 рік), 4 377,575 тис. грн. (2021 рік). В цілому за 2018-2022 роки відбувся позитивний приріст фінансових результатів на суму 1 559,801 тис. грн.

У таблиці 2.6 подано структуру витрат на обмінні операції в Полтавському державному аграрному університеті за період 2018-2022 рр. Ці витрати включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Усі ці елементи складають загальні витрати за обмінними операціями ПДАУ.

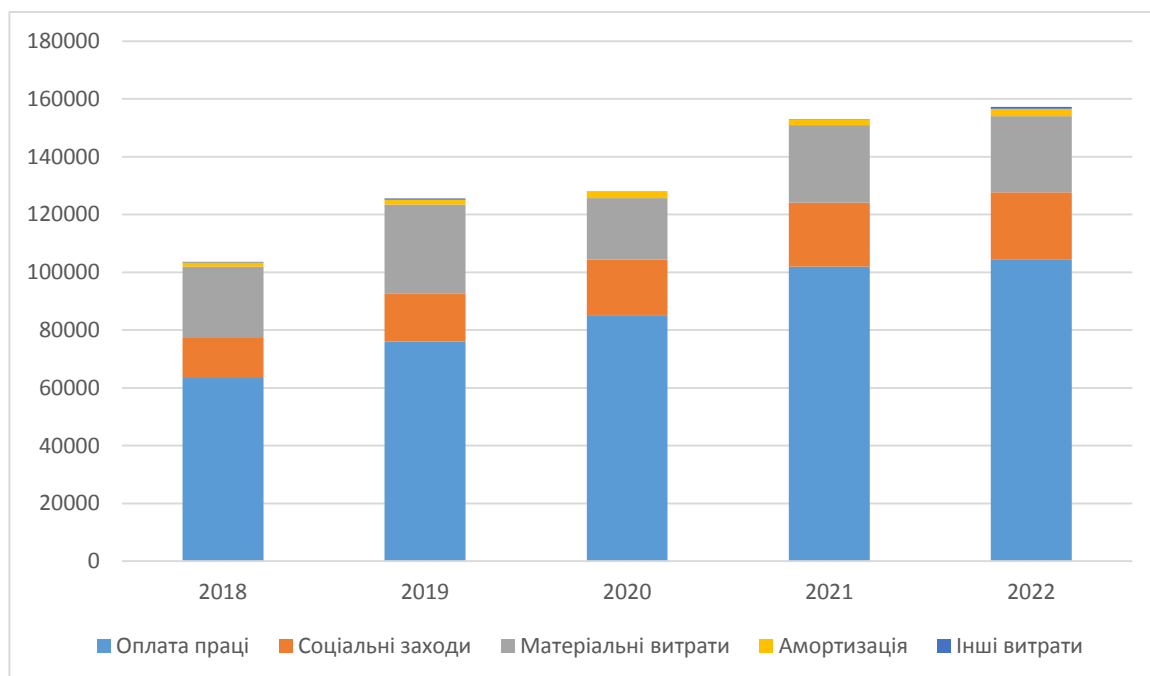
Таблиця 2.6

**Елементний склад витрат за обмінними операціями ПДАУ  
за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Відносне відхилення, %
Витрати на оплату праці	63 407,0	76 029,1	84 920,8	101 913,8	104 523,5	41 116,5	64,8
Витрати на соціальні заходи	13 848,5	16 483,5	19 464,4	22 207,7	23 095,7	9 247,2	66,8
Матеріальні витрати	24 703,0	30 941,6	21 250,2	26 829,1	26 428,6	1 725,6	6,98
Амортизація	1 426,3	1 654,4	2 215,9	2 029,4	2 499,6	1 073,3	75,3
Інші витрати	260,8	403,2	35,4	35,9	753,2	492,4	188,8
Елементи витрат за обмінними операціями	103 645,8	125 511,7	127 886,7	153 015,8	157 300,7	53 654,9	51,8

Розподіл витрат на обмінні операції ПДАУ за 2018-2022 рр. відкриває цікаві відомості. Виявляється, що різні елементи витрат за цими операціями зазнали загального збільшення на 53 654,899 грн., або на 51,8%. Зокрема, суттєво зросли витрати на оплату праці – на 41 116,488 тис. грн., або на 64,8%. Відрахування на соціальне страхування, також відомий як єдиний соціальний внесок, зросли на 9 247,157 тис. грн., або на 66,8%. Матеріальні витрати зазнали також зростання на 1 725,557 тис. грн., або на 6,98% і амортизація на 1 073,31 тис. грн., або на 75,3%. А інші витрати зросли на 492,387 тис. грн., а у відсотковому співвідношенні це сягає 188,8%. Ці цифри малюють складну картину того, як змінилися витрати в обмінних операціях університету протягом зазначеного періоду. Зрозуміти ці тенденції можна, подивившись на зростання цін, мінімальної заробітної плати, рівня доплат і

премій для педагогічних працівників ПДАУ у 2018-2022 роках. Більшість витрат у вищій освіті була пов'язана з оплатою праці та матеріалами, що відображає сервісно-орієнтований характер вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг України. (Рис. 2.4.)



**Рис. 2.4. Структура витрат за обмінними операціями ПДАУ за 2018-2022 рр.**

Здійснення оперативного бюджетного контролю та активізація роботи з формування небюджетних надходжень за рахунок платних освітніх послуг для населення та підприємницького сектору України дозволило б оптимізувати фінансове планування в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті та Полтавському державному аграрному університеті. Крім того, було б актуальним використання інструментів елімінації в економічному аналізі та застосування багатofакторного кореляційно-регресійного аналізу для вивчення фінансових показників в обох університетах.

Створення єдиного фінансового механізму управління вищими навчальними закладами покласти на кафедру фінансів і планування Дніпровського державного аграрно-економічного університету та

Полтавського державного аграрного університету, що дозволить реалізувати ці функції. З метою впровадження передового фінансово-економічного досвіду господарювання в вищезазначених університетах було б доцільно поділитися результатами аналізу не лише з керівництвом університету, а й з Міністерством освіти і науки України. Це дозволить запровадити актуальну систему управління в сучасних умовах.

Впровадження фінансового планування в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті та Полтавському державному аграрному університеті показало багатообіцяючі результати. Серед них – створення внутрішнього резервного фінансового фонду за рахунок надходжень від платних освітніх послуг. Крім того, будуть запроваджені інструменти управлінського контролю для забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів в університетах. Доцільно розширити зусилля щодо залучення іноземних студентів до навчання в національних університетах, оскільки це може диверсифікувати їхнє географічне охоплення. Крім того, вивчення нових методів викладання та навчання, особливо в контексті діджиталізації, може виявитися корисним. Нарешті, важливо переглянути підхід до фінансування освіти для осіб з потребами в АРК та тих, хто проживає на тимчасово окупованих територіях.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дніпровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ) є визначним закладом вищої освіти в Україні, спеціалізується на підготовці фахівців у галузі аграрного та економічного секторів. Оснований у 1922 році, університет має багату історію та великий досвід у наданні якісної освіти.

2. Організаційні основи фінансового плану діяльності бюджетної установи, включають в себе ретельне планування, контроль та залучення всіх заінтересованих сторін до процесу управління ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей установи.



3. Загалом державна структура надання послуг у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті видається неефективною, доходи від надання послуг були вищими за витрати лише в 2018 та 2019 роках (чистий фінансовий результат 5 707,899 тис. грн. та 558,356 тис. грн. відповідно).

4. В цілому в Полтавському державному аграрному університеті за 2018-2022 роки відбувся позитивний приріст фінансових результатів на суму 1 559,801 тис. грн.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ**

#### **3.1. Стратегічні напрями забезпечення ресурсного потенціалу бюджетної установи**

Причина поштовху до вдосконалення системи освіти полягає в бажанні підвищити конкурентоспроможність робочої сили на ринку праці, оскільки це відіграє життєво важливу роль у зростанні економіки. Удосконалення системи освіти стало вирішальним у сучасному стрімкому світі, де технології постійно розвиваються.

В Україні система освіти наповнена низкою існуючих тенденцій, вивчення яких виявляє масу проблем, а саме:

- недостатнє фінансування, що обмежує проведення реформ та поліпшення системи. Це може вплинути на якість навчання, стан інфраструктури та умови навчання;
- низький рівень оплати праці науково-педагогічних працівників, що може призвести до зниження мотивації та втрати кваліфікованих кадрів;
- відсутність стандартів якості освіти, які забезпечили б високу якість навчання та дозволили порівнювати результати в різних освітніх закладах;
- відсутність зв'язку між системою освіти та ринком праці: система освіти України не завжди забезпечує необхідні знання та навички, що потрібні на ринку праці, що може призвести до високої безробіття та низької конкурентоспроможності працівників;
- високий рівень корупції: у системі освіти України проблема корупції може призвести до академічної недоброчесності, нерівних можливостей для навчання та зниження якості освіти;

- відсутність інновацій: система освіти України не завжди використовує інноваційні технології та методи навчання, що може відставати від країн-лідерів у якості освіти і призвести до недостатнього розвитку потенціалу студентів.

Враховуючи вищезазначені питання, рекомендується запровадити системність та науковість при визначенні стратегічних напрямів удосконалення системи освіти, оскільки це сприяє забезпеченню конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці (Додаток А). З іншого боку, одним із ключових напрямів розвитку науково-методичних засад є визначення стратегічних напрямків шляхом аналізу попиту на ринку праці.

Визначення науково-методологічних основ стратегії є головним завданням, яке стоїть перед новим напрямом досліджень, спрямованим на вивчення актуальних тенденцій, прогнозування майбутніх потреб ринку праці та визначення пріоритетних галузей економіки, де буде високий попит на висококваліфікованих спеціалістів.

Аналіз сучасних освітніх технологій і методів, що використовуються у розвитку кваліфікації персоналу, дав би змогу визначити ті з них, які є найбільш ефективними. Для реалізації стратегічних напрямів удосконалення системи освіти необхідне залучення експертів та партнерів. Важливо залучати освітніх експертів, роботодавців, представників громадських організацій, студентів, щоб забезпечити різноманітність поглядів і підвищити шанси на успішну реалізацію запропонованих стратегій.

Одним із способів покращити систему освіти є розробка чутливої та ефективної системи, яка задовольняє вимоги сучасної робочої сили на ринку праці, забезпечує виявлення позитивних і негативних моделей і усуває інформаційну прогалину.

Невід'ємним аспектом при створенні науково-методичних основ цього вдосконалення є моніторинг динаміки діяльності навчальних закладів.

При визначенні стратегічних напрямків удосконалення системи освіти вирішальними є об'єктивність та неупередженість. Об'єктивність означає

використання об'єктивних критеріїв, методів, інструментів і наукових даних для прийняття рішень і розробки стратегій. З іншого боку, неупередженість вимагає уникати особистих упереджень і припущень у визначенні стратегічних напрямів освітньої реформи; ці принципи мають ґрунтуватися на емпіричних даних.

Згідно з дослідженнями та висновками експертів, системність, як відомо, передбачає використання систематичних методів у зборі, аналізі та оцінці даних для забезпечення об'єктивності та надійності висновків. Термін «методичний» означає використання наукових методологій і технік в освітній системі з метою систематичного розгляду всіх аспектів. Коли справа доходить до надійності, можна сказати, що спостерігається об'єктивність або неупередженість, якщо це було досягнуто за допомогою наукових методичних принципів, які можуть включати перевірку надійності даних і результатів дослідження шляхом перевірки робочих гіпотез, використання контрольних груп або залучення експертів до оцінити об'єктивність отриманих висновків.

Системність передбачає розгляд системи освіти як цілісної системи, де кожен елемент взаємопов'язаний і на його існування впливають інші, що надалі робить можливим систематичне вдосконалення. Розглядаючи освіту в цілому, слід дивитися на зв'язки між рівнями освіти, галузями знань, підходами до викладання та методами оцінювання. Здивування викликає думка про те, що будь-яке успішне вдосконалення системи освіти має розглядати всі ці питання як взаємопов'язане ціле. Деякі такі аспекти можуть включати навчальний план, методи навчання, підготовку дослідницького персоналу, рівність можливостей в освіті для всіх кандидатів з особливими потребами, стимулювання творчості та критичного мислення, розвиток загальних компетенцій і навичок, а також застосування інформаційних і комунікаційних технологій. Порівнянність, наприклад, передбачає використання порівняльного аналізу та оцінювання різних аспектів системи освіти; це необхідно для визначення сильних і слабких сторін системи через

порівняння з іншими країнами, регіонами чи закладами освіти. Водночас передбачуваність пов'язана з передбаченням майбутніх тенденцій, попиту та потреб ринків праці, що дозволяє системам освіти адаптивно реагувати на майбутні виклики. Щоб слідувати цій тенденції прогнозування майбутніх компетенцій і навичок, це означає проведення досліджень, аналіз тенденцій розвитку ринку праці, технологій і змін соціально-економічних умов для визначення критичних компетенцій і навичок, які будуть актуальними в наступні періоди. Передбачуваність забезпечує своєчасне прийняття.

Гнучкість і адаптивність стосуються чутливості системи освіти до змін у вимогах ринку праці, технологічному прогресі та суспільних потребах. У цьому відношенні важливо, щоб зміни та розвиток стратегій навчання робочої сили були спрямовані на майбутні вимоги. Програми навчання, методи викладання, організаційні принципи та підходи до оцінювання мають бути дуже гнучкими, щоб відповідати різноманітним потребам учнів. Така система ефективно задовольнить індивідуальні потреби. Щоб забезпечити адаптивність освіти до ринку праці та загальних суспільних потреб, необхідно забезпечити збалансованість освітніх систем, завдяки чому усунеться створення незбалансованої системи освіти, яка враховує різні аспекти та потреби учнів.

Збалансована система означає знаходження рівноваги між попитом і пропозицією на кваліфікованих спеціалістів, а також між науковими галузями. З теоретичної точки зору, структурованість – це освітній підхід, який використовується для подолання неоднозначності між освітою та іншими формами навчання, такими як навчання на роботі, загальна освіта та спеціалізація в окремих галузях; між академічними та м'якими навичками. Сутність структурованості передбачає чітко сформульовану організацію та розташування компонентів, які складають систему освіти. Це вимагає встановлення чітких цілей, розробки навчальних планів, встановлення порядку в матеріалах уроків та регулювання систем оцінювання та звітності.

Структурованість сприяє кращому контролю та реалізації навчальних процесів.

Використання цих принципів забезпечує успішну розробку політики та впровадження заходів, спрямованих на підвищення стандартів системи освіти, їх кореляцію з вимогами ринку праці та посилення конкурентних переваг працівників. У зв'язку з цим доцільно було б розглянути засоби, які використовуються для вдосконалення навчального процесу.

Нормативні – це правові інструменти є законодавчими актами, положеннями та нормами, які регулюють освітню сферу. Вони визначають права та обов'язки учасників освітнього процесу, критерії якості освіти, процедури акредитації та сертифікації, а також механізми моніторингу та оцінювання.

Як в організаційному, так і в економічному контексті ці інструменти спрямовані на максимізацію ефективності освітніх структур і систем. Вони охоплюють еволюцію моделей управління, розподілу ресурсів, винагород і контролю над фінансовими аспектами; крім того, вони також передбачають сприяння партнерству між академічними установами та компаніями чи громадами.

Соціальні інструменти використовуються для залучення суспільства до освітньої системи. Вони призначені для використання зацікавленими сторонами та представниками соціальних партнерів.

Існує три основні інструменти розвитку освітньої системи – організаційний, інформаційний та інституційний. Організаційні інструменти визначаються співпрацею між місцевою та державною владою з одного боку та установами з іншого для підтримки розвитку системи електронного врядування в освіті, проведення громадських обговорень, консультацій, залучення громадськості до прийняття рішень, формування партнерської мережі з представниками бізнесу та громадськості для спільного розвитку освіти. Інформаційні засоби базуються на використанні інформаційних технологій і систем і забезпечують збір, обробку, зберігання та поширення

інформації про систему освіти. До них відносяться системи збору статистичних даних, бази знань, платформи для електронного навчання, веб-ресурси та інформаційні портали, що надають доступ до актуальної освітньої інформації для учнів, студентів, викладачів та інших зацікавлених осіб. Інституційні інструменти включають установи та організації, які здійснюють управління та регулювання системи освіти. До них входять міністерства та національні.

Зацікавлені сторони освіти можна розділити на дві основні групи: нефінансові та фінансові. Нефінансові стейкхолдери охоплюють регуляторні, акредитаційні та сертифікаційні агентства, науково-дослідні установи та інші організації, що беруть участь у формуванні та виконанні освітньої політики, розробці програм, а також у функціях надання та підтримки педагогічних методів. Роль фінансових зацікавлених сторін полягає у забезпеченні механізмів фінансування та розподілу ресурсів, які сприяють покращенню системи освіти. Це також може включати бюджетні асигнування на освіту.

З боку фінансування значущими засобами є також стипендії та гранти, інші механізми спрямовані на фінансове стимулювання досягнення певних цілей та показників ефективності. Науково-технічні засоби стосуються використання наукових досліджень і технологічних інновацій з метою вдосконалення системи освіти. Вони включають проведення наукових досліджень в освіті з метою розробки нових методів навчання, оцінки якості освіти, аналізу освітніх тенденцій тощо. Технологічні інновації, такі як використання комп'ютерів, програмного забезпечення, онлайн-ресурсів, мультимедійних матеріалів та інших електронних засобів, забезпечують більшу ефективність та інтерактивні способи навчання. Сучасне технічне обладнання, зокрема лабораторне обладнання, комп'ютери, інтерактивні дошки, проектори та інше, сприяє створенню сприятливих умов для навчання та наукових досліджень.

Визначення стратегічних напрямків удосконалення алгоритму системи освіти включає наступні етапи:

Етап 1. Стан, тенденції та особливості системи освіти, а також аналіз її відповідності. Визначення стратегічних напрямків удосконалення системи освіти починається з врахування потреб ринку праці. На цьому етапі проводиться детальний аналіз умов.

Дослідження сучасної системи освіти починається з розгляду структури цієї системи, змісту навчальних програм, методів і підходів до навчання, організаційних форм і процедур. Дослідження також спрямоване на оцінку якості отриманої освіти випускниками та оцінку їхніх умінь і компетенцій, необхідних для майбутньої роботи. Крім того, під час аналізу розглядаються тенденції розвитку освітніх технологій.

Цей аналіз дозволяє визначити чинники, що спричиняють демографічні зміни, потреби ринку праці та вимоги сучасного світу.

Виявлення потреб ринку праці, попередніх прогнозів і змін, що відбуваються в різних сферах економіки та суспільства, є одним із шляхів аналізу причин і наслідків. Це допомагає нам зрозуміти характеристики та питання освітньої галузі, які необхідно враховувати при формуванні стратегічного плану.

На другому етапі проводиться виявлення проблем і визначення переваг у поточному стані системи. Навчання формує основу для переходу на наступний рівень, під час якого реалізується цей етап.

Оцінка системи освіти визначає слабкі сторони; однак це також допомагає нам виявити хороші сторони та дізнатися, на якому рівні ми зараз знаходимося. Це досягнення у підтримці високого рівня.

Вплив освітньої системи на розвиток людського капіталу забезпечується такими факторами, як якість підготовки вчителів, використання сучасних навчальних ресурсів і технологій, залучення до міжнародних освітніх програм. Розуміння того, що пропонує нинішня ситуація, може допомогти оцінити, чи є ці умови корисними чи ні.



Освіта забезпечує основу для використання цих позитивів для подальшого прогресу та вдосконалення системи. З іншого боку, виявлення проблем дозволяє нам краще зрозуміти виклики, які потребують уваги.

3 етап передбачає розробку стратегічного бачення, визначення ключових пріоритетів і завдань та визначення відповідних заходів щодо їх вирішення. На цьому етапі існує рішучість розвитку освітньої системи, в якій рішення та дії базуються на аналізі, проведеному державою. У дослідженні системи освіти розглядаються з точки зору їх проблем, переваг і потреб ринку праці. На основі висновків, отриманих в результаті аналізу, визначається стратегічне бачення.

Еволюція системи освіти є індикатором того, яким курсом вона піде в майбутньому. Створення стратегічного бачення передбачає встановлення цілей і завдань, які слугуватимуть керівними принципами процесу розвитку.

Підвищення якості може бути одним із завдань, яке задовольнить потреби ринку праці та сприятиме розвитку людських ресурсів. Освіта, розвиток навичок, забезпечення навчання для всіх прошарків суспільства та подібні інші соціальні політики можуть бути пріоритетними. Пріоритети визначаються через стратегічну перспективу.

Першим кроком є визначення найбільш важливих сфер для моніторингу, а потім зосередження на них у контексті розвитку системи освіти.

Зосередженість зусиль і ресурсів є одним із шляхів визначення пріоритетів у реалізації заходів. Удосконалення системи освіти може базуватися на стратегічному баченні, яке окреслює політику та дії, які необхідно вжити.

Серед пріоритетів – реформування освітніх програм та просування.

Кваліфікація персоналу, впровадження найновіших технологій навчання, започаткування партнерських зв'язків з промисловістю та іншими організаціями.

Етап 4: Встановлення предметних областей, методів надання та механізмів забезпечення ресурсами для розвитку.

Стосовно стратегічних напрямів удосконалення системи освіти, то вони визначені на даному етапі. Необхідно залучити різні зацікавлені сторони, включаючи представників навчальних закладів, державних органів, експертів, представників роботодавців та інших зацікавлених сторін. Важливо, щоб процес забезпечував залучення багатьох людей різними способами.

Для забезпечення інклюзивності та ефективності стратегічного плану життєво важливо залучити різноманітні зацікавлені сторони.

На цьому етапі можна використовувати декілька методів, у тому числі аналітичні, такі як SWOT-аналіз та PEST-аналіз; методи дослідження, такі як опитування чи інтерв'ю; консультативні зустрічі з експертами; а також оцінки радників. Поєднання різноманітних технік.

Доступ до широкого спектру джерел даних значно сприяє процесу прийняття рішень і забезпечує різноманітність інформації та перспектив. На етапі впровадження забезпечення ресурсами є критично важливим виміром, який не слід ігнорувати.

За ресурсами до них належать фінансові ресурси, інформаційні ресурси, технічні засоби, людські ресурси та інші необхідні ресурси. Проблема, яку слід обговорити далі, полягає в тому, як ми дізнаємося, які матеріальні чи нематеріальні джерела можна використовувати для реалізації нашого проекту.

Розробляючи стратегічні цілі та спрямовуючи їх реалізацію, цей етап визначає зміст діяльності, методи та ресурсне забезпечення суб'єктів.

Розробка стратегічних напрямків удосконалення системи освіти стане відправною точкою для просування заходів і формування детального плану.

П'ятий етап процесу стратегічного планування передбачає створення плану реалізації визначених пріоритетних напрямів. На цьому етапі розробляються конкретні заходи, цілі та проекти для сприяння досягненню цих цілей. План дій має бути розроблений таким чином, щоб забезпечити його систематичність, прив'язаність до часових рамок і передбачити

необхідний розподіл ресурсів для успішного виконання. З іншого боку, він також повинен враховувати пріоритети та обмеження.

Одним із інструментів, який використовується при створенні планування, є поділ на завдання, графіки виконання та бюджети ресурсів, визначені відповідальні та контрольні точки. Ці інструменти допомагають у встановленні організованого підходу, прозорості та спрощеної ефективності на етапі реалізації. Крім того, ще одним важливим компонентом реалізації стратегічних напрямків є інші інструменти, такі як інформаційні системи, а також навчання.

Відомо, що програми, організаційні зміни, фінансові ресурси та ін. сприяють комплексному підходу до реалізації стратегічних напрямів, забезпечуючи їх успішну реалізацію.

Шостий етап – аналіз загроз, можливостей та стратегічних напрямків у сфері вдосконалення системи освіти в умовах потреби у підвищенні конкурентоспроможності робочої сили як фактору контролю над реалізацією.

Розвиток системи освіти базується на скануванні та контролі середовища. У цей момент часу аналізуються зовнішні можливості середовища, включаючи зміни ринкових умов, технологічні інновації, соціально-культурні та економічні тенденції. Також враховуються такі загрози, як демографічні зміни, технологічна відсталість, недостатнє фінансування тощо. Аналіз допомагає розпізнати можливості для подальшого вдосконалення системи освіти та визначити потенційні ризики.

Спостереження та вимірювання результатів запланованої діяльності є системним способом підтримки контролю за досягненням стратегічних напрямків. Таким чином можна своєчасно виявити відхилення, проаналізувати їх причини, а потім вжити відповідних заходів для їх усунення. Контроль стає невід'ємною частиною успішної реалізації стратегічних напрямків, забезпечуючи відповідність досягнутих результатів поставленим цілям і ефективне використання ресурсів.

Крім того, під час етапу слід враховувати зацікавлені сторони, щоб залучити персонал, учнів, роботодавців і навіть членів громади до процесу моніторингу та оцінки. Їхній внесок дає чітке розуміння того, наскільки стратегічні напрямки були ефективними, знаходить можливості для додаткових удосконалень і перевіряє, наскільки успішно виконуються заплановані заходи. Такий зворотний зв'язок допомагає узгодити стратегію зі змінами навколишнього середовища для досягнення максимальної вигоди.

Сьомий етап передбачає моніторинг, аналіз та оцінку ефективності реалізації стратегічних напрямків удосконалення системи освіти. На цьому етапі відбувається регулярний моніторинг і збір інформації про те, як виконуються всі заплановані заходи, а також про успішне досягнення всіх поставлених цілей.

Вирішення щодо основних орієнтирів, які ілюструють прогрес у виконанні стратегічних курсів, і їх комплексний характер є життєво важливим. Ми можемо розглядати показники якості освіти, показники задоволеності абітурієнтів, рівні задоволеності роботодавців та результати працевлаштування випускників. Аналіз та оцінка результатів допомагають побачити, наскільки ефективно були проведені заходи та чи досягнуто поставлених цілей. Крім того, виявлення позитивних результатів сприяє збереженню успішних практик і залученню більше ресурсів для майбутнього розвитку.

Однак саме виявлення слабких місць і недоліків дозволяє вживати виправних заходів на стратегічному шляху та досягати кращих результатів. Моніторинг, аналіз та оцінка результатів є постійними процесами, які допомагають покращити якість системи освіти. Це допомагає в опануванні найкращих практик, адаптації до змін навколишнього середовища та забезпеченні досягнення поставлених цілей шляхом просування.

Етап 8: На цьому етапі обговорюється оцінка ефективності впровадження стратегічних напрямків та їх коригування, коли це необхідно. Проводиться комплексний аналіз ефективності реалізації стратегічних напрямів, який

включає декілька методологій, таких як перегляд показників ефективності, звітність, експертні оцінки, опитування зацікавлених сторін та інші механізми.

Саме за результатами цієї оцінки ми можемо визначити, чого було досягнуто, висвітлити різні виклики та визначити окремі сфери, які потребують коригування. Отримана інформація використовується як основа для розробки пропозицій, спрямованих на оптимізацію стратегічних ініціатив і заходів.

Крім того, наступні стратегічні зміни також супроводжуються коригуванням плану реалізації, що забезпечує відповідність і відповідність цих стратегій цілям і завданням системи. Ці зміни дозволяють систематично оцінювати ефективність стратегії, а також гарантують гнучкість та адаптивність освітньої системи до змін ринку праці та соціально-економічного середовища.

Етап, як динамічний процес, забезпечує взаємозв'язок стратегічного планування, реалізації та результатів освіти. Це дозволяє системі реагувати на зміни в ринковій економіці та брати до уваги нові тенденції та потреби ринку праці. Крім того, це відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності та рівня конкурентоспроможності системи на постійній основі. Оцінка результатів, що є основою для коригування стратегічних напрямків, допомагає забезпечити досягнення системою освіти її цілей, однією з яких є якісна підготовка робочої сили. Усі ці етапи, як запропоновано в алгоритмі, є невід'ємними елементами процесу вдосконалення системи освіти для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Проте розробка та впровадження науково-методичних засад для визначення стратегічних напрямів розвитку системи освіти в Україні може бути проблематичним через певні ризики, які можуть перешкоджати процесу вдосконалення системи освіти, а саме: політична нестабільність, яка може вплинути на фінансування освітньої системи. Система освіти та перешкоджають реалізації реформ, спрямованих на підвищення якості;

економічна нестабільність, яка може обмежити ресурси, доступні для вдосконалення системи освіти; відсутність політичної волі, яка може перешкоджати здійсненню необхідних реформ і змін у системі освіти; негативна громадська думка та консервативні погляди на освіту в поєднанні з нерозумінням важливості змін можуть стати перешкодою для прогресу в удосконаленні системи освіти; зовнішні загрози, у тому числі геополітичні конфлікти чи пандемії, які можуть вплинути на фінансування та реформування освітнього сектору.

Стратегії реформування освіти мають ґрунтуватися на адаптованості системи до зовнішнього середовища шляхом посилення регулювання ринку праці та підвищення конкурентоспроможності; розробка інноваційних методик і підходів у сфері підвищення якості освіти, наприклад, новітні технології чи підготовка висококваліфікованих кадрів; створення систематичної системи спостереження та оцінювання ефективності освіти з метою забезпечення її постійного вдосконалення; врахування потреб ринку праці при розробці навчальних програм для забезпечення того, щоб випускники мали навички, необхідні роботодавцям; створення механізмів фінансування проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності праці через освіту; впровадження передових технологій у навчання, наприклад, з використанням онлайн-курсів, дистанційного навчання тощо. Найбільш актуальним буде залучення роботодавців, а також громадськості та співпраці наукової спільноти у розробці стратегічних напрямів розвитку освіти.

Почнемо з того, що в освіті, маючи на увазі актуальні проблеми, варто зазначити, що забезпечення передової якісної освіти має бути одним із основних напрямів подальшого вдосконалення системи, яка дозволить випускникам мати необхідні знання та навички, необхідні для успішної конкуренції на ринку праці. Ще одним важливим напрямком для розгляду буде розвиток інфраструктури та технологічного потенціалу, що дозволить створювати інноваційні продукти та їх швидке впровадження.

Вища освіта має надавати студентам можливість отримати практичний досвід роботи з сучасними інструментами та технологіями, які допоможуть їм отримати практичні знання та навички. Крім того, рекомендується сприяти підприємництву та підтримувати інноваційні стартапи, оскільки вони створюють можливості для працевлаштування та сприяють економічному розвитку. Для цього університети повинні тісно співпрацювати з компаніями, забезпечуючи стажування та стажування студентів. Крім того, життєво важливо заохочувати креативність і критичне мислення серед учнів, які є ключовими атрибутами успішних людей у будь-якій сфері.

Це можна зробити за допомогою інтерактивних технологій та ігор, які здатні розвивати логічне мислення та творчі здібності. Отже, удосконалення системи освіти має включати різні аспекти, які дадуть учням можливість отримати гарну освіту та отримати навички, які є фундаментальними для успіху на ринку праці, не кажучи вже про можливість залучення до інноваційного мислення чи розвитку підприємництва.

### **3.2. Пропозиції щодо підвищення ресурсного потенціалу бюджетної установи**

У 2022 році Дніпровському державному аграрно-економічному університеті виповнилось 100 років. Адміністрацією закладу освіти планувалось відновлення частини фасаду навчального корпусу №1 (старий корпус) . Але повномасштабне вторгнення, яке почалось 24 лютого 2022 року внесло свої корективи.

На мою думку, цей проект все-таки має право на «життя», так як він все таки принесе і велике економічну вигоду. Для початку пропоную розглянути резюме проєкту, який наведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Резюме проекту

Елементи проекту	Зміст
<b>1. Мета</b>	Мета даного проекту - відновлення історичної будівлі, усунення недоліків фасаду, які можуть призвести до аварійного стану.
<b>2. Завдання</b>	1.Визначитись, які саме ремонтні роботи закладені в проект. 2.Пошук спонсорів та меценатів. 3.Знайти висококваліфікованого підрядника. 4.Обговорення об'ємів роботи, термінів, формажорів, складання кошторису ремонту та укладання договору з підрядником. 5. Контроль процесу відновлення фасаду. 6. PR кампанія
<b>3. Обмеження:</b>	Орієнтовний початок проекту лютий 2025 р.
<b>- тривалість</b>	Тривалість проекту 8-9 місяців.
<b>- вартість</b>	Бюджет проекту : орієнтовно 6 - 6,5 млн. грн.
<b>-необхідні ресурси</b>	Трудові ресурси: 10 працівників (не враховуючи працівників підрядника) Матеріальні ресурси: будівельні матеріали
<b>1. Учасники</b>	Ініціатор: Юрченко Леся
<b>Ініціатор:</b>	Замовник: Дніпровський державний аграрно-економічний університет .
<b>Замовник:</b>	Менеджер проекту: Юрченко Леся
<b>Інвестори:</b>	Команда проекту: Проректор з АГР та працівники адміністративно-господарської частини ДДАЕУ
<b>Менеджер проекту:</b>	Проектувальник:
<b>Команда проекту:</b>	Підрядник: ТОВ “Промградстрой”
<b>Проектувальник:</b>	Постачальник: ТОВ “Промградстрой”, ТОВ «Епіцентр К», ТОВ “Нова лінія 1”...
<b>Підрядник:</b>	Бенефіціари проекту: працівники, студенти ДДАЕУ, Асоціація випускників, городяни, туристи
<b>Постачальники:</b>	
<b>Бенефіціари проекту:</b>	
<b>5. Ризики</b>	1.Погодні умови 2.Якість матеріалів 3. Недостатнє фінансування

Звичайно, це досить довготривалий проект і бюджет якого можна коливатись в бік збільшення, так як ринкова ситуація нестабільна і ціни на матеріали і трудові ресурси зростають. Але ремонт планується за рахунок залучень випускників Дніпровського державного аграрно-економічного університету, меценатів, спонсорів, громадських діячів.



З підрядником ТОВ “Промградстрой” Дніпровський державний аграрно-економічний університет працював неодноразово. Було укладено декілька договорів на відновлення частини фасаду навчального корпусу №2 (новий корпус), поточні ремонти покрівлі навчального корпусу №2 та ін. Тому цей підрядник перевірений роками і результатами їхньої роботи.

Розглянемо бюджет проекту, який наведений в таблиці 3.2.

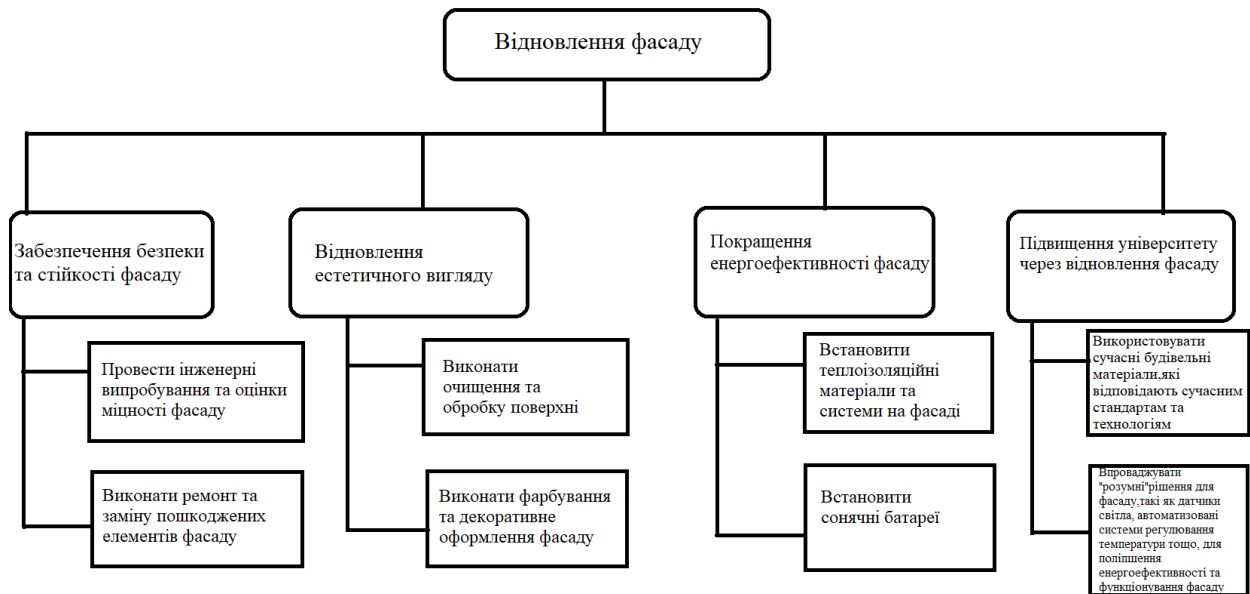
**Таблиця 3.2**

**Вигоди і витрати проекту**

Вигоди	грн.	Витрати	грн.
<b>Доходи:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>збільшення кількості студентів (орієнтовно)</li> </ul>	2 500 000,00	<b>Капітальні витрати:</b> Дизайн-проект фасаду	100 000,00
<b>Економія витрат:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ремонту (бо планується ремонт за благодійні внески)</li> </ul>	6 500 000	<b>Операційні витрати – витрати, пов’язані з обслуговуванням проекту (на рік, або на місяць, залежно від тривалості проекту)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Постійні</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>реклама</li> </ul> </li> </ul>	6 000,00
<b>Амортизаційні відрахування:</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Змінні</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>заробітна плата</li> <li>штукатурка, шпаклівка, ґрунтовка та ін.</li> <li>матеріали</li> </ul> </li> </ul>	2 500 000,00 3 500 00,00

Дерево цілей та дерево рішень, є першим кроком в структуризації та плануванні проектів. На цьому етапі важливо визначити всі завдання, які повинні бути виконані для успішної реалізації проекту та шляхи вирішення цих завдань.

Дерево цілей – це візуалізація процесу декомпозиції мети проекту на завдання нижчого рівня, в результаті яких вибудовується вертикальна та горизонтальна структура проекту. На цьому етапі важливо визначити основні групи завдань та розкласти ці групи на окремі кроки (якщо це доцільно).



**Рис. 3.1. Дерево рішень проекту**

Альтернативність рішень у проекті полягає в тому, що існує кілька можливих варіантів виконання кожного кроку або елемента проекту. Кожна альтернатива може мати свої переваги та недоліки, але вона пропонує інший підхід чи рішення для досягнення поставленої мети.

Проект «Відновлення фасаду Дніпровського державного аграрно-економічного університету» альтернативи можуть включати вибір різних матеріалів для ремонту фасаду, використання різних методів очищення та фарбування поверхні, встановлення різних систем енергоефективності, інноваційні рішення для моніторингу та управління фасадом тощо.

Альтернативність рішень дає змогу вибрати найбільш ефективний, економічний, екологічно безпечний чи технічно доцільний варіант залежно від обставин, бюджету, ресурсів та вимог проекту. Рішення можуть варіюватися в тривалості, вартості, технічних характеристиках, естетичних аспектах, ступені інноваційності тощо.

Процес вибору альтернативних рішень може включати аналіз та оцінку кожної альтернативи з урахуванням її переваг і недоліків, вартості, ризиків, планування ресурсів тощо. Кінцевий вибір рішень зазвичай базується на вагомості та пріоритетності критеріїв, а також на стратегічних та проектних цілях.

Економічна вигода, на мою думку, даного проєкту є в тому, що відновлення зовнішнього вигляду, осучаснення його зацікавить ще більше абітурієнтів, тобто потенційних студентів, які в свою чергу будуть приносити дохід університету. Тим паче, аналізуючи вартість навчання в Дніпрі на ті чи інші спеціальності, ДДАЕУ є одним з найдешевших університетів.

Відновлення фасаду будівлі Дніпровського державного аграрно-економічного університету можна розділити на кілька етапів, які включають у себе наступні дії:

1. Попередні оцінки та планування : Перший етап відбувається в оцінці стану фасаду будівлі. Це включає в себе огляд та аналіз пошкоджень, визначення потреб у ремонті та реконструкції.

2. Розробка проєкту : На цьому етапі інженери та архітектори фасаду розробляють проєкт відновлення. Враховуються також вимоги безпеки, естетичні аспекти, а також бюджетні обмеження.

3. Отримання деяких дозволів та документації : Цей етап включає в себе отримання всіх деяких дозволів від місцевих органів, а також складання необхідної технічної документації.

4. Виконання ремонтних робіт : Після отримання дозволів та підготовки всієї необхідної документації починається фактичне відновлення фасаду. Це може включати в себе такі роботи, як очищення старого шару фарби, заміна пошкоджених матеріалів, шпаклювання, фарбування тощо.

5. Контроль якості : Після завершення ремонтних робіт перевірити якість, щоб переконатися, що роботи виконані належним чином і відповідають усім вимогам та стандартам.

б. Здача об'єкта : Після успішного завершення всіх робіт будівельний фасад здається у власність або експлуатацію експлуатації. Важливо, щоб роботи були виконані відповідно до всіх вимог та своєчасно.

Ці етапи відновлення фасаду будівлі Дніпровського державного аграрно-економічного університету можуть варіюватися залежно від конкретних об'єктів, бюджетних обмежень та інших факторів.

Для проектів, які не мають чітко виражених економічних вигод застосовується дещо інший підхід до оцінки їх ефективності. Потрібно визначити цільову аудиторію, або бенефіціарів проекту. І для них прописати ті цінності, які проект створює. Але при цьому важливо визначити КРІ – Keyperformanceindicators – ключові індикатори проекту, які можна виміряти, якщо не в грошових одиницях, то в натуральних.

В таблиці 3.3. наведено визначення КРІ для мого проекту.

**Таблиця 3.3.**

**Визначення КРІ для соціальних проектів**

Учасники та бенефіціари проекту	Вигоди, які проект для них створює	Ключові показники, за якими можна оцінити результат проекту		
		Назва показника	Одиниці виміру	Числовий індикатор – результат проекту, який потрібно досягти
працівники, студенти ДДАЕУ, Асоціація випускників, городяни, туристи	Привернення уваги потенційних студентів	-Кількість задіяних у проекті меценатів (велика кількість спонсорів свідчить про високий рівень зацікавленості та підтримки громадськості ).	Людина	50-60
		-Збільшення студентів, що в свою чергу збільшить бюджет університету -Розвиток культурної спадщини	людина	150

### **Висновки до розділу 3**

1. Одним із способів покращити систему освіти є розробка чутливої та ефективної системи, яка задовольняє вимоги сучасної робочої сили на ринку праці, забезпечує виявлення позитивних і негативних моделей і усуває інформаційну прогалину.

2. Вища освіта має надавати студентам можливість отримати практичний досвід роботи з сучасними інструментами та технологіями, які допоможуть їм отримати практичні знання та навички. Крім того, рекомендується сприяти підприємництву та підтримувати інноваційні стартапи, оскільки вони створюють можливості для працевлаштування та сприяють економічному розвитку. Для цього університети повинні тісно співпрацювати з компаніями, забезпечуючи стажування та стажування студентів. Крім того, життєво важливо заохочувати креативність і критичне мислення серед учнів, які є ключовими атрибутами успішних людей у будь-якій сфері.

3. Проєкт «Відновлення фасаду Дніпровського державного аграрно-економічного університету» надасть змогу закладу отримувати більше доходу від надання послуг за рахунок збільшення кількості студентів.

## ВИСНОВКИ

1. Одним із важливих елементів розвитку потенціалу компанії є визначення стратегічних можливостей, ресурсів і прихованих резервів, які можуть забезпечити підвищення конкурентоспроможності компанії. Потенційна розробка ресурсу на основі запасів є основною метою підприємства. При цьому слід пам'ятати, що сильні сторони - це завжди поточні резерви, а слабкі - приховані. Розрізнення сильних і слабких компонентів потенціалу підприємства допомагає визначити основну мету, яка полягає у виявленні стійких конкурентних переваг з метою подальшого вдосконалення функціональних складових потенціалу. Можливість стабільної роботи бюджетних установ не виникає без дієвої системи контролю.

2. Результати досліджень підтверджують, що фінансовий механізм у бюджетних установах є відображенням особливостей організації фінансових відносин, які виникають при використанні фінансової підтримки.

3. Підвищення системної ефективності вищих навчальних закладів неможливо без управління їх конкурентоспроможністю на ринку освітніх послуг. Механізм управління конкурентоспроможністю університету складається з таких взаємопов'язаних елементів: місії університету, принципів, функцій і методів управління його діяльністю, розробки та використання інноваційних освітніх технологій підготовки фахівців, створення ефективної взаємодія з ринком праці; формування розуміння сутності всіх перелічених елементів власним персоналом. І тому маркетинг має виконувати координуючу роль діяльності ВНЗ, визначити філософію його функціонування.

4. Дніпровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ) є визначним закладом вищої освіти в Україні, спеціалізується на підготовці фахівців у галузі аграрного та економічного секторів. Оснований у 1922 році, університет має багату історію та великий досвід у наданні якісної освіти.

Організаційні основи фінансового плану діяльності бюджетної установи, включають в себе ретельне планування, контроль та залучення всіх заінтересованих сторін до процесу управління ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей установи. Загалом державна структура надання послуг у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті видається неефективною, доходи від надання послуг були вищими за витрати лише в 2018 та 2019 роках (чистий фінансовий результат 5 707,899 тис. грн. та 558,356 тис. грн. відповідно).

5. Одним із способів покращити систему освіти є розробка чутливої та ефективної системи, яка задовольняє вимоги сучасної робочої сили на ринку праці, забезпечує виявлення позитивних і негативних моделей і усуває інформаційну прогалину.

6. Вища освіта має надавати студентам можливість отримати практичний досвід роботи з сучасними інструментами та технологіями, які допоможуть їм отримати практичні знання та навички. Крім того, рекомендується сприяти підприємництву та підтримувати інноваційні стартапи, оскільки вони створюють можливості для працевлаштування та сприяють економічному розвитку. Для цього університети повинні тісно співпрацювати з компаніями, забезпечуючи стажування та стажування студентів. Крім того, життєво важливо заохочувати креативність і критичне мислення серед учнів, які є ключовими атрибутами успішних людей у будь-якій сфері.

7. Проєкт «Відновлення фасаду Дніпровського державного аграрно-економічного університету» надасть змогу закладу отримувати більше доходу від надання послуг за рахунок збільшення кількості студентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. О. Сучасні виміри валютно-фінансової стабільності світового господарства. Александрова М. О. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання : колект. наук. моногр. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. М. Єрмошенка. Київ : Національна академія управління, 2008. 452 с.
2. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. 2008. №7(85). С. 71-76.
3. Ареф'єва О.В. Економіка підприємства: навч. посібник: Видавництво Європейського ун-ту, 2005. 238с.
4. Артус М. М. Бюджетна система України : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. С. 220.
5. Базилевич В. Д. Державні фінанси : навч. посіб. за загальною редакцією В. Д. Базилевича. Київ : Атака, 2002. С. 252.
6. Безус П.І. Моделювання процесу економічного розвитку виробничого підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.11. Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана" . П.І. Безус. К., 2007. 19с.
7. Благун І. Г. Фінанси : навч. посібник . І. Г. Благун, Р. С. Сорока, І. В. Слейко. Львів : Магнолія. 2007. 326 с.
8. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту. Є. Ф. Брігхем. К.: ВАЗАКО, 2008. 1000 с.
9. Булгакова С. О. Бюджетна система України : Опорний конспект лекцій. С. О. Булгакова, Л. В. Єрмошенко. Київ : КДТЕУ, 1999. 109 с.
10. Бюджетна система : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. В. М. Опарін, В. І. Малько, С. Я. Кондратюк, Г. Б. Коломієць. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 336 с.
11. Василик О. Д. Бюджетна система України. / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. С. 544.



12. Василик О. Д. Державні фінанси України: підручник / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. С. 60.
13. Гончаров М. А. Основи маркетингу і консалтингу в сфері освіти : навчальний посібник / М. А. Гончаров. М. : КНОРУС, 2010. 336 с.
14. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський. К. : ЦНЛ, 2006. 362 с.
15. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ : Вид. центр «Академія», 2000. Т. 1. С. 864.
16. Єпіфанов А. О. Бюджет України : монографія / А. О. Єпіфанов, І. І. Дяконова, І. В. Сало. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 187 с.
17. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кирієнко. К. : КНЕУ, 2007. 110 с.
18. Іванов М. І. Економічні аспекти виробничого потенціалу. Теорія і практика. М. І. Іванов. Донецьк : ІЕП НАН України, 2006. 420 с.
19. Історія Дніпровського державного аграрно-економічного університету. [URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/](https://uk.wikipedia.org/wiki/)
20. Казначейська система : підручник / С. І. Юрій, В. І. Стоян, М. Й. Мац. Тернопіль : ТАНГ, 2002. 394 с.
21. Карлін М. І. Державні фінанси у транзитивній економіці. / М. І. Карлін, Л. М. Горбач, Л. Я. Новосад. Київ : Кондор, 2003. С. 200.
22. Клець Л. Є. Бюджетний менеджмент : навч. посібник / Л. Є. Клець. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 640 с.
- 23 Кравченко В. І. Основи муніципальної бюджетної політики : навч. прогр. для працівників місцевого самоврядування / В. І. Кравченко, О. Я. Лилик. Кн. 5. Київ : Асоціація міст України та громадян, 2006. 142 с.
24. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. / Н.С. Краснокутська. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

25. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінка / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7. С. 123-130.
26. Лисяк Л. В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України : монографія / Л. В. Лисяк. Київ : ДННУ АФУ, 2009. 600 с.
27. Мягих І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. 2009. №1(91). С. 136-142.
28. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : навч. посібник. / В. М. Опарін. 2-е вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.
29. Опарін В. М. Фінанси : навч.-метод. посібник. / В. М. Опарін. 2-е вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2001. С. 133.
30. Орлюк О. П. Фінансове право : Навч. посібник. / О. П. Орлюк. Київ : Юрінком Інтер, 2003. С. 528.
31. Пасічник Ю. В. Бюджетна система : навчальний посібник / Ю. В. Пасічник. К. : Знання-Прес, 2006. 607 с.
32. Пасічник Ю. В. Бюджетна система України : навч. посібник / Ю. В. Пасічник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 670 с. (Вища освіта XXI століття).
33. Полозюк К. О., Лукашова І. О. Організація управлінського обліку в бюджетних установах [Електроний ресурс] : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66896.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66896.doc.htm) . – Назва з екрана.
34. Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування : навч. посібник з ком пакт-диск. [В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен та ін.] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. Київ : К. І. С., 2014. 200 с.
35. Репіна І. М. Підприємницький потенціал : методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української Академії державного управління. 2008. № 2. С. 262-271.

36. Родіонова В. М. Державний бюджет СРСР і його роль в балансованому розвитку економіки. / В. М. Родіонова. М. : Фінанси і статистика, 1985. С. 143.
37. Рульєв В.А. Менеджмент. навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич / К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
38. Рясних Є. Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник для самост. роб. студ. екон. спец. / Є. Г. Рясних, Р. С. Квасницька, С. М. Дідик. Хмельницький : ТУП, 2001. 80 с.
39. Самоукин А. І. Потенціал нематеріального виробництва / А. І. Самоукин. М. : Знання, 2007. 367 с.
40. Сафонова Л. Д. Бюджетний менеджмент : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. Д. Сафонова. Київ : КНЕУ, 2001. С. 110.
41. Серединська В.М. Теорія економічного аналізу: підручник. / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. Тернопіль: Укрмедкнига, 2002. 320 с.
42. Словник бюджетної термінології. URL: <http://slovo.org.ua/50/53402/362569.html>. – Назва з екрана.
43. Стадник В. В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу / В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2008. № 3. Т. 1. С. 9-15.
44. Стоян В. І. Казначейська система : підручник / В. І. Стоян, О. С. Даневич, М. Й. Мац. 3-е вид., змін. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 868 с.
45. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. 2-е вид., випр. та доп. Львів : Центр Європи, 1997. С. 576.
46. Фінансово-кредитний словник : в 3 т. / гол. ред. Н. В. Гаретовський. М. : Фінанси і статистика, 1988. Т. 3. С. 511.

47. Шикіна Н. А. Фінанси : Курс лекцій для студентів усіх форм навчання всіх спеціальностей / уклад. Н. А. Шикіна. Одеса : ОДЕУ, ротапринт, 2008 р. 290 с.

48. Юрій С. І. Бюджетна система Україна : навчальний посібник / С. І. Юрій, Й. М. Бескид. К. : Ніос, 2000. 400 с.

# ДОДАТКИ

**Науково-методичні засади визначення стратегічних напрямів удосконалення системи освіти в контексті підвищення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці**

<b>МЕТА</b>	створення ефективної і адаптивної освітньої системи, яка задовольнятиме потреби сучасного ринку праці, виявлення позитивних та негативних тенденцій, подолання інформаційної асиметрії
<b>ПРИНЦИПИ</b>	об'єктивність та неупередженість; системність і комплексність; порівнянність і прогностичність; гнучкість та адаптивність; збалансованість і структурованість
<b>ІНСТРУМЕНТИ</b>	правові, організаційно-економічні, соціальні, інформаційні, інституційні, фінансові, науково-технічні
<b>ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	інформація Державного комітету статистики, Державної служби зайнятості, державних науково-дослідних установ, дані соціологічних досліджень, статистичних опитувань



<b>РИЗИКИ</b>	політична та економічна нестабільність, геополітичні, воєнні конфлікти, пандемії, консервативні погляди, негативна позиція громадськості
<b>РЕЗУЛЬТАТИ</b>	формування комплексу стратегічних напрямів удосконалення системи освіти, їх адаптація до умов зовнішнього середовища через розробку та реалізацію механізму підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці