

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**

**Навчально-методичний посібник
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
«Управління закладом освіти»**

Київ – 2026

УДК: 336:005:37.01

Навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління фінансово економічною діяльністю закладу освіти» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» «Управління закладом освіти» пропонує лаконічне та у структурованому вигляді висвітлення ключових аспектів фінансово-економічної діяльності закладу освіти, що передбачає набуття студентами як теоретичних знань, так і практичних навичок з формування кошторисів, бюджетування, розробки стратегії і політики управління персоналом.

Власенко Т. О., Мовчун С. В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Управління фінансово економічною діяльністю закладу освіти» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» «Управління закладом освіти». Київ. НУБіП. 2026. 206 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України (протокол № 11 від 18. 06.2026)

Автори-упорядники:

Т. О. Власенко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України;

С. В. Мовчун, кандидат економічних наук, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

Рецензенти:

Н. І. Гречаник, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та освітніх технологій, НУБіП України.

Т. В. Лобунець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України.

**Навчальне видання
Навчально-методичний посібник**

Для студентів спеціальності
D3 «Менеджмент»
«Управління закладом освіти»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Основи фінансово-економічної діяльності закладів освіти	6
Тема 2. Фінансове планування бюджету закладів освіти	16
Тема 3. Формування доходної частини бюджету заклади освіти	23
Тема 4. Видатки закладів освіти	36
Тема 5. Організація оплати праці в закладах освіти	57
Тема 6. Розрахунки та договірна робота у закладах освіти	71
Тема 7. Управління фінансами у закладах освіти аграрного профілю	87
Тема 8. Стратегія і політика управління персоналом у сучасній організації	122
Тема 9. Вплив соціально-психологічних аспектів на управління персоналом та його розвиток	130
Тема 10. Планування та формування кадрового складу	140
Тема 11. Рациональне використання персоналу і регулювання його трудової діяльності	148
Тема 12. Управління робочим часом працівників	157
Тема 13. Вплив гендерної компоненти на формування та соціальний розвиток колективу	166
Тема 14. Методи виявлення та впливу на конфлікти в організації	178
Тема 15. Мотивація та методи стимулювання персоналу.	
Соціальне партнерство	190
Контрольні питання	203
Рекомендована джерела інформації	205

ВСТУП

Ефективність управління фінансово-економічною діяльністю закладу освіти пов'язана з необхідністю модернізації системи освітнього менеджменту як передумови трансформації політики у гуманітарній сфері, що відповідає цілям сталого розвитку України – 2030, зокрема отримання якісної освіти. У цьому контексті фінансово-економічна діяльність, стратегія і політика управління персоналом, а також вплив соціально-психологічних аспектів є ключовими факторами, що неопосередковано впливають на розвиток і функціонування закладу освіти, що спонукає до поглибленого вивчення.

Мета дисципліни полягає у засвоєнні теоретичних аспектів управління фінансово-економічною діяльністю закладу освіти та практичному застосуванні основних критеріїв реалізації цієї сфери управління у загальному контексті соціально-економічної діяльності як складової державної освітньої політики на загальнонаціональному та регіональному рівнях.

Завдання дисципліни «Управління фінансово-економічною діяльністю закладу освіти» є набуття практичних навичок складання ефективного кошторису, прийняття управлінських рішень з питань фінансово-економічної діяльності, обізнаність механізмам і технологіям господарчої діяльності, розпорядження власним майном і коштами у межах асигнувань та прибутків, вивчення нормативно-правової бази фінансово-економічної та господарчої діяльності закладу освіти.

Набуття компетентностей:

Інтегральні компетентності (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК 11. Здатність визначати стратегію розвитку аграрного закладу освіти, розробляти оперативний план його діяльності.

Програмні результати навчання (ПРН).

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному вимірах.

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14. Транслювати вміння, навички розробляти й реалізовувати стратегічний та оперативний плани розвитку аграрного закладу освіти.

ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

План

1. Поняття та принципи організації фінансової діяльності закладів освіти.
2. Фінансове забезпечення у сфері освіти.
3. Джерела фінансування закладів освіти.
4. Правові основи фінансово-економічної діяльності закладів освіти в Україні.
5. Аналіз організації фінансової діяльності провідних світових закладів освіти.

1. Поняття та принципи організації фінансової діяльності закладів освіти.

Фінансово-економічна діяльність закладів освіти – це система форм і методів, які використовуються для фінансового забезпечення функціонування закладів та досягнення ними поставлених цілей.

З практичної точки зору це фінансова робота, що забезпечує виконання поточних завдань закладу освіти, збільшення доходів для розвитку матеріально-технічної бази та розвитку нових проектів в освіті та науці.

Заклади освіти – дошкільні, позашкільні, загальноосвітні, професійно-технічні, вищі заклади освіти, заклади післядипломної освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки, методичні установи, інші установи та заклади системи освіти, що діють згідно із затвердженими положеннями, мають окремо визначений в установленому порядку ліцензований обсяг.

Вищі заклади освіти, повністю чи частково фінансовані з державного або місцевого бюджету, є бюджетними установами.

Згідно з положеннями Бюджетного кодексу України державні заклади освіти, як бюджетні установи:

- не мають права здійснювати запозичення у будь-якій формі або надавати за рахунок бюджетних коштів позички юридичним та фізичним особам, крім випадків, передбачених законом про Державний бюджет України;
- повинні складати кошторис, що є основним плановим документом бюджетної установи, який надає повноваження на отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення цілей, визначених на бюджетний період відповідно до бюджетних призначень;
- беруть бюджетні зобов'язання та здійснюють видатки тільки в межах бюджетних асигнувань (*це повноваження розпоряднику бюджетних коштів на прийняття зобов'язань та витрачання бюджетних коштів на конкретну мету в процесі виконання бюджету, яке надане відповідно до бюджетного призначення. План асигнувань є невід'ємною частиною кошторису і затверджується разом з кошторисом*), встановлених кошторисами;
- здійснюють розрахунково-касове обслуговування в органах Державного казначейства;
- ведуть бухгалтерський облік і складають звітність відповідно до правил

та форм, встановлених Державним казначейством за погодженням з Міністерством фінансів України.

Фінансову діяльність закладів освіти спрямовано на вирішення таких основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності закладу;
- пошук резервів збільшення доходів, платоспроможності та розвитку закладу;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання;
- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власних надходжень;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Фінансова робота закладу освіти як і будь-якого підприємства здійснюється за такими основними напрямками:

- ***фінансове прогнозування та планування*** – визначається загальна потреба у грошових коштах для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності та можливість одержання таких коштів, складається фінансовий план підприємства.;
- ***аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності*** – це діагноз фінансового стану, який допомагає виявити недоліки, виявити та мобілізувати внутрішньогосподарські резерви, збільшити доходи, зменшити витрати, поліпшити фінансово-господарську діяльність у цілому, а також вжити заходів для усунення та попередження порушень в подальшому;
- ***оперативна, поточна фінансово-економічна робота*** спрямовується на практичне втілення фінансового забезпечення діяльності закладу освіти її зміст полягає:
 - в постійній роботі із споживачами послуг стосовно розрахунків за послуги закладу;
 - у своєчасних розрахунках за поставлені товарно-матеріальні цінності та послуги з постачальниками для забезпечення функціонування закладу;
 - в забезпеченні своєчасної сплати податків, інших обов'язкових платежів у бюджет та цільові фонди;
 - у своєчасному проведенні розрахунків по заробітній платі;
 - в ефективному управлінні фінансовими та матеріальними ресурсами закладу.

Фінансова діяльність підприємств може бути організована трьома методами, а саме:

- комерційний розрахунок;
- неприбуткова діяльність;
- кошторисне фінансування.

Відмінність між окремими методами полягає у схемі організації фінансової діяльності, тобто у встановленні взаємозалежності між фінансовими ресурсами і джерелами їх формування, доходами, витратами і фінансовими

результатами.

Основний метод фінансової діяльності комерційних підприємств – комерційний розрахунок. При ньому фінансова діяльність будується за такою схемою (рис. 1):

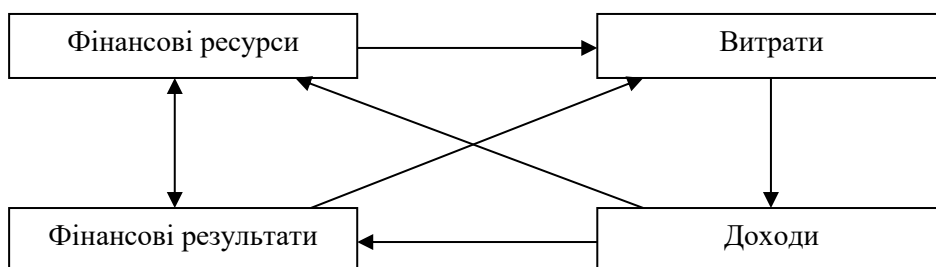


Рис. 1. Комерційний розрахунок

Визначальну роль у формуванні фінансових ресурсів при цьому методі відіграють власні кошти, котрі покривають значну частину витрат, а також є забезпеченням отриманих кредитів. Бюджетні асигнування і надходження з цільових та централізованих фондів виконують допоміжну роль, а збалансування потреб у фінансових ресурсах здійснюється за допомогою кредиту. *Метою діяльності є отримання прибутку, а відповідно збільшення вартості підприємства.*

Комерційний розрахунок є раціональним і високоефективним методом фінансової діяльності. Він спонукає підприємство до пошуку достатніх і дешевих фінансових ресурсів, раціонального їх розміщення, мінімізації витрат і максимізації доходів та прибутку. Комерційний розрахунок притаманний ринковій економіці. Саме він, а не ринкові відносини самі по собі, сприяє високоефективному господарюванню.

Комерційний розрахунок ґрунтується на таких принципах:

- повна господарська і юридична відокремленість;
- самоокупність;
- прибутковість;
- самофінансування;
- фінансова відповідальність.

На умовах комерційного розрахунку діють комерційні заклади освіти в Україні. *Державні заклади освіти діють як неприбуткові установи на умовах кошторисного фінансування.*

Неприбуткова діяльність у цілому організована на такій самій основі, як і комерційний розрахунок, але за дещо обмеженою схемою (рис. 2):



Рис. 2 Неприбуткова діяльність

Специфічною ознакою формування фінансових ресурсів є те, що досить часто воно здійснюється за рахунок спонсорських та інших надходжень, насамперед від засновників. Цей метод організації фінансової діяльності не передбачає принципу прибутковості. **Головна мета функціонування**

неприбуткових підприємств, організацій та установ – забезпечення певних потреб суспільства, а не отримання прибутку. Відсутність прибутку дає змогу знизити рівень цін і зробити відповідні товари та послуги більш доступними. На принципах неприбутковості можуть здійснювати свою діяльність установи соціальної сфери та підприємства муніципального господарства.

Виділення в умовах ринкової економіки неприбуткової діяльності є цілком логічним. Завжди є певні сфери, які або не можуть бути прибутковими і тому не цікавлять підприємницькі структури, або повинні бути доступними широким масам населення. Використання цього методу дає змогу поєднати в умовах ринку як досягнення основної мети підприємницької діяльності – отримання прибутку на основі комерційного розрахунку в прибуткових галузях, так і забезпечення соціально значущих потреб суспільства. Водночас цей метод, забезпечуючи зіставлення витрат і доходів, сприяє раціональному веденню господарської діяльності.

Неприбуткова діяльність ґрунтується на таких принципах:

- господарська і юридична відособленість;
- самоокупність;
- фінансова відповідальність.

Стосовно господарської і юридичної відособленості слід зазначити, що в цілому вона достатня для самостійного ведення фінансової діяльності. Разом з тим є певні обмеження. По-перше, з боку засновників, які визначають характер і напрями діяльності. По-друге, з боку держави, яка може регламентувати рівень витрат. Адже важливе не тільки встановлення самоокупності, а й рівня, на якому вона досягається. Рівень витрат повинен забезпечити доступність товарів і послуг.

Кошторисне фінансування полягає у забезпеченні витрат за рахунок зовнішнього фінансування. Воно здійснюється за такою схемою (рис.3):

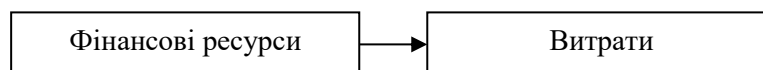


Рис. 3. Кошторисне фінансування

Кошторисне фінансування може здійснюватися за двома напрямками: з бюджету і з централізованих фондів корпоративних об'єднань чи фондів підприємств. Установи, які фінансуються з бюджету на основі кошторису, називаються бюджетними. На внутрішньому кошторисному фінансуванні перебувають відособлені підрозділи підприємств і організацій, як правило, соціального призначення.

Кошторисне фінансування здійснюється за такими принципами:

- плановість;
- цільовий характер виділених коштів;
- виділення коштів залежно від фактичних показників діяльності установи;
- підзвітність.

Плановість означає, що фінансування здійснюється на підставі й у межах установленого плану. ***Плановим документом є кошторис*** (звідси і назва

методу). **Кошторис** – це документ, у якому розраховані й затверджені планові витрати на відповідний плановий період (місяць, квартал, рік) чи відповідні заходи. Розрахунки планових витрат здійснюються, як правило, на основі нормативного методу. **Складання кошторису ґрунтується на оперативності показників, які характеризують обсяги діяльності установи, та нормативах витрат за окремими статтями.** Крім того, витрати можуть установлюватись на підставі статистичних розрахунків, виходячи з динаміки розвитку установи.

Сутність цільового характеру кошторисного фінансування полягає в тому, що виділені кошти можуть бути спрямовані тільки на цілі, передбачені кошторисом. При цьому в окремих випадках може надаватися право певного перерозподілу коштів між окремими статтями. Цільове призначення асигнувань дає змогу головному розпоряднику коштів, що фінансує заклад, здійснювати контроль за їх раціональним і ефективним використанням.

Виділення коштів залежно від фактичних показників діяльності установи означає, що фінансування здійснюється за кошторисом, однак виходячи не з планових, а з фактичних значень оперативності показників. Отже, фінансування здійснюється не автоматично за планом, а з урахуванням реальних потреб. Це дуже важливо, бо сприяє недопущенню завищення планових розрахунків для отримання більшого фінансування.

Підзвітність передбачає звітність організацій і установ, що перебувають на кошторисному фінансуванні, перед фінансуючими організаціями. При цьому встановлена відповідальність за порушення принципів і правил кошторисного фінансування. Необхідність контролю випливає з того, що цей метод фінансової діяльності не передбачає реальних стимулів і фінансової відповідальності за результати діяльності. Тому потрібен жорсткий і постійний фінансовий контроль за діяльністю таких організацій та установ.

В окремих випадках у межах одного підприємства чи організації може застосовуватись одночасно кошторисне фінансування і комерційна діяльність. Наприклад, у державних вищих закладах освіти студенти навчаються за рахунок бюджетних асигнувань і на платній основі. При цьому, як правило, ці напрями діяльності чітко розмежовуються.

Бюджетне фінансування може здійснюватися також за узагальненими нормативами, наприклад, у медичних закладах – за нормативом на одного жителя. Такий підхід означає послаблення цільового характеру бюджетних асигнувань, оскільки вони виділяються в загальній сумі, а їх розподіл за статтями витрат здійснює сама організація (установа).

Кошторисне фінансування як метод організації фінансової діяльності не включає достатніх стимулів до раціонального й ефективного господарювання. Тому він застосовується в тих сферах, де важко забезпечити самоокупність і прибутковість. Насамперед це установи соціальної сфери, які надають так звані безплатні послуги, тобто оплата здійснюється не отримувачем послуг, а державою чи за рахунок централізованих фондів.

2. Фінансове забезпечення у сфері освіти.

Фінансове забезпечення освіти – процес спрямування фінансових ресурсів закладам, установам, організаціям і підприємствам системи освіти.

Фінансування освіти здійснюється наступними методами:

- кошторисне фінансування закладів освіти;
- бюджетне фінансування закладів освіти на основі показника вартості навчання одного учня (студента);
- індивідуальна оплата навчання за рахунок власних доходів, грошових коштів юридичних осіб;
- спеціальні кредити для здобуття освіти;
- отримання спонсорських і доброчинних внесків та пожертвувань;
- отримання додаткових доходів від різноманітних послуг неосвітнього характеру.

Система освіти і принципи державної політики у галузі освіти визначені у Законі України «Про освіту».

Видатки бюджетів за функціональною структурою класифікуються у відповідності до основних функцій держави.

Згідно до Бюджетної класифікації до даної групи видатків застосовується чотирьохзначний код, а самі видатки групуються за напрямками.

Видатки на освіту здійснюються за такими групами закладів і заходів:

Код Найменування

0900 Освіта

0910 Дошкільна освіта

0920 Загальна середня освіта

0930 Професійно-технічна освіта

0940 Вища освіта

0941 Вищі заклади освіти 1 і 2 рівнів акредитації

0942 Вищі заклади освіти 3 і 4 рівнів акредитації

0950 Після диплом на освіта

0960 Позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми

0970 Програми матеріального забезпечення закладів освіти

0980 Дослідження і розробки у сфері освіти

0990 Інші заклади та заходи у сфері освіти

Кошти виділяються з бюджету лише на здійснення діяльності, передбаченої статутними документами, не вважаються прибутком і не оподатковуються.

3. Джерела фінансування закладів освіти

Джерела фінансування закладів освіти:

Головними джерелами фінансування витрат на освіту є:

- кошти державного та місцевого бюджетів;
- кошти юридичних і фізичних осіб, громадських організацій, фондів;
- спонсорські та добровільні внески і пожертвування;
- кошти галузей народного господарства, плата за додаткові освітні послуги та інші послуги, що надаються закладами освіти.

Основним джерелом фінансування діяльності державних закладів освіти є кошти загального фонду бюджету, передбачені державним бюджетом, що виділяються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт.

Крім того, заклади освіти формують спеціальний фонд, який створюється за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними та фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями та фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством.

4. Правові основи фінансово-економічної діяльності закладів освіти в Україні:

Законодавство України щодо регулювання фінансово-економічної діяльності у сфері освіти:

- Конституція України;
- Бюджетний кодекс;
- Податковий кодекс;
- Кодекс Законів про Працю;
- Закон України «Про освіту»;
- Закон України «Про дошкільну освіту»;
- Закон України «Про загальну середню освіту»;
- Закон України «Про позашкільну освіту»;
- Закон України «Про професійно-технічну освіту»;
- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»;
- Закон України «Про науково-технічну інформацію»;
- Постанови Кабінету Міністрів України щодо бюджетних відносин;
- Інше законодавчі та нормативно-правові акти.

Статут закладу освіти – правовий документ, що регламентує основні напрями діяльності закладу. Приймається за поданням Вченої ради загальними зборами (конференцією) трудового колективу.

Статут містить повну назву, юридичну адресу, джерела надходження та порядок використання коштів та майна ВНЗ, порядок звітності, контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності та інші відомості про заклад освіти.

5. Моделі фінансування вищих закладів освіти у світі

5. Моделі фінансування вищих закладів освіти у світі:

1. Американська модель. Навчання повністю є платним. Однак рішення університету про вступ конкретної людини дає їй право на отримання пільгового кредиту в банку, повернення якого здійснюється лише після закінчення навчання. Вартість навчання, порівняно з Україною, величезна. Такий підхід стимулює конкретного студента отримати освіту, а не просто диплом. Причому освіту якісну, що гарантує успішну й ефективну професійну діяльність.

Бюджети, включаючи федеральний, штату, місцевий, за спеціально підготовленими проектами здійснюють інвестування університетів. Участь у таких інвестиціях беруть і донори, які, відгукуючись на відкритість діяльності вузу і не бажаючи переучувати запрошених спеціалістів, з великим бажанням допомагають університетам фінансово. При цьому дотримується жорсткий контроль за цільовим використанням інвестиційних коштів.

Ще одним серйозним напрямом-діяльності як вузу, так і викладачів і студентів виступає пошук програм для отримання грантів на здійснення конкретної освітньої чи наукової діяльності, що суттєво впливає на якість освітніх і наукових аспектів діяльності університету. Таким чином, **реальний бюджет звичайного американського вузу має три основні складові, які і забезпечують його функціонування.**

2. Європейська модель передбачає відсутність сплати за навчання для всіх студентів, включаючи іноземців. Забезпечується однаковий доступ до якісного навчання, будується освітня піраміда з максимально великим діаметром основ, Держава свідомо бере на себе тягар інвестицій для майбутнього. Але в основному цих коштів університету вистачає тільки на зарплату (причому у Франції Міністерство освіти безпосередньо сплачує контракти викладачам). Решта функціонування вузу забезпечується джерелами, аналогічними американському варіанту.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Що таке підприємство та які основні функції воно виконує в ринковій економіці?
2. Які основні види економічних ресурсів використовуються у виробничій діяльності підприємства?
3. Що розуміють під виробничою діяльністю підприємства?
4. Які основні складові виробничого процесу?
5. У чому полягає сутність організації виробництва?
6. Які основні принципи організації виробництва?
7. Що таке виробнича структура підприємства?
8. Які основні елементи виробничої структури підприємства?
9. Чим відрізняються основні, допоміжні, підсобні та побічні виробництва?
10. Що таке виробничий процес і які його основні види?
11. Що розуміють під технологічним процесом?
12. Які чинники впливають на організацію виробничого процесу?

13. У чому полягає принцип пропорційності організації виробництва?
14. Що означає принцип безперервності виробничого процесу?
15. Яке значення має раціональна організація виробництва для ефективності діяльності підприємства

Тести для контролю знань

1. Що є основною метою виробничої діяльності підприємства?

- а) Формування кадрового резерву
- б) Виготовлення продукції, виконання робіт або надання послуг
- в) Здійснення рекламної діяльності
- г) Організація фінансового контролю

2. Який із наведених ресурсів належить до основних економічних ресурсів виробництва?

- а) Реклама
- б) Земля
- в) Інформаційна кампанія
- г) Торгова марка

3. Що характеризує виробничий процес?

- а) Сукупність процесів реалізації готової продукції
- б) Сукупність взаємопов'язаних дій працівників і засобів праці для створення продукції
- в) Виключно процес управління персоналом
- г) Процес формування фінансової звітності

4. Яка частина виробництва безпосередньо пов'язана з виготовленням основної продукції підприємства?

- а) Основне виробництво
- б) Допоміжне виробництво
- в) Підсобне виробництво
- г) Побічне виробництво

5. Яке виробництво забезпечує обслуговування основного виробництва?

- а) Основне
- б) Допоміжне
- в) Побічне
- г) Торговельне

6. Що таке виробнича структура підприємства?

- а) Система взаємозв'язків між виробничими підрозділами підприємства
- б) Перелік посад працівників підприємства
- в) Система фінансових показників підприємства
- г) Сукупність каналів реалізації продукції

7. Який принцип організації виробництва передбачає узгодження пропускнує спроможності різних виробничих підрозділів?

- а) Принцип безперервності
- б) Принцип пропорційності

- в) Принцип прямоточності
- г) Принцип спеціалізації

8. Що означає принцип безперервності виробничого процесу?

- а) Максимальне збільшення кількості працівників
- б) Скорочення або усунення перерв між окремими операціями виробничого процесу
- в) Постійне збільшення асортименту продукції
- г) Використання тільки автоматизованого обладнання

9. Що є характерною ознакою технологічного процесу?

- а) Він визначає послідовність технологічних операцій для зміни стану предмета праці
- б) Він визначає виключно порядок виплати заробітної плати
- в) Він регулює тільки фінансові відносини підприємства
- г) Він визначає структуру органів державної влади

10. Який результат забезпечує раціональна організація виробництва?

- а) Збільшення непродуктивних простоїв
- б) Зниження ефективності використання ресурсів
- в) Підвищення ефективності використання ресурсів і результативності виробництва
- г) Зменшення контролю за виробничими процесами

ТЕМА 2. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

План

1. Фінансова політика закладу освіти. Фінансова стратегія і фінансова тактика.
2. Зміст, завдання та методи фінансового планування.
3. Система бюджетування у закладах освіти.
4. Поняття кошторису закладів освіти.

1. Фінансова політика закладу освіти. Фінансова стратегія і фінансова тактика.

Головною метою розробки фінансової політики закладу освіти, як і будь-якого підприємства, є створення раціональної системи управління фінансовими ресурсами, здатної забезпечити стратегічні і тактичні завдання його діяльності. Визначення мети має індивідуальний зміст для кожного підприємства. Вона може виражатися у досягненні фінансової стійкості і платоспроможності, рентабельності активів і вкладеного капіталу тощо. Застосування фінансового, податкового і управлінського обліку та аналізу фінансово-господарської діяльності спрямовує управління на досягнення визначеної мети.

Сучасні умови господарювання вимагають переходу до управління фінансовими ресурсами на базі розробленої стратегічної мети відповідно до ринкових умов та пошук шляхів досягнення поставленої мети у межах прийнятої фінансової політики.

Фінансова політика являє собою цілеспрямоване застосування фінансів для вирішення довготермінових цілей та короткотермінових завдань, визначених статутними вимогами.

Зміст фінансової політики виражається у вирішенні таких завдань:

а) розробка оптимальної концепції управління фінансовими ресурсами, яка дозволяє забезпечити узгодження оптимального обсягу їх надходжень з одночасним захистом підприємницького ризику;

б) визначення основних напрямів використання фінансових ресурсів на поточний період та на перспективу;

в) фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на досягнення поставленої мети з врахуванням реальних показників за даними фінансового аналізу, внутрішньогосподарської контролю, оцінки реальних інвестиційних проектів та інших показників.

Виходячи з тривалості періоду і характеру вирішення завдань, фінансову політику поділяють на фінансову стратегію і фінансову тактику.

Фінансова стратегія – довготривалий курс фінансової політики, розрахований на перспективу (більше одного року), який передбачає вирішення великомасштабних завдань розвитку підприємства. У процесі її розробки прогнозують такі тенденції розвитку підприємства:

а) ріст обсягів виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг);

б) відношення до конкурентної боротьби (наслідування лідера,

завоювання лідерства), що відображається показниками рентабельності капіталу і реалізації;

в) зміцнення фінансового стану, уникнення банкрутства і великих фінансових втрат;

г) максимізація вартості (цінності) суб'єкта господарювання.

З позиції стратегії фінансової політики підприємства формуються конкретні цілі і завдання виробничої і фінансової діяльності та приймаються оперативні управлінські рішення.

Розробка фінансової стратегії включає такі найважливіші напрями:

а) розробка облікової, кредитної, цінової, дивідендної, інвестиційної і податкової політики;

б) управління основним і оборотним капіталом та кредиторською заборгованістю;

в) управління витратами, доходами і прибутком.

Складовою фінансової стратегії є перспективне фінансове планування, орієнтація на досягнення основних параметрів діяльності: обсягу і собівартості реалізації, прибутку і рентабельності, фінансової стійкості і платоспроможності.

На вирішення локальних завдань конкретного етапу розвитку підприємства шляхом своєчасної зміни способів організації фінансових зв'язків, перерозподілу фінансових ресурсів між видами витрат і структурними підрозділами спрямована фінансова тактика. За відносної стабільності фінансової стратегії досягнення поставленої мети фінансова тактика повинна відрізнятися гнучкістю, що зумовлюється змінами ринкової кон'юнктури. Стратегія і тактика фінансової політики тісно взаємопов'язані. Правильний вибір стратегії створює сприятливі можливості для вирішення тактичних завдань.

Реалізація фінансової політики забезпечується використанням фінансового механізму підприємства.

Фінансовий механізм підприємства являє собою систему економічних заходів (методів, інструментів і важелів), що функціонують в межах нормативно-правової регламентації, спрямованих на забезпечення обслуговування фінансовими ресурсами операційної, фінансової, інноваційної й інших видів діяльності, передбачених власного фінансовою політикою. ***Фінансовий механізм підприємства включає визначену фінансовою політикою взаємодію фінансових методів*** (фінансове планування, ціноутворення, інвестування, фінансування, страхування, кредитування, стимулювання і контроль), ***фінансових інструментів*** (перспективне, поточне і оперативне фінансове планування, види ціп. фінансові ресурси, грошовий капітал, ревізія, фінансові стимули, фінансові санкції тощо) та ***фінансових важелів, які конкретизують дію функціонування фінансового інструменту у фінансовому механізмі*** (баланс доходів і витрат, бізнес-план, цінові знижки і цінові надбавки, прибуток, внутрішній аудит, кредит, векселі, норми прискореної амортизації, страхові тарифи, норми штрафних санкцій, ліцензування, атестація, акредитація тощо) в межах нормативно-правового

регламентування.

2. Зміст, завдання та методи фінансового планування.

Планування відіграє значну роль у діяльності кожного підприємства. Визначення системи довгострокових цілей установи та вибір ефективних шляхів їх досягнення залежить від планування надходжень та витрат, що було і залишається одним із основних складових менеджменту.

Фінансове планування на підприємстві – це планування всіх його доходів і напрямків витрат коштів для забезпечення розвитку підприємства. Фінансове планування здійснюється за допомогою складання фінансових планів різного змісту і призначення в залежності від задач і об'єктів планування.

Основними завданнями фінансового планування на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності фінансовими ресурсами;
- встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу;
- виявлення і мобілізація збільшення прибутку;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Фінансове планування у державному навчальному закладі передбачає складання кошторису шляхом планування доходів і статей витрат коштів для забезпечення виконання основних завдань закладу освіти. При плануванні витрат державного закладу освіти за основу беруться нормативи витрат за кожною статтею кошторису. Планування розпочинається із складання бюджетної пропозиції.

Планування видатків закладів освіти здійснюється за статтями витрат відповідно до економічної класифікації видатків бюджету, яка призначена для чіткого розмежування видатків бюджетних установ та одержувачів бюджетних коштів за економічними ознаками з детальним розподілом коштів за їх предметними ознаками (заробітна плата, нарахування, усі види господарської діяльності, виплати населенню, що іменуються трансфертами населенню, та інші категорії).

Відповідно до стадій бюджетного процесу заклади освіти формують бюджетну пропозицію на основі розрахунків статей видатків та подають її до головного розпорядника бюджетних коштів.

3. Система бюджетування у закладах освіти.

Бюджетування – це діяльність з складання бюджетів грошових коштів на майбутнє.

Для всіх служб закладів освіти можна виділити декілька типів бюджету: нормативний, плановий і фактичний.

Нормативний бюджет відтворює всі елементи витрат і доходів

підрозділів, ілюструє вартість функціонування підрозділу і прибуток від його діяльності. **Плановий бюджет** є сукупністю елементів доходів і витрат підрозділів на наступний період.

Фактичний бюджет відтворює елементи доходів і витрат підрозділів, що прив'язуються до його діяльності, за якими здійснюється облік безпосередньо в підрозділі. **Кожен із типів бюджету поділяється ще на плановий і звітний**: плановий складається до початку наступного часового періоду, з урахуванням норм витрат ресурсів і надходжень, що передбачаються за доходами, звітний ілюструє підсумки діяльності підрозділу в кінці часового періоду й відтворює реально витрачені ресурси та отримані доходи.

Бюджет є частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати порівнюють із плановими для вжиття необхідних заходів.

Бюджетування – це система формування бюджетів організації, її структурних підрозділів чи окремих об'єктів (виробів, видів діяльності тощо) з метою збалансування й забезпечення оптимальної структури доходів і витрат, активів і пасивів та контролю виконання бюджету.

Бюджетування здійснюється в такій послідовності:

- ознайомлення відповідальних за бюджет осіб з основними напрямками політики організації;
- визначення основних обмежень;
- обґрунтування й підготовка проміжних бюджетів;
- складання бюджетів;
- обговорення бюджетів із вищим керівництвом;
- координація й аналіз обговорених бюджетів;
- затвердження бюджетів.

Бюджетування у закладах освіти – це процес складання бюджетів і контроль за їх виконанням, який включає такі етапи: етап планування (складання бюджету) й моделювання різних варіантів бюджетів; етап погодження й затвердження бюджетів; формування фактичних показників бюджету; коригування бюджету; виконання бюджету; складання звіту про виконання бюджету; аналіз виконання бюджету.

У системі бюджетування 'вищого закладу освіти найважливішими є етапи складання бюджету, обліку й контролю його виконання, розробки управлінських фінансових рішень.

У навчальному закладі насамперед необхідно розробити власну концепцію бюджетування, визначити повноваження та відповідальність щодо запровадження й функціонування системи бюджетування на основі новітніх інформаційних та комп'ютерних технологій.

Бюджетування базується на ефективній системі управлінського обліку, науково розробленій системі бухгалтерського обліку, а також на чіткому розподілі прав відповідно до рівнів управління підрозділами й відділами. Обов'язковою умовою бюджетування є делегування прийняття фінансових рішень центрами відповідальності на базі організаційної структури закладу освіти.

4. Поняття кошторису закладів освіти

Кошторис є основним плановим документом бюджетної установи, який надає повноваження щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення цілей, визначених на бюджетний період відповідно. Кошторис та супровідні документи, а саме, план використання бюджетних коштів, план асигнувань, план використання та помісячний план використання складається всіма бюджетними установами на календарний рік і затверджується в установленому порядку.

Розпорядники бюджетних коштів несуть відповідальність за управління бюджетними асигнуваннями і здійснення контролю за виконанням процедур та вимог, установлених Бюджетним кодексом.

Кошторис має загальний та спеціальний фонд:

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

– **спеціальний фонд**, який містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією видатків на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій, або розподіл надання кредитів з бюджету згідно із законодавством за класифікацією кредитування бюджету.

Обсяги фінансування за загальним фондом Державного бюджету затверджуються Законом України «Про Державний бюджет України» та доводяться Головним розпорядником коштів згідно державного замовлення на підготовку студентів, аспірантів та інші цілі. Обсяги фінансування за спеціальним фондом Державного бюджету затверджуються Законом України «Про Державний бюджет України» на основі планових розрахунків вартості та кількості освітніх та інших послуг.

Кошторис складається з доходної та видаткової частини, які є збалансовані. Видаткова частина кошторису формується на основі консолідованого бюджету, та спрямована на першочергове забезпечення стратегічних цілей, визначених керівництвом. У кошторисі визначається загальний обсяг, цільове надходження та використання. Використання коштів за статтями плануються з урахуванням обов'язкових видатків відповідно до нормативів, визначених в законодавстві, так, наприклад, на охорону праці (Закон України «Про охорону праці»), на студентське самоврядування (Закон України «Про вищу освіту»), ін.

Форми кошторису, плану використання бюджетних коштів, плану асигнувань, плану використання та помісячного плану використання розробляються та затверджуються Міністерством фінансів та Державним казначейством України; їх затвердженню передують процес формування Головним розпорядником лімітів витрат коштів у підпорядкованих установах.

Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів університету та відокремлених підрозділів регламентовано Бюджетним кодексом України, Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» зі змінами (далі Постанова № 228).

Теоретичні питання для контролю знань

1. Що таке фінансова політика закладу освіти та яка її основна мета?
2. Які основні завдання передбачає фінансова політика закладу освіти?
3. У чому полягає відмінність між фінансовою стратегією та фінансовою тактикою?
4. Які основні напрями передбачає розробка фінансової стратегії?
5. Що таке фінансовий механізм підприємства та яку роль він відіграє у реалізації фінансової політики?
6. Які фінансові методи, інструменти та важелі входять до складу фінансового механізму?
7. Що таке фінансове планування та яке його значення в діяльності закладу освіти?
8. Які основні завдання фінансового планування на підприємстві?
9. У чому полягають особливості фінансового планування у державному закладі освіти?
10. На основі чого здійснюється планування видатків закладів освіти?
11. Що таке бюджетування та яку роль воно відіграє в управлінні закладом освіти?
12. Які основні типи бюджетів використовуються в системі бюджетування закладу освіти?
13. Які етапи включає процес бюджетування у закладах освіти?
14. Що таке кошторис бюджетної установи та яке його призначення?
15. Які фонди має кошторис закладу освіти та що характеризує загальний і спеціальний фонди?

Тести для перевірки знань

1. Яка основна мета розробки фінансової політики закладу освіти?

- А. Збільшення кількості працівників закладу
- Б. Створення раціональної системи управління фінансовими ресурсами
- В. Скорочення всіх видів видатків
- Г. Збільшення обсягів матеріальних запасів

2. На який період орієнтована фінансова стратегія?

- А. До одного місяця
- Б. До одного кварталу
- В. Більше одного року
- Г. Лише на поточний бюджетний місяць

3. Що є характерною ознакою фінансової тактики?

- А. Орієнтація виключно на довгострокові завдання
- Б. Незмінність способів використання фінансових ресурсів
- В. Вирішення локальних завдань конкретного етапу розвитку
- Г. Визначення державного бюджету на наступні десять років

4. Що таке фінансове планування на підприємстві?

- А. Планування лише заробітної плати працівників
- Б. Планування всіх доходів і напрямів витрат коштів для забезпечення розвитку
- В. Планування тільки капітальних інвестицій
- Г. Планування кількості працівників підприємства

5. З чого розпочинається фінансове планування витрат державного закладу освіти?

- А. Із затвердження фактичного бюджету
- Б. Із складання бюджетної пропозиції
- В. Із проведення аудиту
- Г. Із формування звіту про виконання бюджету

6. Який бюджет відображає сукупність елементів доходів і витрат підрозділів на наступний період?

- А. Фактичний
- Б. Звітний
- В. Плановий
- Г. Нормативний

7. Для чого фактичні результати порівнюють із плановими в системі бюджетування?

- А. Для визначення кількості студентів
- Б. Для вжиття необхідних управлінських заходів
- В. Для формування штатного розпису
- Г. Для визначення тривалості навчального року

8. Який документ є основним плановим документом бюджетної установи?

- А. Бізнес-план
- Б. Кошторис
- В. Акт виконаних робіт
- Г. Штатний розпис

9. Які два фонди передбачає кошторис бюджетної установи?

- А. Резервний та інвестиційний
- Б. Поточний та капітальний
- В. Загальний та спеціальний
- Г. Основний та додатковий

10. Яку функцію виконує кошторис закладу освіти?

- А. Визначає лише кількість студентів
- Б. Визначає обсяг і спрямування коштів для виконання функцій установи
- В. Регулює лише оплату праці викладачів
- Г. Визначає виключно джерела позабюджетного фінансування

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ДОХОДНОЇ ЧАСТИНИ БЮДЖЕТУ ЗАКЛАДИ ОСВІТИ

План

1. Бюджетне фінансування закладів освіти.
2. Власні надходження заклади освіти, види надходження, порядок їх формування та використання.
3. Порядок надання платних послуг закладами освіти.
4. Встановлення вартості та порядок складання кошторису платних послуг закладів освіти.

1. Бюджетне фінансування закладів освіти.

1. Бюджетне фінансування – це безповоротне направлення коштів відповідних бюджетів (державного, обласного, міського, районного, селищного, сільського) на утримання закладів освіти, охорони здоров'я або інші заходи згідно з кошторисом видатків по кожному закладу, установі чи підприємству або згідно зі зведеними кошторисами витрат по міністерству, відомству, управлінню.

Бюджетне фінансування будується на принципах:

- обґрунтованості величини витрат;
- чіткого цільового (використання коштів);
- обліку виконання запланованих в бюджеті заходів;
- контролю за ефективним використанням коштів.

Кошти загального фонду – державного бюджету виділяються навчальним закладам за цільовим призначенням на підставі кількості студентів державного замовлення, враховуючи нормативи витрат за статтями видатків кошторису.

2. Власні надходження закладів освіти, види надходження, порядок їх формування та використання.

2. Власні надходження бюджетних установ отримуються додатково до коштів загального фонду бюджету і включаються до спеціального фонду бюджету.

Кошти спеціального фонду бюджету або власні надходження – це кошти, отримані закладом від надання платних послуг від основної, додаткової (господарської) та іншої діяльності.

Надходження коштів спеціального фонду першої групи закладу освіти відбувається за наступними джерелами;

1) Надходження від основної діяльності:

- підготовка студентів (у т.ч. іноземних громадян) на умовах контракту з фізичними (юридичними) особами;
- підготовка аспірантів, докторантів понад державне замовлення;
- підвищення кваліфікації, перепідготовка, післядипломна освіта;
- підготовка до вступу до вищих закладів освіти;
- інші платні послуги у сфері освітньої діяльності.

2) Надходження від додаткової (господарської) діяльності:

- плата за проживання в гуртожитках;

– надходження від інших додаткових платних послуг (науково-консультаційних, забезпечення харчування, виробництво та реалізація продукції власного виробництва, надання послуг у побутовій, оздоровчій, житлово-комунальній сфері, ін.);

3) Надходження від оренди (орендна плата за орендовані відповідно до чинного законодавства площу будівель і споруд).

У складі другої групи спеціального фонду ВНЗ може мати наступні надходження:

– підгрупа 1 – благодійні внески юридичних, фізичних осіб в грошовій та дарунки натуральній формі, міжнародні гранти за угодами;

– підгрупа 2 – кошти, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ з вказанням конкретної цілі чи для виконання цільових заходів;

– підгрупа 3 – кошти, що отримують вищі заклади освіти від розміщення на депозитах в банках тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих за надання платних послуг.

3. Порядок надання платних послуг закладами освіти.

Заклад освіти зобов'язаний безкоштовно надати замовнику повну, доступну та достовірну інформацію щодо порядку та умов надання конкретної платної освітньої послуги, її вартості, порядку та строку оплати та оприлюднити вартість платної освітньої послуги, що надається для здобуття освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем, підвищення кваліфікації або для здобуття наукового ступеня, – не пізніше ніж за один місяць до дати прийому заяв від осіб, що бажають її отримати, вартість інших платних освітніх послуг – не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку їх надання.

Платні освітні послуги надаються на підставі письмової заяви та договору (контракту).

Відповідно до Переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796, заклади освіти можуть надавати наступні платні послуги:

1. У сфері освітньої діяльності:

1) підготовка понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу відповідно до договорів, укладених з фізичними та юридичними особами, студентів та курсантів вищих закладів освіти цивільної авіації, морського та річкового флоту, Севастопольського інституту атомного машинобудування (далі – студенти, курсанти) за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, аспірантів і докторантів;

2) навчання студентів, курсантів для здобуття другої вищої освіти, крім випадків, коли право на безоплатне здобуття другої вищої освіти надано законодавством;

3) підвищення кваліфікації кадрів, навчання для здобуття громадянами післядипломної освіти понад державне замовлення в межах ліцензійного

обсягу;

4) *підготовка кваліфікованих робітників* понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу, крім випадків, коли здобуття освітнього рівня кваліфікованого робітника передбачено навчальним планом підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем вищої освіти;

5) *підготовка до вступу до вищих заклади освіти* та до зовнішнього незалежного оцінювання;

6) *підготовка та перепідготовка*, підвищення кваліфікації кадрів за замовленням центрів зайнятості;

7) *навчання студентів, курсантів, аспірантів, докторантів з числа іноземців та осіб без громадянства; стажування іноземців та осіб без громадянства;*

8) *прийом кандидатських іспитів, видання та розповсюдження авторефератів, дисертацій, стенографування під час захисту дисертацій; Інші послуги, пов'язані з підготовкою до захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук та його проведенням (крім оплати часу проведення засідання членам спеціалізованої вченої ради та оплати часу участі в таких засіданнях офіційних опонентів);*

9) *проведення наукових консультацій для осіб, які підвищують кваліфікацію самостійно, та стажування таких осіб;*

10) *проведення для громадян лекцій та консультацій з питань науки, техніки, права, культури, мистецтва, фізичної культури, спорту, туризму, краєзнавства тощо;*

11) *проведення понад обсяги, встановлені навчальними планами, з видачею або без видачі відповідних документів про освіту курсів, гуртків, факультативів (зокрема, Іноземних мов, комп'ютерної підготовки, гри на музичних інструментах, хореографії, образотворчого мистецтва, стенографії, машинопису, крою та шиття, оздоблення приміщень, агротехніки, зоотехніки, підготовки водіїв) за науковим, технічним, художнім, туристичним, екологічним, спортивним, оздоровчим та гуманітарним напрямками, семінарів, практикумів з підготовки кадрів для дитячого та молодіжного туризму;*

12) *організація, проведення у позанавчальний час (у тому числі канікули, святкові та вихідні дні) заходів за освітнім, науковим, технічним, художнім, туристичним, екологічним, спортивним, оздоровчим та гуманітарним напрямками, крім тих, що фінансуються за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів;*

13) *організація заходів, пов'язаних з утворенням навчальних, навчально-виробничих, наукових закладів, установ, центрів заклади освіти;*

14) *забезпечення обмундируванням студентів, курсантів та працівників вищих заклади освіти, статутами яких передбачено носіння форменого одягу;*

15) *забезпечення харчуванням дітей у державних і комунальних дошкільних закладах освіти з частковою оплатою відповідно до законодавства;*

16) *утримання вихованців у інтернатних закладах освіти, загальноосвітніх школах та професійно-технічних училищах соціальної реабілітації з частковою оплатою відповідно до законодавства;*

17) друкування, копіювання, сканування, ламінування, запис на носії інформації;

18) виконання складних тематичних, інформаційних та довідково-бібліографічних запитів на замовлення фізичних та юридичних осіб, зокрема за попереднім замовленням;

19) видання та реалізація навчальної літератури, методичних, науково-методичних, наукових, науково-технічних видань, друкованих засобів масової інформації (газети, часописи, альманахи тощо);

20) надання послуг організаційного характеру, пов'язаних з проведенням ліцензування, атестації та акредитації.

2. У сфері наукової та науково-технічної діяльності:

1) проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, пошукових та проектно-пошукових робіт;

2) проведення робіт з діагностики, стандартизації і сертифікації технологічних процесів, обладнання та матеріалів, метрологічного забезпечення, технічного захисту інформації;

3) проведення досліджень щодо розвитку окремих галузей національної економіки та кон'юнктурних досліджень;

4) проведення наукової, науково-технічної, інших видів експертиз в установленому законодавством порядку;

5) проектування, розроблення та виготовлення експериментальних зразків і дослідних партій матеріалів, речовин, приладів, обладнання;

6) випробування обладнання, конструкцій, виробів, речовин, матеріалів;

7) проведення консультацій з питань наукових досліджень, їх організації та наукового обслуговування;

8) інформаційно-аналітичне забезпечення наукової діяльності;

9) впровадження результатів наукових досліджень;

10) забезпечення доступу до локальних і корпоративних комп'ютерних мереж, Інтернету, автоматизованих баз даних та пошукових систем через сегменти локальних і корпоративних мереж;

11) впровадження, виробництво і реалізація дослідної, промислової, наукової, науково-технічної, інноваційної продукції, техніки, обладнання, приладів та устаткування, що виготовлені за власними технологіями;

12) здійснення операцій, пов'язаних із трансфером (передачею) технологій, що розроблені за рахунок коштів державного бюджету;

13) проведення лабораторних аналізів і досліджень зразків, діагностика інфекційних захворювань;

14) забезпечення діяльності технологічних та наукових парків;

15) забезпечення розроблення державних стандартів і технічних умов на виробництво продукції, проведення її сертифікаційних випробувань;

16) розроблення науково-технічної документації;

17) надання дозволів (видача ліцензій) на використання об'єктів права інтелектуальної власності;

18) розроблення та впровадження, реалізація та супровід програмного забезпечення з навчальною, виробничою та науково-дослідницькою метою;

19) організація та проведення наукових заходів (з'їздів, семінарів, конференцій тощо), якщо це не передбачено навчальними планами з підготовки кадрів і не належить до діяльності, яка фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів.

3. У сфері міжнародного співробітництва:

1) надання допомоги студентам, курсантам з числа іноземців в отриманні віз;

2) надання консультаційних послуг, послуг з перекладу та інших послуг студентам, курсантам, аспірантам, докторантам та працівникам заклади освіти, які від'їжджають за кордон, крім випадків, коли такий від'їзд передбачений відповідним навчальним планом з підготовки кадрів;

3) надання консультаційних послуг, послуг з перекладу та інших послуг працівникам заклади освіти, які від'їжджають за кордон для наукового стажування або педагогічної роботи;

5) надання протоково-інформаційних, побутових та перекладацьких послуг;

6) підготовка, організація та проведення нострифікаційних тестів та іспитів, надання консультаційних послуг з питань нострифікації;

7) надання послуг загальноосвітнього закладу освіти I-III ступеня «Міжнародна українська школа», а саме:

- навчання осіб, які тимчасово або постійно проживають за кордоном і які не є громадянами України;

- проведення за згодою батьків або осіб, які їх замінюють, семестрового та річного оцінювання, державної підсумкової атестації учнів на території країн їх перебування;

- атестація педагогічних працівників, які зараховані на роботу до загальноосвітнього закладу освіти I-III ступеня «Міжнародна українська школа» і працюють у закладах освіти, розташованих за кордоном.

4. У сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля, оздоровлення, туризму, фізичної культури та спорту:

1) забезпечення проживання, відпочинку та оздоровлення у дитячо-юнацьких, спортивно-оздоровчих таборах, санаторіях-профілакторіях, пансіонатах, на базах туризму та відпочинку;

2) проведення групових та індивідуальних занять з фізичної культури та спорту з використанням відповідної матеріально-технічної бази заклади освіти, якщо це не передбачено навчальними планами та не належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів;

3) надання у тимчасове користування спортивного інвентарю та обладнання, якщо це не передбачено навчальними планами та не належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів;

4) організація, проведення спортивних, фізкультурно-оздоровчих заходів (у тому числі міжнародних) з використанням відповідної матеріально-технічної бази заклади освіти, якщо це не передбачено навчальними планами та не

належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів;

5) організація, проведення індивідуальних екскурсій для відвідувачів та організованих груп у структурних підрозділах заклади освіти (музеях, ботанічних садах, заповідниках тощо);

6) організація, проведення концертно-видовищних заходів.

5. У сфері побутових послуг:

1) будівництво, ремонт та облаштування житла, господарсько-побутових споруд та приміщень;

2) ремонт побутових машин і приладів, теле-, аудіо-, відеоапаратури; виготовлення, реалізація та ремонт металовиробів;

3) виготовлення, реалізація та ремонт меблів, побутових столярних виробів, садово-городнього інвентарю;

4) надання послуг, пов'язаних з проведенням фото-, кіно-, відеозйомки, аудіозапису;

5) виготовлення, реалізація та ремонт взуття, швейних і галантерейних виробів, товарів широкого вжитку;

6) надання банно-пральних послуг, послуг хімчистки;

7) надання у тимчасове користування предметів культурно-побутового призначення, садово-городнього інвентарю, аудіо- і відеотехніки, театральних та сценічних костюмів, театрального реквізиту, інструментів та обладнання, аудіо- і відеозаписів, експозиційного обладнання, відеокomплексів, відеомонтажних студій, фотопавільйонів, звуколабораторій, відеопереглядових аудиторій, інших площ, інвентарю та обладнання, якщо це не передбачено навчальним планом та не належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів;

8) надання перукарських послуг.

6. У сфері транспортних послуг:

1) перевезення вантажів, зокрема спеціалізованими транспортними засобами;

2) перевезення населення, зокрема туристично-екскурсійних груп;

3) виконання вантажно-розвантажувальних робіт;

4) ремонт і технічне обслуговування автомобілів та інших транспортних засобів;

5) паркування автомобілів та інших транспортних засобів.

7. У сфері житлово-комунальних послуг:

1) надання спеціально облаштованих будинків і приміщень, що перебувають на балансі заклади освіти, для тимчасового проживання;

2) надання під час канікул вільних спеціально облаштованих приміщень гуртожитків для тимчасового проживання;

3) надання спеціально облаштованих приміщень гуртожитків заклади освіти для проживання: *осіб, які навчаються* або працюють у відповідному навчальному закладі; *абітурієнтів* відповідного закладу освіти під час вступних іспитів; *осіб, які направлені* у відрядження до таких заклади освіти;

4) надання громадянам, які користуються послугами, зазначеними у

підпунктах 1-3 цього пункту, комунальних послуг, послуг з експлуатації та господарського обслуговування будинків і приміщень;

5) заміна сантехнічних виробів, газового, електротехнічного та іншого обладнання: у разі пошкодження або знищення з вини користувачів; на вимогу громадян, які користуються послугами, зазначеними у підпунктах 1-3 цього пункту, у встановленні:

- поліпшеного обладнання;

- нового обладнання до закінчення строку експлуатації встановленого обладнання, визначеного технічними нормативами;

6) надання комунальних послуг-користувачам приміщень та будівель, що не перебувають на балансі заклади освіти;

7) надання на вимогу осіб, які проживають у спеціально облаштованих будинках і приміщеннях, що перебувають на балансі заклади освіти, додаткових послуг, крім тих, що визначені підпунктом 5 цього пункту.

8. Інші послуги:

1) вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції; збір, переробка та реалізація лікарських рослин;

2) надання в оренду будівель, споруд, окремих тимчасово вільних приміщень і площ, іншого рухомого та нерухомого майна або обладнання, що тимчасово не використовується у навчально-виховній, навчально-виробничій, науковій діяльності, у разі, коли це не погіршує соціально-побутових умов осіб, які навчаються або працюють у навчальному закладі;

3) експлуатаційне та господарське обслуговування приміщень, площ, майна та обладнання, зазначених у підпункті 2 цього пункту;

4) надання поліграфічних послуг, реалізація власної друкованої продукції, у тому числі інформаційної, рекламної та бланкової (крім видання та реалізації навчальної літератури, методичних, науково-методичних, наукових, науково-технічних видань, друкованих засобів масової інформації (газет, часописів, альманахів тощо);

5) виробництво та реалізація продукції громадського харчування, організація її споживання;

6) забезпечення оформлення атестатів доцента, професора, старшого наукового співробітника, свідоцтв про закінчення аспірантури, докторантури, інших документів про освіту та вчені звання, їх дублікатів в установленому законодавством порядку;

7) забезпечення оформлення студентських та учнівських квитків, залікових книжок осіб, які навчаються відповідно до договорів, укладених з фізичними та юридичним особами; їх дублікатів для всіх категорій осіб, що навчаються у відповідному навчальному закладі;

8) забезпечення оформлення документів про освіту державного зразка в установленому законодавством порядку;

9) здійснення в межах повноважень медичної практики, надання ветеринарних послуг, проведення діагностичної медичної та ветеринарної експертизи;

10) здійснення палітурних, брошурувальних робіт;

11) надання послуг банківським установам шляхом розміщення на депозитних рахунках тимчасово вільних власних надходжень вищих та професійно-технічних заклади освіти в установленому законодавством порядку;

12) здійснення заходів, пов'язаних із провадженням виставково-ярмаркової діяльності згідно із законодавством;

13) здійснення доступу до Інтернету, локальних і корпоративних комп'ютерних мереж, автоматизованих баз даних та пошукових систем, користування електронною поштою для осіб, які не працюють і не навчаються у відповідному закладі (установі).

4. Встановлення вартості та порядок складання кошторису платних послуг заклади освіти.

Встановлення вартості платної освітньої послуги здійснюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням.

Калькуляційною одиницею при цьому є вартість отримання відповідної платної освітньої послуги однією фізичною особою за весь період її надання у повному обсязі.

У разі якщо строк надання платної освітньої послуги перевищує один календарний рік, а відповідно до чинних нормативно-правових актів замовник має право здійснювати оплату послуги частинами, у відповідному договорі (контракті) зазначаються всі поетапні суми та строки сплати.

Заклад освіти може диференціювати розмір плати за надання платної освітньої послуги виходячи з ліцензованого обсягу, співвідношення попиту та пропозиції за конкретними напрямками (спеціальностями) навчання на державному (регіональному) ринку освітніх послуг.

Складовими вартості витрат є:

- витрати на оплату праці працівників;
- нарахування на оплату праці відповідно до законодавства;
- безпосередні витрати та оплата послуг інших організацій; капітальні витрати;

- індексація заробітної плати, інші витрати відповідно до чинного законодавства

До витрат на оплату праці працівників, які залучені до надання платної освітньої послуги, враховуються розміри посадових окладів, ставок заробітної плати (у тому числі погодинної оплати), підвищення, доплати, надбавки та інші виплати обов'язкового характеру, визначені відповідними нормативно-правовими актами.

При формуванні витрат на оплату праці працівників, що залучені до надання платної освітньої послуги, також можуть враховуватись виплати, що носять заохочувальний характер, у порядку, встановленому законодавством та колективними договорами.

У витратах на оплату праці враховується оплата праці працівників, які не перебувають у штаті закладу освіти, але залучені до надання платних освітніх послуг.

Оплата праці таких працівників здійснюється на підставі трудових договорів та договорів цивільно-правового характеру за тими самими умовами та розмірами оплати праці, за якими здійснюється оплата праці відповідних штатних працівників.

У разі залучення до надання платної освітньої послуги визнаних, видатних вітчизняних та іноземних фахівців для проведення одного або декількох навчальних занять, лекцій, майстер-класів тощо оплата їхньої праці здійснюється на підставі окремо укладених договорів цивільно-правового характеру.

Кількість працівників відповідної кваліфікації, залучених до надання платних освітніх послуг, з відповідними розмірами посадових окладів (тарифних ставок, ставок заробітної плати), а також кількість годин їх роботи визначаються виходячи з необхідності врахування всього обсягу виконуваних робіт відповідно до затверджених норм навантаження або часу, необхідного для виконання тих чи інших видів робіт.

За відсутності затверджених норм зазначені показники визначаються розрахунково.

Кількість ставок працівників викладацького складу, що залучаються до надання платних освітніх послуг, визначається відповідно до чинних нормативно-правових актів на основі навчальних планів, затверджених для кожного напрямку, спеціальності, дисципліни (предмета) з урахуванням подія) груп на підгрупи при вивченні окремих дисциплін (предметів) або при виконанні окремих видів навчальних занять, затверджених норм часу на виконання тих чи інших видів навчальної роботи (у тому числі при індивідуальній формі навчання), за винятком годин, відведених для самостійної роботи, та з урахуванням встановленого співвідношення викладач – студент у вищих закладах освіти ТП-ІУ рівнів акредитації.

Кількість ставок (штатних одиниць) інших працівників, які враховуються при обрахунку вартості платних освітніх послуг, визначається виходячи з необхідності врахування всіх функцій і видів робіт, які безпосередньо пов'язані з організацією надання платних освітніх послуг замовникам. Для цього використовуються затверджені у встановленому порядку штатні нормативи, встановлені для заклади освіти різних типів, або штатні розписи заклади освіти, затверджені у встановленому порядку.

Кількість ставок (штатних одиниць) працівників, для яких немає затверджених у встановленому порядку штатних нормативів або які виконують функції із забезпечення діяльності заклади освіти в цілому (автотранспортні підрозділи, планові та бухгалтерські служби тощо), визначається виходячи із затвердженого у встановленому порядку штатного розпису заклади освіти з урахуванням необхідності забезпечення виконання навчальним закладом статутних завдань у повному обсязі.

Нарахування на оплату праці, в тому числі:, збір на обов'язкове єдине соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності тощо, здійснюються у

розмірах, передбачених чинним законодавством.

До безпосередніх витрат та оплати послуг інших організацій при визначенні вартості платних освітніх послуг належать матеріальні витрати, що використовуються на надання освітніх послуг, у тому числі на придбання сировини, матеріалів, інвентарю, інструментів, запасних частин, медикаментів, витратних матеріалів до комп'ютерної та оргтехніки, канцелярських товарів, бланкової та навчальної документації, що використовується при наданні платних освітніх послуг, паливно-мастильних матеріалів, хімікатів, білизни, спецодягу, обмундирування та фурнітури до нього, спортивного одягу, комунальних послуг та енергоносіїв, захисних пристроїв, харчування у випадках, передбачених статутами (положеннями) заклади освіти або законодавством; проведення поточного ремонту, технічного огляду і технічного обслуговування основних фондів, що використовуються для надання платних освітніх послуг, службові відрядження та стажування, пов'язані з наданням платних освітніх послуг, оплата послуг зв'язку, засобів сигналізації, ліцензій для надання платних освітніх послуг.

Вартість сировини і матеріалів, що використовуються під час навчальних занять, розраховується відповідно до затверджених в установленому порядку навчальних планів з кожного напрямку, спеціальності, дисципліни, виду навчальних занять та форми організації навчання, а паливно-мастильних матеріалів, крім того, виходячи з технічних характеристик транспортних засобів та тривалості їх роботи при наданні відповідної платної освітньої послуги.

Витрати на оплату послуг сторонніх організацій, що залучаються закладами освіти для надання платних освітніх послуг, включають оплату виконання обов'язкових робіт, які не можуть бути виконані працівниками заклади освіти і які повинні бути здійснені кваліфікованими фахівцями сторонніх організацій (у тому числі суб'єктами господарювання), придбання та тиражування методичних матеріалів, передплату періодичних видань.

Це, зокрема, оплата всіх банківських послуг (у тому числі за готівкове обслуговування), оплата за ветеринарні послуги, охорону, встановлення пожежної та охоронної сигналізації, юридичні та інформаційні послуги, що забезпечують виконання навчальним закладом його статутних завдань, оренду, встановлення лічильників і спеціального обладнання, їх перевірку та гарантійне (післягарантійне) обслуговування, поточний ремонт, що здійснюється залученими юридичними особами, встановлення та подальше супроводження програмного забезпечення, послуг зв'язку (у тому числі мобільного), за послуги Інтернет-провайдерів.

Також включаються відрахування, які обчислюються від загального розміру витрат на оплату праці і які не включаються до нарахувань на оплату праці (зокрема відрахування профспілковим організаціям), плата за отримання ліцензій та акредитації, дозволів, отримання яких є необхідною умовою для надання того чи іншого виду платних освітніх послуг, витрати на обов'язковий медичний огляд працівників, заходи з охорони праці та безпеки, охорони навколишнього природного середовища, страхування транспортних засобів, що

використовуються при наданні платних освітніх послуг.

Вартість безпосередніх витрат та оплата послуг інших організацій вираховуються прямим розрахунком на основі: **встановлених чинними нормативно-правовими актами ставок орендної плати** або витрат на оренду приміщень інших підприємств, що використовуються у навчальному процесі, **вартість оренди яких** встановлена згідно з укладеними договорами оренди, строку надання тієї чи іншої платної освітньої послуги, площ, що використовуються для її надання; **інших видатків**, що необхідні для надання замовлених платних освітніх послуг, норм витрат та тарифів відповідно до затверджених в установленому порядку нормативів, **порядку розрахунку** за комунальні послуги та спожиті енергоносії (за опалювальний сезон або рівномірно протягом року).

У тих випадках, коли прямий розрахунок вартості безпосередніх витрат, оплати послуг інших організацій здійснити неможливо, їх вартість визначається виходячи з фактичних витрат на одиницю наданої аналогічної платної освітньої послуги, що склались у цьому навчальному закладі за минулий звітний період, з урахуванням індексу інфляції.

До капітальних витрат на придбання (створення) основних засобів включаються витрати на забезпечення надання навчальним закладам платних освітніх послуг, а саме:

- **придбання або створення основних засобів**, зокрема навчального, лабораторного, спортивного, виробничого обладнання, приладів, механізмів, споруд, меблів, комп'ютерної та оргтехніки, придбання навчальної літератури, оновлення бібліотечних фондів;

- **капітальне будівництво**, придбання, ремонт, реконструкцію та реставрацію приміщень, будівель, споруд, транспортних засобів, що використовуються у навчальному процесі (у тому числі придбання будівельних матеріалів, виготовлення проектно-кошторисної документації);

- **придбання програмного забезпечення** (у тому числі з передачею прав на користування), авторських та суміжних прав.

Капітальні витрати враховуються у розмірі до 10 відсотків в межах вартості платної освітньої послуги.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «бюджетне фінансування закладів освіти» та на яких принципах воно ґрунтується.
2. На підставі яких показників визначається обсяг коштів загального фонду державного бюджету, що виділяються навчальному закладу?
3. Що таке власні надходження бюджетних установ і до якого фонду бюджету вони включаються?
4. Охарактеризуйте джерела надходжень спеціального фонду закладу освіти, що належать до першої групи.

5. Які види надходжень від основної діяльності закладу освіти ви можете назвати?

6. У чому полягає різниця між надходженнями від основної та додаткової (господарської) діяльності закладу освіти?

7. Охарактеризуйте склад другої групи спеціального фонду закладу освіти (підгрупи 1–3).

8. Який нормативно-правовий акт визначає перелік платних послуг, що можуть надаватися закладами освіти?

9. Яку інформацію заклад освіти зобов'язаний безкоштовно надати замовнику платної освітньої послуги і в які строки?

10. На підставі яких документів надаються платні освітні послуги?

11. Назвіть основні групи платних послуг, які можуть надавати заклади освіти відповідно до чинного законодавства (не менше чотирьох сфер).

12. На якій основі здійснюється встановлення вартості платної освітньої послуги та що є калькуляційною одиницею?

13. З яких складових формується вартість витрат на надання платної освітньої послуги?

14. Що враховується до витрат на оплату праці працівників, залучених до надання платних освітніх послуг?

15. Які витрати належать до капітальних витрат на придбання основних засобів і яким є їх граничний розмір у складі вартості платної освітньої послуги?

Тести для перевірки знань

1. Що таке бюджетне фінансування закладів освіти?

а) поворотне надання коштів на утримання закладу освіти
б) безповоротне направлення коштів відповідних бюджетів на утримання закладів освіти згідно з кошторисом

в) кредитування закладу освіти комерційними банками

г) фінансування закладу освіти виключно за рахунок благодійних внесків

2. На підставі яких показників виділяються кошти загального фонду державного бюджету навчальним закладам?

а) кількості викладачів та їхньої кваліфікації

б) кількості студентів державного замовлення з урахуванням нормативів витрат

в) фінансових результатів діяльності закладу за попередній рік

г) рейтингу закладу освіти в міжнародних класифікаціях

3. До якого фонду бюджету включаються власні надходження закладів освіти?

а) до загального фонду

б) до резервного фонду

в) до спеціального фонду

г) до стабілізаційного фонду

4. Яке з наведеного не належить до надходжень від основної діяльності закладу освіти?

- а) підготовка студентів на умовах контракту
- б) підвищення кваліфікації та перепідготовка
- в) плата за проживання в гуртожитках
- г) підготовка до вступу до вищого закладу освіти

5. До якої підгрупи другої групи спеціального фонду належать кошти, отримані від розміщення тимчасово вільних бюджетних коштів на депозитах у банках?

- а) підгрупа 1
- б) підгрупа 2
- в) підгрупа 3
- г) не належать до другої групи

6. За скільки днів до початку надання інших платних освітніх послуг (крім вступу/підвищення кваліфікації) заклад освіти повинен оприлюднити їх вартість?

- а) не пізніше ніж за 1 місяць
- б) не пізніше ніж за 10 календарних днів
- в) не пізніше ніж за 15 календарних днів
- г) не пізніше ніж за 30 робочих днів

7. На підставі якого документа/постанови затверджено Перелік платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти державної та комунальної форми власності?

- а) Закону України «Про освіту»
- б) постанови Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796
- в) наказу Міністерства освіти і науки України
- г) Бюджетного кодексу України

8. На підставі яких документів надаються платні освітні послуги?

- а) усної домовленості сторін
- б) наказу керівника закладу освіти
- в) письмової заяви та договору (контракту)
- г) рішення педагогічної ради

9. Що є калькуляційною одиницею при встановленні вартості платної освітньої послуги?

- а) вартість утримання закладу освіти за рік
- б) вартість отримання відповідної послуги однією фізичною особою за весь період її надання
- в) середня вартість аналогічних послуг по регіону
- г) розмір мінімальної заробітної плати

10. Який граничний розмір капітальних витрат враховується у вартості платної освітньої послуги?

- а) до 5 відсотків
- б) до 10 відсотків
- в) до 20 відсотків
- г) до 25 відсотків

ТЕМА 4. ВИДАТКИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

План

1. Економічна класифікація видатків бюджету.
2. Статті видатків установ освіти.
3. Ефективність використання бюджетних коштів закладами освіти.

1. Економічна класифікація видатків бюджету.

Економічна класифікація видатків бюджету забезпечує єдиний підхід до всіх учасників бюджетного процесу з точки зору виконання бюджету.

Видатки одержувачів бюджетних коштів здійснюються за кодами економічної класифікації видатків бюджету:

– **поточні видатки** – видатки бюджетів, що спрямовуються на виконання бюджетних програм та які забезпечують поточне функціонування бюджетних установ, проведення досліджень, розробок, заходів та надання поточних трансфертів населенню і підприємствам (установам, організаціям);

– **капітальні видатки** – платежі з метою придбання необоротних активів (у тому числі землі, нематеріальних активів тощо), стратегічних і надзвичайних запасів товарів, невідплатні платежі, що передаються одержувачам бюджетних коштів з метою придбання, модернізації, будівництва, розширення, реконструкції, реставрації тощо подібних активів, компенсації втрат, пов'язаних з руйнуванням чи пошкодженням необоротних активів.

2. Статті видатків установ освіти.

Статті видатків закладів освіти:

Код 2000 «Поточні видатки»

Код 2100 «Оплата праці і нарахування на заробітну плату»

Код 2110 «Оплата праці»

За цією категорією передбачаються видатки на оплату праці всіх працівників бюджетних установ (організацій), а також грошове забезпечення військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу згідно з установленими посадовими окладами, ставками або розцінками, матеріальну допомогу, у тому числі видатки на премії та інші види заохочень чи винагород відповідно до законодавства.

Код 2111 «Заробітна плата»

1) заробітна плата за встановленими посадовими окладами (тарифними ставками) або розцінками всіх штатних працівників, у тому числі за трудовими договорами; надбавка за вислугу років; доплата за ранг, надбавки та доплати обов'язкового характеру (оплата роботи в нічний час, доплати за науковий ступінь, за знання та використання в роботі іноземної мови тощо);

2) премії та інші види заохочень чи винагород відповідно до законодавства;

3) матеріальна допомога, допомога на оздоровлення при наданні щорічної відпустки та в інших випадках за рішенням адміністрації установи (організації) відповідно до законодавства;

4) винагороди та інші виплати, нараховані працівникам, які не

перебувають у штаті установи (організації), відповідно до умов цивільно-правового договору (за винятком суб'єктів господарювання);

5) одноразова грошова допомога у зв'язку з виходом на пенсію або, якщо це передбачено законодавством, у відставку.

Код 2120 «Нарахування на оплату праці»

За цим кодом здійснюється нарахування бюджетними установами (організаціями) на фонд оплати праці, а саме: сплата єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, нарахованого відповідно до законодавства.

Код 2200 «Використання товарів і послуг»

За цією категорією здійснюється оплата поточних видатків, оплата послуг, придбання матеріалів і предметів, які не беруться на облік як основні засоби.

Код 2210 «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар»

1) придбання канцелярського, креслярського, письмового приладдя, пакувального матеріалу, паперу, картону, вітальних листівок, конвертів, марок для відправки службової кореспонденції тощо;

2) придбання та виготовлення бланків дипломів, свідоцтв, посвідчень, грамот, класних журналів, бухгалтерських, статистичних та інших бланків; рекламних буклетів, візитних карток, запрошень, мал, схем, макетів, плакатів, медалей, нагрудних знаків, печаток і штампів, стендів тощо.

3) придбання або передплата періодичних, довідкових, інформаційних видань, придбання та виготовлення підручників та книг. Видатки на поповнення бібліотечних фондів за цим колом не здійснюються;

4) придбання аптечок та їх поповнення (у тому числі дорожніх), якщо установа (організація) не має медичного кабінету чи пункту, а також видатки на придбання лікарських засобів, виробів медичного призначення, які використовуються медичними закладами освіти у навчальному процесі;

5) придбання матеріалів, будівельних матеріалів, обладнання, інвентарю та інструментів для господарської діяльності, а також для благоустрою території;

6) придбання малоцінних предметів (фізкультурного та спортивного інвентарю, велосипедів, калькуляторів, іграшок для дитячих установ тощо);

7) придбання та виготовлення меблів (столів, стільців, шаф, тумбочок тощо), жалюзі, ролетів, металевих ґрат, віконних та дверних блоків тощо;

8) придбання комплектувальних виробів і деталей для ремонту всіх видів виробничого та невиробничого обладнання; витратних та інших матеріалів до комп'ютерної техніки та оргтехніки (кабельних коробів-кабелеводів, монтажних та комутаційних панелей, розеток, конекторів-з'єднувачів, накопичувачів інформації, картриджів, тонерів тощо); пасивного мережевого обладнання (патч-панелей, конекторів, роз'єднувачів, шаф тощо);

9) придбання води, мінеральної води (крім мінеральної води для лікувальних цілей); цигарок (якщо таке придбання передбачено відповідними нормативно-правовими актами);

10) придбання реактивів, хімікатів, біопрепаратів, насіння, добрив (у тому

числі для науково-дослідних робіт, наукових цілей та навчального процесу);

11) придбання квіткової продукції, квітів для оформлення клумб, декоративних насаджень, однолітніх озеленювальних насаджень, рослин (крім багаторічних насаджень), саджанців для багаторічних насаджень віком до 1 року, які не передбачають придбання необоротних активів, фунту для клумб тощо;

12) придбання тварин для вирощування та відгодівлі, для станцій переливання крові, науково-дослідних установ тощо; придбання корму для тварин; видатки, пов'язані з утриманням тварин;

13) придбання сувенірів, подарунків (у тому числі новорічних);

14) придбання та виготовлення білизни (у тому числі постільної білизни), рушників, незалежно від вартості: спецодягу, усіх видів обмундирування, спортивної форми (у тому числі спортивного взуття), захисного одягу, захисного та спеціального взуття тощо, одягу та м'якого інвентарю дітям-сиротам і дітям, позбавленим батьківського піклування; виплата компенсацій за одяг, взуття, обмундирування тощо відповідно до законодавства; придбання тканин, фурнітури для оздоблення форменого одягу (гудзиків, пряжок, кокард, нарукавних знаків тощо); придбання чохлів на спортінвентар, штор та занавісок, килимів та килимових доріжок, матраців;

15) придбання пально-мастильних матеріалів, талонів, смарт-карт (у тому числі для транспортних засобів спеціального призначення);

16) придбання запчастин до транспортних засобів, придбання чохлів для автомобілів, державних номерних знаків, вогнегасників, автомагнітол для всіх видів транспортних засобів та інших комплектуючих; придбання охоронної сигналізації, засобів голосового та світлового оповіщення для транспортних засобів.

Код 2220 «Медикаменти та перев'язувальні матеріали»

1) придбання лікарських засобів (лікарських препаратів, ліків, медикаментів; діючих речовин (субстанцій); гомеопатичних засобів; засобів, які використовуються для виявлення збудників хвороб, а також боротьби із збудниками хвороб або паразитами; лікарських косметичних засобів та лікарських домішок до харчових продуктів); крові та її компонентів; дезінфекційних засобів; мінеральної води для лікувальних цілей;

2) придбання виробів медичного призначення (інструментів, пристроїв, приладдя, матеріалів та інших виробів, зокрема термометрів, діагностичних тестів, перев'язувальних матеріалів, ланцетів, пінцетів, голок, шприців тощо, які не беруться на облік як основні засоби);

3) придбання ветеринарних препаратів.

Код 2230 «Продукти харчування»

1) придбання продуктів харчування та/або оплата послуг з харчування для лікувально-профілактичних закладів, будинків-інтернатів, загальноосвітніх закладів освіти, дитячих будинків, дитячих дошкільних установ, профтехучилищ, вищих закладів освіти та інших установ (організацій) згідно із законодавством;

2) придбання продуктів харчування та/або оплата послуг з харчування для

контингентів військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу у стаціонарних та польових умовах;

3) придбання продуктів харчування та/або оплата послуг з харчування для спецхарчування осіб, які працюють у шкідливих умовах: продовольчі пайки тощо;

4) компенсаційні виплати за всі види харчування, передбачені законодавством (у тому числі оплата наборів харчування донорам).

Код 2240 «Оплата послуг (крім комунальних)»

1) оплата послуг сторонніх фахівців (адвокатів, які надають безоплатну вторинну правову допомогу, юридичних осіб та суб'єктів господарювання):

- з аудиту, юридичних, інформаційно-обчислювальних, консультативних та консалтингових послуг;

- з обробки інформації;

- з охорони (у тому числі позавідомчої охорони), монтажу й установки охоронної та пожежної сигналізації;

- зі створення та розміщення рекламної та інформаційної продукції;

- за палітурні роботи;

- інформаційних послуг, що надаються інформагентствами засобами електронного зв'язку (новини «он-лайн», анонс тощо), послуг з доступу в режимі on-line до зарубіжних електронних баз наукової та науково-технічної інформації;

- послуг, що надаються у разі придбання житла (послуги нотаріуса, плата за витяг з Державного реєстру обтяжень рухомого майна про податкові застави, послуги з реєстрації в Державному реєстрі правочинів, реєстрації договору купівлі-продажу у бюро технічної інвентаризації та реєстрації права власності на об'єкти нерухомого майна, брокерські тощо);

- оплата послуг, що надаються у сфері управління державним (місцевим) боргом (агентські, консультаційні, рейтингові, юридичні, інформаційні, дорадчі, управлінські та інші, послуги, пов'язані з розміщенням боргових цінних паперів на ринку, оплата послуг з впровадження, супроводження та розвитку інформаційно-аналітичних систем управління державним (місцевим) боргом тощо);

- оплата послуг з побутового обслуговування (у тому числі у пральнях, хімчистках);

2) оплата послуг лікувальних, медичних закладів (проведення медичного огляду), передбачених законодавством (крім санаторно-курортного лікування), оплата послуг лікарів, які мають ліцензію Міністерства охорони здоров'я України (сімейних лікарів);

3) оплата послуг з харчування на період проведення заходу;

4) оплата послуг із страхування власних та орендованих приміщень, страхування транспортних засобів і авіаційної техніки (у тому числі спеціального призначення), страхування обладнання та іншого майна, медичного страхування, цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів, страхування водіїв відповідно до законодавства тощо;

5) оплата транспортних послуг, крім видатків з найму транспорту для

будівельних робіт і капітального ремонту будівель, які належать до капітального будівництва та капітального ремонту; проведення експертної оцінки транспортних засобів, реєстрації транспортних засобів, технічного огляду транспортного засобу, оплата оформлення прав водія, навчання на курсах водіїв, медичного огляду водіїв (у тому числі транспортних засобів спеціального призначення); оплата послуг, безпосередньо пов'язаних з придбанням матеріалів (у тому числі їх відвантаження, подача залізничних вагонів, простій під завантаженням та розвантаженням тощо), якщо вартість таких послуг не включена до ціни товару;

6) плата за оренду приміщень (у тому числі гаражів, складів тощо) як для довгострокового, так і короткострокового користування, транспортних засобів усіх видів (у тому числі автомобілів, літаків тощо), обладнання, контейнерів; плата за оренду місця для прокладення кабелю тощо; орендна плата за земельні ділянки, надані в тимчасове користування на умовах оренди власниками цих ділянок, плата орендаря за користування земельною ділянкою, на якій розташоване орендоване приміщення;

7) оплата послуг з установки лічильників води, природного газу, теплової енергії; підключення газових котлів та плит;

8) оплата послуг з поточного ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів, обладнання, техніки, механізмів, локальної мережі, систем пожежогасіння, охоронної сигналізації, систем вентиляції, ескалаторів, ліфтів, сміттєпроводів, видатки на технічне обслуговування та утримання в належному стані систем вуличного освітлення, внутрішніх та зовнішніх мереж тепло-, водо-, електро-, газопостачання та водовідведення, підготовку до опалювального сезону теплових господарств; оплата поточного ремонту доріг, будівель, приміщень тощо;

9) оплата послуг з перевірки та експертизи засобів обліку (приладів, лічильників, медичного обладнання тощо) та послуг з експертизи зразків продукції;

10) оплата послуг з розробки нормативів, паспортів та надання дозволів на водокористування; надання дозволів на відведення земельних ділянок; виготовлення технічної документації на земельні ділянки; експертних висновків, рекомендацій тощо; оплата послуг з розробки проектно-кошторисної документації для поточного ремонту, монтажу обладнання та устаткування; плата за містобудівне обґрунтування та інші передпроектні роботи на проведення капітального ремонту (будівництва, реконструкції), якщо такі роботи не включені до проектно-кошторисної документації;

11) оплата послуг із благоустрою населених пунктів, утримання в належному санітарно-технічному стані об'єктів благоустрою, зелених насаджень; оплата послуг з проведення дезінфекційних заходів;

12) оплата послуг з технічного обслуговування обладнання та адміністрування програмного забезпечення;

13) установлення (інсталяція) програмного забезпечення (програмних продуктів, інформаційних систем та комплексів, баз даних, web-сторінок/сайтів/порталів), подальшого користування, їх супроводження та

обслуговування (у тому числі навчання користувачів);

14) придбання програмного забезпечення, на яке майнові права не передаються користувачу, при цьому майнові та авторські права на об'єкт інтелектуальної власності на зазначене програмне забезпечення залишаються у розробника (постачальника), а замовнику надається право користування цим програмним забезпеченням без права передачі самого програмного забезпечення та/або повноважень на його користування третім особам;

15) продовження терміну гарантійного обслуговування обладнання;

16) продовження терміну підтримки або післягарантійного обслуговування програмного забезпечення;

17) уведення в експлуатацію придбаного (наявного) обладнання, якщо це є умовою прийняття обладнання на гарантійне (після продажне) обслуговування;

18) пусконаладження та монтаж обладнання (якщо це не передбачено договором на придбання обладнання);

19) оплата послуг з побудови, створення і впровадження локальних мереж, систем відеоспостереження, охоронної сигналізації та перепускних систем, систем пожежогасіння, гарантованого енергоживлення або електропостачання, систем кондиціонування робочих або технологічних приміщень, систем технічного захисту інформації (з урахуванням видатків на їх атестацію), у тому числі оплата пасивного обладнання – монтажних шаф, монтажних коробів, кабелеводів, кабелів, з'єднувачів, розеток, кріплень, комутаційних панелей тощо, якщо зазначене обладнання є невід'ємною частиною послуг;

20) оплата послуг із вивезення відходів і їх утилізації та знешкодження, у тому числі біовідходів, твердих побутових відходів, відходів із вмістом дорогоцінних металів або шкідливих речовин тощо;

21) оплата послуг з перезарядки вогнегасників, картриджів, гелерів, послуг з надання теле-, радіоефіру, фото по слуг та послуг із ксерокопіювання, надання оголошень у засобах масової інформації, у тому числі електронних виготовлення відеофільму (крім Випадків, коди після виготовлення відеофільм береться на облік як нематеріальний актив);

22) оплата всіх банківських послуг та комісійної винагороди (у тому числі при конвертації валюти, виплаті готівки, здійсненні соціальних виплат, компенсаційних виплатах власникам грошових заощаджень через установи банків тощо);

23) оплата послуг з бронювання квитків, якщо з установою (організацією) укладено договір про надання такої послуги на постійній основі і оплата послуг з бронювання проводиться окремо від придбання квитків;

24) оплата участі у короткотермінових семінарах, нарадах, нарадах-навчаннях (у тому числі щодо роз'яснень пової нормативної бази, підготовки та проведення організаційних заходів тощо); послуг з організації конференцій, нарад, семінарів;

25) оплата представницьких видатків, передбачених кошторисами на проведення представницьких видатків; плата за користування залом офіційних

делегаций під час зустрічей (проводів) офіційних осіб;

26) оплата послуг з підключення мобільних телефонів та послуг мобільного зв'язку, оплата послуг фіксованого телефонного (місцевого, міжміського, міжнародного) зв'язку, спецзв'язку, факсимільного зв'язку, супутникового зв'язку, електронної пошти, плата за користування каналами зв'язку; оплата послуг з установки телефонів, абонентних телеграфних апаратів, телефаксів ;

27) оплата послуг фельд'єгерської служби, доставки дипломатичної пошти, експрес-доставки, радіоточки, плата за користування абонентськими скриньками, поштових відправлень, включаючи телеграми, листи, бандеролі; поштових послуг при переказах коштів (у тому числі пенсій всіх видів та поштових послуг з доставки та виплати сум компенсаційних виплат власникам грошових заощаджень) тощо;

28) плата за користування програмними або апаратними засобами захисту електронних платіжних документів (апаратура захисту електронного грошового обігу – АЗЕГО), які передаються засобами зв'язку до інформаційно-обчислювальної мережі Національного банку України по системі «клієнт-банк»;

29) підключення до мережі Інтернет, придбання стартових пакетів, карток Інтернет, придбання «скретч-карт», для поповнення абонентського рахунку; плата за послуги Інтернет-провадерів за користування мережею Інтернет; оплата послуг цифрового та кабельного телебачення; обслуговування антен тощо;

30) оплата експлуатаційних послуг, пов'язаних з утриманням будинків і споруд та прибудинкових територій;

31) оплата послуг з демонтажу (розбирання, знесення) існуючих будівель і споруд, устаткування, обладнання, машин, пристроїв тощо, якщо вартість таких робіт не відноситься до збільшення необоротних активів;

32) оплата інших послуг, передбачених законодавством.

Код 2250 «Видатки на відрядження»

1) видатки на оплату проїзду, добових, вартості проживання під час службових відряджень; оплата підйомних, проїзду, добових при переміщенні працівників, військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу;

2) придбання службових проїзних квитків та оплата проїзду за маршрутними листами;

3) видатки на відрядження викладачів, працівників бюджетних установ (організацій) на сесії, семінари, конференції, наради, з'їзди наукового характеру, поїздки з науковою метою, проїзд на виробничу практику студентів, учнів;

4) видатки на відшкодування витрат в іноземній валюті працівникам, направленим у довготермінове відрядження відповідно до законодавства;

5) видатки на відрядження (у тому числі проїзду, добових, польових тощо) фізичних осіб, які мають правовідносини з бюджетною установою і на яких розповсюджується дія наказу (розпорядження), виданого керівником: учнів, студентів, тренерів, інших учасників на навчально-тренувальні збори, змагання,

олімпіади, молодіжні, фізкультурно-оздоровчі та спортивні заходи, наукові конференції тощо;

б) оплата інших витрат, пов'язаних з відрядженням працівників, відповідно до законодавства.

Код 2260 «Видатки та заходи спеціального призначення»

До цієї категорії належать придбання, утримання, ремонт та утилізація виробів військового призначення, військової техніки, військове будівництво (крім житла для військовослужбовців, гуртожитків, казарм, будівництва об'єктів соціально-культурного та побутового призначення).

Код 2270 «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв»

За цією категорією здійснюються платежі з оплати бюджетними установами (організаціями) комунальних послуг та енергоносіїв, включаючи оплату енергоносіїв для виробничих та громадських потреб.

Код 2271 «Оплата теплопостачання» – оплата послуг теплопостачання.

Код 2272 «Оплата водопостачання та водовідведення» – оплата послуг з водопостачання і водовідведення.

Код 2273 «Оплата електроенергії» – плата за електроенергію (у тому числі за освітлення вулиць), включаючи оплату послуг з її транспортування.

Код 2274 «Оплата природного газу» – плата за природний газ, включаючи оплату послуг з його транспортування; оплата скрапленого (балонного) газу.

Код 2275 «Оплата інших енергоносіїв» – оплата інших енергоносіїв, які використовуються в процесі виробництва теплоенергії або іншого виду енергії: дров, нафтопродуктів (у разі якщо закупівля цього нафтопродукту (паливно-мастильних матеріалів) не передбачена на інші цілі за кодом 2210 «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар»), торфу, вугілля, природних енергетичних ресурсів (ядерна, гідравлічна, геотермальна енергія) тощо. Також за цим кодом здійснюються видатки, пов'язані з їх завантаженням та перевезенням

Код 2280 «Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм». До цієї категорії належать видатки, передбачені на дослідження і розробки, що включають оплату різноманітних послуг, наданих згідно з укладеними договорами сторонніми установами та організаціями, до ціни яких включаються виграти установи – надавала послуг.

Якщо розпорядник бюджетних коштів є безпосереднім виконавцем програм та заходів, то видатки здійснюються за відповідними кодами економічної класифікації видатків бюджету залежно від виду витрат та суті платежу.

Якщо бюджетні асигнування на виконання окремої частини програми виділяються розпорядником бюджетних коштів підвідомчим установам, які є одержувачами бюджетних коштів, то видатки одержувачів бюджетних коштів здійснюються згідно з планом використання бюджетних коштів.

Одержувачі бюджетних коштів здійснюють за цими кодами видатки, які в плані використання бюджетних коштів належать до розділу «Поточні видатки».

Код 2281 «Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм». За цим кодом здійснюються видатки, які забезпечують розвиток у певній галузі економіки:

1) плата за створення науково-технічної продукції, послуги з експериментального проектування тощо (на підставі укладених договорів);

2) видатки на виконання державних програм, оплата яких здійснюється на підставі укладених договорів з виконавцями проектів програм, які забезпечують розвиток у певній галузі (наприклад, «Загальнодержавна (Національна) космічна програма» тощо); видатки на розвиток мережі і утримання автомобільних доріг загального користування для оплати послуг з поточного ремонту, експлуатації та утримання доріг загального користування;

3) видатки на геологорозвідувальні та топографо-геодезичні роботи, а також видатки, пов'язані з виконанням робіт з експериментального проектування та послугами науково-дослідних організацій, інших установ (як державних, так і госпрозрахункових) з реалізації частки державних багатоцільових та інших програм, що здійснюються відповідно до укладених договорів;

4) видатки на складання загальнодержавних норм, технічних умов і технічних інструкцій, а саме: з досліджень, проектування, будівництва, розробки схем генеральних планів промислових вузлів, схем захисту територій від небезпечних геологічних процесів, проектів забудов міст, сіл, селищ, що проводяться за рахунок бюджетних коштів, тощо;

5) видатки на розробку сторонніми підприємствами (організаціями) дослідних зразків обладнання для подальшого його впровадження у серійне виробництво, розробку сторонніми підприємствами (організаціями) дослідних зразків програмного забезпечення, що є результатом науково-дослідних робіт;

6) видатки на проведення експертної грошової оцінки земельної ділянки, що підлягає продажу відповідно до статті 128 Земельного кодексу України, за рахунок авансу, унесеного покупцем земельної ділянки; видатки на підготовку земельних ділянок несільськогосподарського призначення або прав на них державної чи комунальної власності для продажу на земельних торгах та проведення таких торгів;

7) видатки наукових установ відповідно до нормативно-правових актів.

Код 2282 «Окремі заходи по реалізації державних (регіональних)

програм, не віднесені до заходів розвитку». За цим кодом здійснюються видатки, які не належать до видатків розвитку (не включені до видатків, що здійснюються за кодом 2281 «Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм»):

1) видатки на виконання окремих заходів відповідно до укладених договорів з підприємствами (організаціями):

- молодіжні програми і заходи державних органів у справах сім'ї і жінок;
- проведення навчально-тренувальних зборів і змагань;

- підготовка й участь національних збірних команд України в Олімпійських та Параолімпійських іграх, Дефолімпійських іграх, всесвітніх універсіадах, чемпіонатах світу та Європи;

- програми і заходи в галузі культури та мистецтва і засобів масової інформації;

- витрати, пов'язані з виготовленням дипломних та курсових робіт (фільмів) студентами кінофакультетів;

- виготовлення фільмів та книжкової продукції на державне замовлення;

- проведення учнівських олімпіад, конкурсів, конференцій, міжгалузевих та спортивних заходів тощо;

2) видатки на проведення культурно-мистецьких акцій, інформаційно-просвітницьких заходів як в Україні, так і за її межами (виставки, виступи художніх колективів, конференції, виготовлення фільмів, відеороликів (крім випадків, коли після виготовлення відеофільм береться на облік як нематеріальний актив));

3) поточні видатки на окремі централізовані заходи, які проводяться згідно із законодавством;

4) видатки на проведення організаційних робіт і заходів з оздоровлення та відпочинку дітей;

5) видатки на забезпечення окремих категорій населення технічними (крім автомобілів) та іншими засобами реабілітації;

6) видатки на проведення окремих заходів, пов'язаних з організацією та проведенням виборів і референдумів, міжнародних самітів, з'їздів, конференцій, офіційних державних заходів;

7) видатки на організацію та проведення офіційних заходів за участю керівництва держави;

8) видатки, пов'язані з прийомом офіційних іноземних делегацій в Україні, реалізацією програм міжнародного співробітництва за кордоном, проведенням виставок, фестивалів, днів культури, техніки тощо, якщо це передбачено видатками на міжнародну діяльність;

9) оплата згідно із законодавством післядипломної підготовки (перепідготовки) кадрів, підвищення кваліфікації кадрів за договорами у закладах, які мають необхідну ліцензію на проведення таких навчань, та/або результатом: яких є отримання посвідчення (сертифіката) установленого зразка щодо набуття відповідних професійних навиків;

10) оплата підготовки студентів, аспірантів на базі іншого закладу освіти за умови, якщо зазначені видатки передбачені програмою підготовки, затвердженою в установленому порядку;

11) видатки вищих закладів освіти відповідно до нормативно-правових актів;

12) видатки закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу, а також закладів охорони здоров'я пілотного проекту з реформування системи охорони здоров'я, що відповідно до закону надають вторинну (спеціалізовану) та екстрену медичну допомогу.

Код 2600 «Поточні трансферти». До цієї категорії належать видатки на надання субсидій, дотацій, поточних трансфертів юридичним особам, іншим бюджетам.

Код 2610 «Субсидії та поточні трансферти підприємствам

(установам, організаціям)»

- 1) субсидії підприємствам (установам та організаціям), поточні видатки одержувачів бюджетних коштів;
- 2) дотації сільськогосподарським товаровиробникам;
- 3) субсидії на покриття збитків підприємств, фінансову підтримку підприємств на безповоротній основі, а також інші субсидії;
- 4) відшкодування відсотків за користування кредитами;
- 5) державна підтримка громадських організацій;
- 6) поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям).

Код 2700 «Соціальне забезпечення»

До цієї категорії належать: поточні трансферти населенню, у тому числі виплата всіх видів соціальної допомоги, пільг, субсидій; стипендій; пенсій; путівок на оздоровлення. Податок на доходи фізичних осіб та всі платежі відповідно до законодавства з цих сум передбачаються за цим самим кодом.

Код 2710 «Виплата пенсій і допомоги»

- 1) компенсаційні виплати, передбачені Законом України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи», крім витрат на надання пільг громадянам, постраждалим унаслідок аварії на ЧАЕС, на плату за користування житлом, за послуги транспорту і зв'язку та на придбання палива особам цієї категорії, які проживають у будинках, що не мають центрального опалення;
- 2) відшкодування бюджетними установами (організаціями) пільгових пенсій при достроковому виході на пенсію тощо;
- 3) щомісячне (довічне) грошове утримання відповідно до законодавства;
- 4) довічна плата, яка встановлюється відповідно до законодавства;
- 5) регресні та інші виплати, які за своєю суттю прирівняні до виплати пенсії.

Код 2720 «Стипендії»

- 1) виплати стипендій, крім стипендій, які призначаються Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- 2) доплати до стипендії; матеріальна допомога (у тому числі в натуральному вираженні) студентам, учням, аспірантам, докторантам.

Код 2730 «Інші виплати населенню»

- 1) оплата безоплатно наданих квартир і комунальних послуг у випадках, визначених законодавством (у тому числі проживання депутатів у готелях та службових квартирах);
- 2) додаткові виплати членам сімей у зв'язку із службовими відрядженнями одного з членів сім'ї;
- 3) надання пільг та житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати (утримання будинків і споруд та прибудинкових територій), вивезення побутового сміття, рідких нечистот, на придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу, надання пільг з оплати послуг зв'язку, інших передбачених законодавством

пільг, компенсація фізичним особам, які користувалися пільгами зі сплати податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів, втрати частини їх доходів у зв'язку з відміною такого податку та відповідним збільшенням ставок акцизного податку з пального та компенсація за пільговий проїзд окремих категорій громадян;

4) надання допомоги у грошовій формі або натуральному вираженні ветеранам та непрацюючим пенсіонерам;

5) одноразова грошова допомога громадянам, які постраждали від стихійного лиха;

6) виплати за шкоду, заподіяну здоров'ю;

7) оплата путівок на оздоровлення (у тому числі дітей), санаторно-курортне лікування; компенсація витрат, пов'язаних з проїздом на лікування хворої дитини та супроводжуючого за направленням медичних закладів;

8) оплата лікування за кордоном відповідно до законодавства;

9) оплата зубопротезування та відшкодування витрат, пов'язаних з відпуском лікарських засобів безоплатно і на пільгових умовах громадянам, які мають на це право відповідно до законодавства;

10) премії, гранти та стипендії (у тому числі іменні), які призначаються Президентом України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, міністерствами та державними академіями наук, органами виконавчої влади) та місцевого самоврядування;

11) інші виплати, премії громадянам відповідно до законодавства України, рішень місцевих органів самоврядування та розпоряджень органів виконавчої влади;

12) матеріальна допомога студентам і учням з числа дітей-сиріт та дітей, які залишилися без батьківського піклування, іншим категоріям громадян, якщо це передбачено законодавством;

13) винагорода в грошовій або натуральній формі за участь у рятувальних роботах або в інших надзвичайних ситуаціях;

14) винагорода за перемогу в змаганнях, конкурсах, олімпіадах тощо;

15) повернення знецінених грошових заощаджень громадян;

16) видатки на пільговий проїзд студентів вищих закладів освіти та учнів професійно-технічних закладів освіти;

17) оплата витрат на додаткове харчування у спеціалізованих лікувальних закладах громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи;

18) безоплатне харчування дітей, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи;

19) видатки на виплату державної допомоги сім'ям з дітьми; тимчасової державної допомоги дітям; державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям; державної соціальної допомоги інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам; видатки на виплату державної соціальної допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях, допомоги по догляду за

інвалідом I чи II групи внаслідок психічного розладу;

20) одноразова грошова допомога у разі загибелі (смерті), поранення (контузії, травми або каліцтва) чи інвалідності військовослужбовців, працівників міліції, податкової міліції, осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, правоохоронних органів, співробітників кадрового складу розвідувальних органів та в інших випадках, передбачених законодавством;

21) оплата видатків на державне обов'язкове особисте страхування відповідно до законодавства;

22) оплата освітньо-професійної підготовки спеціалістів, яка забезпечує здобуття повної вищої освіти або другої вищої освіти відповідно до законодавства;

23) видатки, пов'язані з виконанням програми розселення і облаштування депортованих кримських татар та осіб інших національностей (матеріальна допомога, компенсація за проїзд і перевезення багажу депортованих, плата за навчання осіб з числа депортованих тощо);

24) виплати, що здійснюються на виконання судових рішень за позовами суддів на їх користь згідно із законодавством;

25) компенсація згідно із законодавством відсоткової ставки за іпотечними житловими кредитами, наданими фізичним особам.

Код 2800 «Інші поточні видатки». За цим кодом здійснюються видатки, які не пов'язані з придбанням товарів та послуг установами, у тому числі:

1) сплата податків та зборів, обов'язкових платежів до бюджетів відповідно до законодавства; сплата застави або завдатку для забезпечення виконання зобов'язань у зв'язку з участю у державних закупівлях;

2) збір на обов'язкове пенсійне страхування, що сплачується відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03 листопада 1998 року № 1740 «Про затвердження Порядку сплати збору на обов'язкове державне пенсійне страхування з окремих видів господарських операцій»;

3) сплата штрафів, пені тощо, у тому числі за несвоєчасну сплату податків, збитків від інфляції;

4) придбання патенту та плата за продовження строку дії патенту, плата за отримання ліцензій та акредитацію відповідно до законодавства;

5) матеріальна допомога громадянам України, які постраждали під час перебування за кордоном;

6) відрахування грошових коштів профспілковим організаціям на культурно-масову та фізкультурну роботу відповідно до законодавства;

7) сплата членських внесків громадським та іншим організаціям, якщо це обумовлено законодавством;

8) відшкодування шкоди, завданої громадянину незаконними діями органів дізнання, досудового слідства, прокуратури та судів;

9) відшкодування моральних збитків та майнової шкоди юридичним та фізичним особам згідно з рішенням суду (якщо рішенням суду не визначено

сутності платежу);

10) відшкодування підприємствам (організаціям, установам) середнього заробітку працівників або виплата винагороди громадянам, які залучені до виконання обов'язків, передбачених законодавством та не пов'язаних з виконанням своїх службових обов'язків, або які проходять стажування в іншому державному органі.

Код 3000 «Капітальні видатки».

Код 3100 «Придбання основного капіталу». За цією категорією передбачаються видатки на придбання або створення власними силами активів, віднесених згідно із законодавством до основних засобів та окремих інших необоротних матеріальних активів.

Код 3110 «Придбання обладнання і предметів довгострокового користування»:

1) придбання виробничого обладнання і предметів довгострокового користування для установ (організацій) і для реалізації багатоцільовий проектів (програм), створення комплексних систем;

2) придбання транспортних засобів, автомобілів, приладів, машин, механізмів, верстатів, виробничого обладнання;

3) придбання бурового устаткування, геодезичних інструментів, науково-дослідних приладів;

4) придбання спеціальних креслярських столів;

5) придбання обладнання та інвентарю довгострокового користування для санаторіїв, лікувальних закладів, придбання іншого виробничого обладнання довгострокового користування;

6) придбання невиробничого обладнання, меблів і предметів довгострокового користування для установ (організацій), у тому числі для реалізації багатоцільових проектів (програм);

7) придбання килимів, штор, сервізів, які відповідно до законодавства належать до основних засобів,

8) придбання кондиціонерів;

9) придбання оргтехніки, комп'ютерної техніки (у тому числі придбання програмного забезпечення, яке передбачене разом з придбанням комп'ютерної техніки);

10) придбання активного мережевого та телекомунікаційного обладнання;

11) придбання спортивного обладнання;

12) придбання протипожежного приладдя;

13) придбання обладнання для їдалень, буфетів;

14) видатки на поповнення музейних та бібліотечних фондів, придбання та випуск підручників для бібліотечних фондів закладів освіти, придбання статутів, poradників, військово-навчальної та спеціальної літератури для навчальних потреб військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу;

15) придбання сценічно-постановочних засобів (декорації, меблі й реквізит, бутафорія, театральні й національні костюми, головні убори, білизна, взуття, перуки) відповідно до законодавства;

16) придбання невмонтованого обладнання, яке включене у вартість зведеного кошторису на капітальне будівництво та реконструкцію будов і об'єктів;

17) придбання (незалежно від вартості) сільськогосподарських машин та знарядь до них;

18) придбання усіх видів засобів пересування, призначених для переміщення людей і вантажів;

19) придбання племінної худоби, службових собак та інших тварин;

20) придбання багаторічних насаджень, а саме: плодово-ягідних дерев, кущів та озеленювальних і декоративних насаджень для облаштування територій установ, дворів будинків, вулиць, площ, садів, які передбачають виникнення необоротних активів;

21) придбання зброї для установ (організацій), які відповідно до законодавства мають право на її придбання, але не мають призначень за кодом 2260;

22) видатки на монтаж та пусконаладження обладнання на місцях його безпосередньої експлуатації, якщо це обумовлено договором на придбання зазначеного обладнання.

Код 3120 «Капітальне будівництво (придбання)»

До цієї категорії відносяться видатки на будівництво, придбання будівель, приміщень та інших об'єктів.

Код 3121 «Капітальне будівництво (придбання) житла»

1) видатки на капітальне будівництво нових житлових будівель та приміщень;

2) придбання житлових приміщень, об'єктів (у тому числі на вторинному ринку), житлових приміщень для військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу, гуртожитків, казарм, об'єктів державного житлового фонду;

3) пайова участь у будівництві житла (у тому числі шляхом участі у фонді фінансування будівництва);

4) виплата винагороди управителю фонду фінансування будівництва відповідно до Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю»;

5) придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на капітальне будівництво і використовуються у процесі будівельних робіт;

6) придбання обладнання, що підлягає встановленню, а саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать: металеві, залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної систем, обладнання та меблі, що потребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто те, що існує тільки вмонтованим, убудованим, а також комплекти запасних частин такого обладнання), машини та механізми, обладнання та прилади, необхідні для ведення будівельних робіт, якщо це обумовлено кошторисом на будівництво (крім окремих видів устаткування і машин, що є рухомими транспортними

одинацями, не пов'язаними з технологією виробництва);

7) виготовлення проектно-кошторисної документації на будівництво будівель, споруд і об'єктів та виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частиною загальної вартості зазначених робіт;

8) видатки на найм транспорту для виконання робіт з капітального будівництва;

9) видатки на утримання об'єкта (будови) у зв'язку з тимчасовим зупиненням будівництва, консервацію, та розконсервацію.

Код 3122 «Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів»:

1) видатки на капітальне будівництво інших об'єктів, що не включені в позицію 3121;

2) придбання об'єктів виробничого і невиробничого призначення;

3) придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на капітальне будівництво і використовуються у процесі будівельних робіт;

4) придбання обладнання, що підлягає встановленню, а саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать: металеві залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної систем, обладнання та меблі, що погребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто те, що існує тільки вмонтованим, убудованим, а також комплекти запасних частин такого обладнання), машинні та механізми, обладнання прилади, необхідні для ведення будівельних робіт, якщо це обумовлено кошторисом па будівництво (крім окремих видів устаткування і машин, що є рухомими транспортними одиницями, не пов'язаними з технологією виробництва);

5) виготовлення проектно-контрольної документації на будівництво будівель, споруд і об'єктів та виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частиною загальної вартості зазначених робіт;

6) видатки на найм транспорту для виконання робіт з капітального будівництва;

7) видатки на утримання об'єкта (будову) у зв'язку з тимчасовим зупиненням будівництва, консервацію та розконсервацію.

Код 3130 «Капітальний ремонт». За цією категорією видатки здійснюються на підставі договорів та складених кошторисів на капітальний ремонт. За правильність віднесення видатків до поточного чи капітального ремонту відповідає розпорядник (одержувач) бюджетних коштів.

Код 3131 «Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)»:

1) видатки на капітальний ремонт житлових будівель та приміщень (у тому числі гуртожитків та казарм);

2) видатки на капітальний ремонт окремих вузлів та систем, які є складовою частішою житлових будівель та приміщень (у тому числі гуртожитків та казарм), а саме: водопостачання, газопостачання, каналізації, кондиціонування, пожежної охорони, смітєпроводів, пасажирських та

вантажних ліфтів тощо;

3) видатки на придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на капітальний ремонт і використовуються в процесі ремонтних робіт;

4) видатки на придбання обладнання, що підлягає встановленню, а саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать: металеві, залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної Систем, обладнання та меблі, що потребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто те, що існує тільки вмонтованим, убудованим);

5) виготовлення проектно-кошторисної документації на капітальний ремонт будівель, споруд і об'єктів та виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частиною загальної вартості зазначених робіт;

6) видатки на найм транспорту для виконання робіт з капітального ремонту;

7) видатки на модернізацію (обладнання, устаткування тощо).

Код 3132 «Капітальний ремонт інших об'єктів»

1) капітальний ремонт інших об'єктів, не включені в позицію 3131 (у тому числі доріг, об'єктів благоустрою міст, сіл, селищ);

2) капітальний ремонт автомобілів та обладнання, а також оплата запчастин до них, якщо вони включені до кошторису на проведення капітального ремонту інших об'єктів, який є невід'ємною частиною угоди, укладеної з надавачем послуг;

3) капітальний ремонт окремих вузлів та систем, які є складовою частиною інших об'єктів, що не включені в позицію 3131, а саме: водопостачання, газопостачання, каналізації, кондиціонування, пожежної охорони, сміттєпроводів, пасажирських за вантажних ліфтів тощо;

4) видатки на придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на капітальний ремонт інших об'єктів і використовуються в процесі ремонтних робіт;

5) видатки на придбання обладнання, що підлягає встановленню, а саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать: металеві, залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної систем, обладнання та меблі, що потребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто те, що існує тільки вмонтованим, убудованим);

6) виготовлення проектно-кошторисної документації на капітальний ремонт інших об'єктів та виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частиною загальної вартості зазначених робіт;

7) видатки на найм транспорту для виконання робіт з капітального ремонту;

8) видатки на модернізацію (обладнання, устаткування тощо).

Код 3140 «Реконструкція та реставрація». За цією категорією

здійснюються видатки на реконструкцію житлового фонду (приміщень), реконструкцію та реставрацію інших об'єктів та реставрацію пам'яток культури, історії та архітектури.

Код 3141 «Реконструкція житлового фонду (приміщень)»:

- 1) видатки на реконструкцію та модернізацію житлових будівель та приміщень (у тому числі гуртожитків та казарм) або їх складових частин;
- 2) видатки на розширення житлових будівель та приміщень (у тому числі гуртожитків та казарм);
- 3) видатки на придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на реконструкцію і використовуються в процесі робіт;
- 4) видатки на придбання обладнання, що підлягає встановленню, а саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать металеві, залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної систем, обладнання та меблі, що потребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто гс. що існує тільки вмонтованим, убудованим);
- 5) виготовлення проектно-кошторисної документації на реконструкцію будівель, споруд і об'єктів за виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частиною загальної вартості зазначених робіт;
- 6) видатки на найм транспорту для виконання робіт з реконструкції.

Код 3142 «Реконструкція та реставрація інших об'єктів»:

- 1) видатки на реконструкцію та модернізацію інших об'єктів (у тому числі з елементами реставрації) або їх складових частин, що не включені до коду 3141;
- 2) видатки на технічне переоснащення діючих підприємств (за винятком придбання обладнання і предметів довгострокового користування);
- 3) видатки на розширення діючих підприємств;
- 4) видатки на придбання будівельних матеріалів за рахунок коштів, що передбачаються на реконструкцію (у тому числі з елементами реставрації) і використовуються в процесі робіт;
- 5) видатки на придбання обладнання, що підлягає встановленню, а-саме: готові до встановлення будівельні конструкції і деталі, до них належать: металеві, залізобетонні і дерев'яні конструкції, збірні елементи, обладнання для опалювальної, вентиляційної, санітарно-технічної систем, обладнання та меблі, що погребують монтажу і передбачаються до встановлення (тобто те. що існує тільки вмонтованим, убудованим);
- 6) виготовлення проектно-кошторисної документації на реконструкцію (у тому числі з елементами реставрації) будівель, споруд і об'єктів та виконання супровідних робіт, які відповідно до державних будівельних норм є складовою частішою загальної вартості зазначених робіт;
- 7) видатки на найм транспорту для виконання робіт з реконструкції інших об'єктів (у тому числі з елементами реставрації).

3. Результативні показники ефективності використання бюджетних коштів визначаються паспортом бюджетних програм.

3. Ефективність використання бюджетних коштів закладів освіти.

Паспорт бюджетної програми – це документ, в якому визначені основні результати фінансування відповідних видатків бюджету. Затверджується спільним наказом головного розпорядника та Міністерства фінансів України. Показники, визначені в паспорті поділяються на такі групи:

- *показники затрат* – визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру її витрат;

- *показники продукту* – використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей. Це, зокрема, обсяг виробленої продукції чи наданих послуг у реалізації виконання бюджетної програми, кількість користувачів товарами (роботами, послугами) тощо;

- *показники ефективності* в залежності від напрямів, що реалізуються в ході виконання бюджетної програми, можуть визначатися як:

- витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);
- відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);

- досягнення визначеного результату (результативність);

- *показники якості* – сукупність властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (товарів, робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми.

Для оцінки ефективності програмно-цільового фінансування центрального органу виконавчої влади з питань освіти, науки та інноваційної діяльності (чи декількох органів в разі організаційного розмежування питань управління освітою, наукою та інноваційною сферою), крім перелічених вище вже застосовуваних показників доцільно було б використати такі загальні і для інших органів державної влади показники ефективності у відношенні до чисельності штатних одиниць міністерства (відомства) або суми бюджетного призначення для реалізації програми:

- кількість виданих ліцензій, сертифікатів, дозволів на здійснення тієї чи іншої діяльності;

- кількість укладених міжнародних угод, договорів з питань науково-технічного та освітянського співробітництва;

- кількість впроваджених інформаційно-аналітичних систем в центральному апараті;

- кількість створених спеціалізованих веб-порталів як складової державної інформаційної мережі;

- кількість додаткових робочих місць, підключених до глобальних інформаційних мереж та системи електронного документообороту;

- кількість укладених договорів (контрактів) на виконання наукових досліджень з пріоритетних напрямів діяльності міністерств (відомств).

Теоретичні питання для контролю знань

1. Що таке економічна класифікація видатків бюджету та яке її призначення?
2. Які основні види видатків бюджету передбачає економічна класифікація?
3. Що належить до поточних видатків бюджету?
4. Що таке капітальні видатки та з якою метою вони здійснюються?
5. Які основні статті видатків закладів освіти передбачає економічна класифікація?
6. Що включають видатки за кодом 2100 «Оплата праці і нарахування на заробітну плату»?
7. Які виплати працівникам передбачаються за кодом 2111 «Заробітна плата»?
8. Що включають видатки на придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю в закладах освіти?
9. Які витрати належать до видатків на відрядження працівників і здобувачів освіти?
10. Що належить до видатків на оплату послуг, крім комунальних?
11. Що таке поточні трансферти та які види виплат вони можуть включати?
12. Які видатки належать до капітальних видатків закладів освіти?
13. Що таке паспорт бюджетної програми та яке його значення для оцінювання ефективності використання бюджетних коштів?
14. Які показники використовуються для оцінювання ефективності використання бюджетних коштів закладами освіти?
15. У чому полягає необхідність ефективного та результативного використання бюджетних коштів у закладах освіти?

Тестові питання для перевірки знань

1. **Яке основне призначення економічної класифікації видатків бюджету?**
 - А. Визначення кількості працівників бюджетної установи
 - Б. Забезпечення єдиного підходу до учасників бюджетного процесу під час виконання бюджету
 - В. Визначення кількості студентів у закладі освіти
 - Г. Встановлення розміру плати за навчання
2. **Які видатки забезпечують поточне функціонування бюджетних установ?**
 - А. Капітальні
 - Б. Інвестиційні
 - В. Поточні
 - Г. Резервні

3. Які видатки спрямовуються на придбання, модернізацію, будівництво та реконструкцію необоротних активів?

- А. Поточні
- Б. Капітальні
- В. Трансфертні
- Г. Соціальні

4. Який код економічної класифікації відповідає «Оплаті праці і нарахуванням на заробітну плату»?

- А. 2000
- Б. 2100
- В. 2200
- Г. 2250

5. Що передбачається за кодом 2111 «Заробітна плата»?

- А. Придбання обладнання
- Б. Оплата комунальних послуг
- В. Заробітна плата, премії, матеріальна допомога та інші передбачені законодавством виплати
- Г. Оплата відряджень

6. Які витрати належать до видатків на відрядження?

- А. Придбання комп'ютерної техніки
- Б. Оплата проїзду, добових і проживання під час службових відряджень
- В. Оплата заробітної плати
- Г. Придбання меблів

7. Який код економічної класифікації відповідає видаткам на відрядження?

- А. 2111
- Б. 2200
- В. 2250
- Г. 2610

8. Що може належати до видатків на придбання обладнання в закладах освіти?

- А. Комп'ютерна техніка та спортивне обладнання
- Б. Тільки заробітна плата
- В. Тільки оплата відряджень
- Г. Тільки комунальні послуги

9. Що таке паспорт бюджетної програми?

- А. Документ, що визначає штатний розпис закладу освіти
- Б. Документ, у якому визначені основні результати фінансування відповідних видатків бюджету
- В. Документ про академічну успішність студентів
- Г. Документ для визначення вартості навчання

10. Де визначаються результативні показники ефективності використання бюджетних коштів?

- А. У штатному розписі
- Б. У паспорті бюджетних програм
- В. У навчальному плані
- Г. У трудовому договорі

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

План

1. Основні елементи організації оплати праці.
 2. Кадрова політика і управління персоналом.
 3. Договірне регулювання трудових відносин. Колективний договір. Положення про оплату праці.
 4. Штатний розпис закладу освіти.
 5. Планування і формування різних категорій персоналу закладу освіти.
- Порядок визначення посадових окладів та розрахунок фонду оплати праці закладу освіти.

1. Основні елементи організації оплати праці.

Оперативне фінансове планування необхідне навчальному закладу для контролю за фактичним надходженням грошових коштів на потоп ж їй рахунок та витрачанням коштів у процесі господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення діяльності навчальних закладів відбувається за рахунок бюджетних та залучених коштів, що потребує повсякденного ефективного контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів.

Заробітна плата посідає одне із центральних місць обліку на кожному підприємстві. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» **заробітна плата** – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовою угодою працедавець сплачує працівникові за роботу, що виконана або має бути виконана. **Основна заробітна плата** – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. **Додаткова заробітна плата** – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання власників або їх представницькі органи; професійні спілки, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники.

Основою організації оплати праці в закладах освіти є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі:

- тарифної ставки робітника першого розряду, що встановлюється у розмірі, не нижчому ніж визначений генеральною (галузевою) угодою;
- міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів);
- тарифної ставки робітника першого розряду, яка встановлюється у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати.

Законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Закону України «Про колективні договори і угоди» та інших актів законодавства України.

Джерелами коштів на оплату праці є кошти, одержані із загального та спеціального фондів. Заробітна плата складається з:

- ***основної заробітної плати*** – до фонду якої включається заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками та посадовими окладами. До посадових окладів працівників бюджетних установ, які мають почесне звання, вчене звання професора, спортивні звання, науковий ступінь, вислугу років встановлюються доплати та надбавки відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від №1298;
- ***додаткової заробітної плати*** – до фонду додаткової заробітної плати входять надбавки та доплати до посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством, а саме:
 - ***стимулюючі надбавки*** за високі досягнення у праці, за складність, напруженість у роботі;
 - ***доплати працівникам за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників***, суміщення професій, розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт, за роботу у нічний час, доплата водіям за класність, доплата за вислугу років, доплати за *сумісництво професій (посад)*.

2. Кадрова політика і управління персоналом.

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить ***своє відображення в наступних нормативних документах:***

- Правилах внутрішнього розпорядку;
- Колективному договорі.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов’язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як

економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Як сфера практичної діяльності **управління персоналом** – це система взаємозв'язаних організаційно-економічних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку ефективного використання кадрового потенціалу організації.

Ефективність та комфортність ділового спілкування в групі в значній мірі залежить від її керівника, точніше – від обраного ним стиля керівництва

Стиль керівництва – це сукупність методів впливу на підлеглих, які використовує керівник, а також форма (манера, характер тощо) виконання цих методів.

Найбільшою популярною залишилася і досі класична типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом Куртом Левінім (1890 – 1947).

В ній виділяються три провідних стиля керівництва:

1. Авторитарний;
2. Демократичний;
3. Нейтральний (ліберальний, анархічний, стиль попускання).

Авторитарному стилю притаманні одноосібний спосіб прийняття управлінських рішень, жорсткий та суворий контроль керівника за виконанням завдань, очікування беззаперечної покори зі сторони підлеглих, перевага репресивним методам впливу на виконавців, мінімальне інформування співробітників про загальний стан справ в організації. Керівник, який додержується цього стилю, як правило, впевнений в беззаперечній перевазі своєї компетенції, досвіду та здібностей досягати бажаних цілей у порівнянні з підлеглими. Звідси – прагнення вирішувати всі проблеми за своїм бажанням, яке зовнішнє проявляється у тоні наказу, жорсткості, а часом і грубості під час спілкування, нетерпінні до критики тощо. Вид авторитарного стилю ясно показує, що керівник орієнтований виключно на виробничі задачі. Особистісні проблеми працівників його мало цікавлять.

Демократичний стиль керівництва, навпаки, характеризується визнанням необхідності колегіальних способів прийняття рішень. В цьому випадку досить природньо-регулярні обговорення виробничих проблем, врахування думок та ініціатив співробітників, розподіл роботи в умовах повної відкритості та інформованості працівників. Демократичний стиль керівництва має на увазі також широке делегування повноважень, помірний контроль за виконанням завдань (ставка на самоконтроль виконавців), надання переваги заохочувальним засобам впливу. Керівника такого стилю відрізняють, як правило, рівний тон під час спілкування, доброзичливість, відкритість, терплячість до критики. Вважається, що даний стиль керівництва орієнтований в першу чергу на людину, працівника, розкриття творчих можливостей якого і

приводить у кінцевому результаті до високих виробничих показників.

Нейтральний стиль керівництва, який називають також стилем попускання, по суті означає надання можливості справам йти самопливом. Уникнення керівників від прийняття стратегічно важливих рішень супроводжується при цьому відсутністю чіткості у розподілі завдань, прав та обов'язків співробітників, незначним контролем підлеглих, використанням колективного способу прийняття рішень для ухилення від відповідальності. Керівник в цьому випадку однаково байдужий як до потреб персоналу, так і до критики у свою адресу. Хоча зазвичай буває привітний та тактовний при спілкуванні, уникає як позитивних, так і негативних оцінок співробітників.

Вплив стилю керівництва на навчальну мотивацію підлітків

Постійний психологічний контакт з дитиною – це універсальна вимога до виховання, яка однаковою мірою може бути рекомендована робітникам навчально-виховних закладів, на нашу думку, такий контакт необхідний у вихованні кожної дитини в будь-якому віці.

Проблема конструктивних стилів спілкування і керівництва являється актуальною проблемою для сучасних досліджень. Дослідження в області педагогічної психології показують, що значна частина педагогічних труднощів обумовлена не стільки недоліками наукової і методичної підготовки викладачів, скільки деформацією сфери професійно педагогічного спілкування і керівництва.

Педагогічне спілкування, засноване на суб'єкт – суб'єктних відношеннях, виявляється в співробітництві, що здійснюється в атмосфері творчості і сприяє гуманізації навчання.

У результаті дослідження з виявлення стилю керівництва вчителів були визначені такі домінуючі стилі: демократичний – у 38%, авторитарний – у 32,4%. Виявлено, що стиль керівництва має безпосередній вплив на навчальну мотивацію. При демократичному стилі керівництва у підлітків переважає високий мотив досягнення у сполученні з мотивом уникнення невдач (37,96%).

При авторитарному стилі переважає низька навчальна мотивація і у цих підлітків несформований мотив досягнення. Прояви прагнення до успіху в навчальній діяльності таких підлітків були ситуативними, малопередбачуваними, детермінованими короткочасною, поверховою зацікавленістю до окремих предметів. Між самооцінкою і пізнавальним мотивом виявлена позитивно значима залежність, що означає, чим вище пізнавальний мотив у школярів, тим вище його самооцінка. Відповідно при демократичному стилі керівництва виявлено високий пізнавальний мотив. Таким чином, можна стверджувати, що **демократичний стиль** сприяє формуванню високої самооцінки. В класах із домінуванням авторитарного стилю у підлітків спостерігається високий рівень загальної тривожності, власне оціночної, шкільної та міжособистісної. У підлітків також визначено незначне зниження настрою у 40% випробуваних, значне зниження настрою у 55% та у 5% – глибоке зниження настрою. Даним респондентам властиво подавлений стан, низька самооцінка.

3. Договірне регулювання трудових відносин. Колективний договір. Положення про оплату праці.

Організація оплати праці та договірне регулювання здійснюється на підставі:

- законодавчих та інших нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, регіональних угод;
- колективних договорів;
- трудових договорів.

Угода на державному рівні (генеральна угода) в частині, що стосується заробітної плати і трудових доходів в цілому має включати такі складові: розмір прожиткового мінімуму й мінімальних соціальних нормативів, мінімальні соціальні гарантії в сфері оплати праці й доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя, умови зростання фондів оплати праці та міжгалузеві співвідношення в оплаті праці. Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема, що стосуються нормування й оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки умов праці окремих професійних груп і категорій працівників_галузі»(підгалузі),

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

3-поміж локальних нормативних актів підприємства, організації, установи, на підставі котрих визначаються основні положення щодо оплати праці працівників, значне місце посідають положення про оплату праці та колективний договір. Основні норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатися в трудовому договорі чи контракті.

Визначаючи основні положення щодо організації заробітної плати на підприємстві, роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. ***Локальні нормативні акти підприємства не можуть суперечити*** Конституції України, КЗпП України, законам, указам Президента України, постановам Уряду, іншим нормативно-правовим актам. Локальні нормативні акти теж повинні враховувати основні положення генеральної, регіональної і галузевої угод.

Колективний договір – угода, яка укладається між власником або уповноваженим органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом. Колективний договір є результатом соціального партнерства та діалогу на локальному рівні.

Колективний договір укладається відповідно до чинного законодавства (ст. 10–20 Гл. 2 КЗпП України, ЗУ «Про колективні договори і угоди» та ін.) та узятих сторонами зобов'язань і має на меті регулювання

виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів. **Колективний договір укладається** на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, а також у структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Зміст колективного договору визначають сторони. У ньому передбачаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування оплати праці;
- встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (премій, доплат, надбавок та інші);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
- встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» галузеві й регіональні угоди реєструє Мінпраці України, а **колективні договори реєструються місцевими органами виконавчої влади.**

Трудовий договір (контракт) як елемент організації оплати праці являє собою угоду між працівником та установою, організацією, згідно якої трудящий бере на себе зобов'язання виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації або посади, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а установа, організація бере зобов'язання сплачувати трудящому заробітну плату та забезпечувати умови праці, що передбачені законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін.

Положення про оплату праці є локальним актом конкретного підприємства, в якому, як правило, докладно описуються такі процеси, як оплата праці, особливості нарахування та виплати заробітної плати, а також містяться норми про систему преміювання.

4. Штатний розпис закладу освіти.

Штатний розпис – це документальне втілення одного з найважливіших напрямів витрат вищих навчальних закладів – заробітної плати.

Цей документ розробляється власником або уповноваженим ним органом з урахуванням вимог чинного законодавства. Заклади освіти як бюджетні установи освіти відповідно до законодавства в трижневий термін після формування бюджету затверджують штатні розписи. Типова форма штатного

розпису затверджена наказом Міністерства фінансів України від 28.01.2002 №57.

Бюджетні організації згідно з нормативними документами та бюджетними асигнуваннями, що доведені лімітними довідками, приводять у відповідність до них свої витрати, зокрема витрати по статті економічної класифікації 2110 «Оплата праці працівників бюджетних установ». Для цього чисельність працівників установи, що пропонується до затвердження за штатним розписом, повинна бути приведена у відповідність до визначеного фонду оплати праці таким чином, щоб забезпечити виконання покладених на установу функціональних обов'язків.

Штатний розпис є переліком усіх Посад у навчальному закладі (у тому числі вакантних) із зазначенням їхньої кількості, розмірів посадових окладів, доплат, надбавок та розрахунку фонду заробітної плати.

Чисельність штатних посад у закладах освіти приводиться у відповідності з фондом оплати праці і затверджуються відповідними органами управління освітою. Згідно з п 32 Порядку № 228 штатні розписи затверджуються керівником відповідної вищестоящої установи, за винятком зазначених у п. 33 цього Порядку.

Так, п.п. 7-1 п. 33 Порядку № 228 встановлено: штатні розписи бюджетних установ, що утримуються за рахунок бюджетів сіл, селищ, міст (у тому числі міст районного значення), затверджуються міськими, сільськими, селищними головами або керівниками відповідних структурних підрозділів виконавчих комітетів сільських, селищних, міських рад, до сфери управління яких віднесено бюджетну установу.

Назви посад у штатному розписі:

Штатний розпис навчальних закладів розробляється в межах затвердженого фонду заробітної плати, дотримуючись найменування посад, передбачених Державним класифікатором професій та посад та Типовими штатами.

Записи про найменування роботи, професії або посади, на яку прийнятий працівник, виконуються відповідно до найменування професій і посад, зазначених у Класифікаторі професій.

Назви посад у штатних розписах мають відповідати професійним назвам робіт, зазначеним у Класифікаторі професій. Крім того, оформлюючи необхідну документацію (трудові книжки, накази, тарифікаційні списки тощо), необхідно записувати назви посад працівників відповідно до Класифікатора професій.

Введення посад до штатного розпису

При введенні посад до штатного розпису закладу освіти слід пам'ятати, що:

1) Типовими штатами визначено максимальну кількість посад (штатних одиниць);

2) у разі виробничої необхідності керівник може змінювати штати окремих структурних підрозділів або вводити посади (крім керівних), не передбачені Типовими штатами для даного закладу, в межах фонду оплати праці, доведеного лімітними довідками на відповідний період.

Заміна посад працівників може здійснюватися лише в межах однієї категорії (педагогічного, господарсько-обслуговуючого тощо) персоналу.

Якщо до штатного розпису вносяться зміни, то їх має бути затверджено в тому ж порядку, в якому затверджується власне штатний розпис. І лише після того, як вищим за рівнем органом буде затверджено зміни до штатного розпису, керівник установи видає наказ про внесення змін до штатного розпису, що має відображати обґрунтування внесення змін і містити їх формулювання. До наказу можна долучити складену в довільній формі Відомість замін, де зазначити, які посади виводяться зі штатного розпису, а які вводяться замість виведених, а також посадові оклади за цими посадами. При цьому штатний розпис, затверджений на початку навчального року, не перезатверджується. Зауважимо, що кількість і періодичність змін штатного розпису протягом року нормативними документами не обмежуються

Стосовно введення нових посад, не передбачених Типовими штатами, то тут треба пам'ятати, що можна вводити будь-які посади, необхідні для забезпечення навчально-виховного процесу, крім керівних:

3) штатні одиниці працівників відділень з підготовки студентів, які навчаються за контрактом, вводяться за рахунок коштів спеціального фонду.

4) до штатного розпису вносять також вакантні посади;

5) якщо у штатному розписі потрібно затвердити однакові назви посад, але з різними посадовими окладами, то щодо кожної штатної одиниці в окремому рядку зазначають професію, кваліфікацію (розряд, клас, категорію, групу), тарифну ставку (оклад). Якщо в межах штатного розпису для однакових посад встановлено однакові оклади, в одному рядку встановлюють кількість штатних одиниць працівників певної професії та кваліфікації (розряду, класу, категорії, групи) і тарифну ставку (оклад);

6) ставки заробітної плати й посадові оклади педагогічних працівників встановлюються керівником при тарифікації за наслідками атестації.

Під час складання штатного розпису використовують таке поняття, як «штатна одиниця», під яким розуміють певну посаду в навчальному закладі. Залежно від потреб закладу в тій чи іншій посаді може передбачатися 1; 0,75; 0,5 і менше шт. од. Це означає, що, наприклад, працівник, прийнятий на 0,5 шт. од., працює протягом 50 % робочого часу та одержує половину повного окладу, передбаченого для цієї посади.

5. Планування і формування різних категорій персоналу закладу освіти.

Категорії персоналу у закладах освіти:

- адміністративно-управлінський персонал, за умовами оплати праці віднесений до науково-педагогічного;
- науково-педагогічний;
- педагогічний;
- науковий;
- адміністративно-управлінський;
- навчально-допоміжний;

- робітники;
- спеціалісти.

Кількість ставок науково-педагогічного та педагогічного персоналу визначається виходячи з кількості годин згідно з навчальним планом та у співвідношенні кількості студентів (слухачів).

Типові нормативи штатних розписів для навчальних закладів наведені у відповідних нормативних документах. Так, наприклад, для загальноосвітніх закладів типові нормативи штатних посад затверджені Наказом Міністерства освіти і науки України від 06.12.2010 № 1205 «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів», типові штатні нормативи професійно-технічних навчальних закладів затверджені наказом Міносвіти від 06.12.2010 р. № 1204 «Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів», а для дошкільних навчальних закладів існує Наказ Міністерства освіти і науки України від 4 листопада 2010 року № 1055 «Про затвердження Типових штатних нормативів дошкільних навчальних закладів».

Під час формування штатних розписів вищих навчальних закладів 1-11 рівнів акредитації застосовується Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 січня 2014 року № 60 «Про затвердження Типових штатних нормативів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації».

Структуру і штатний розпис вищого закладу освіти відповідно до Закону України «Про вищу освіту» формує керівник вищого закладу освіти. Так, розрахунок посад науково-педагогічного персоналу здійснюється, виходячи із співвідношення кількості студентів та чисельності науково-педагогічних працівників відповідно до Постанови КМУ від 17 серпня 2002 р. № 1134 «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих закладах освіти III і IV рівня акредитації та вищих закладах освіти післядипломної освіти державної форми власності».

6. Порядок визначення посадових окладів та розрахунок фонду оплати праці закладу освіти.

Система зарплати вчителів складається з трьох складових:

- а) оплата навчальних годин;
- б) доплата за перевірку зошитів;
- в) додаткові доплати.

Основним елементом виступає оплата навчальних годин, яка визначається за такою формулою:

$$O_{\Gamma} = (C \times K_{\Gamma}) / N_{\Gamma}$$

C – ставка зарплати вчителя. Встановлюється в залежності від освіти (середня, середня спеціальна, неповна вища, вища) і кваліфікаційних категорій (вчитель, вчитель-методист, заслужений вчитель, народний вчитель);

Кг – кількість годин педагогічного навантаження на тиждень;

Нг – норма педагогічного навантаження вчителя на тиждень (1–4 класи 20 годин, 5–11 класи –18 годин).

Доплата за перевірку зошитів встановлена для вчителів початкової школи та в старших класах з таких предметів: мова та література, математика, іноземна мова. Сума доплати визначається за формулою:

$$O_z = H_z \times K_g$$

Нз – норматив плати за перевірку зошитів з одного предмету.

Нг – норма педагогічного навантаження вчителя на тиждень (1-4 класи 20 годин, 5-11 класи -18 годин).

Додаткові доплати встановлені за класне керівництво, завідування навчальними кабінетами, дослідними майстернями і ділянками, ведення позакласної фізкультурної роботи, завідування бібліотекою.

Розрахунок зарплати вчителів здійснюється у спеціальному документі – тарифікаційному списку, в рядках якого відображаються дані по кожному вчителю. Графи показують основні відомості і розрахунок зарплати: освіта, номер диплома; кваліфікаційна категорія; предмет;

1. навчальне навантаження на тиждень у розрізі трьох груп класів (1- 4,5-9,10-11).

2. сума оплати педагогічного навантаження і доплати за перевірку зошитів по кожній групі класів;

3. додаткові доплати кожному виду).

Підсумкова графа – загальна сума зарплати за місяць. У тарифікаційному списку підсумки підбиваються по рядках (зарплата кожного вчителя) і графах (обсяг педагогічного навантаження, зарплата, доплати і сумарна зарплата).

Керівники шкіл отримують зарплату, що складається з двох частин, – ставка директора чи завуча та оплата педагогічної роботи. При цьому для них встановлені обмеження – максимальний обсяг їх педагогічного навантаження не повинен перевищувати 2/3 від нормативу (тобто 12 год.).

Основним напрямом витрат по школі є фонд зарплати, який складається з трьох елементів:

а) педагогічного персоналу;

б) адміністративно-управлінського персоналу;

в) обслуговуючого персоналу.

Фонд зарплати вчителів планується у розрізі трьох вищезазначених складових системи зарплати. Планування фонду оплати педагогічного навантаження здійснюється на основі двох показників:

1) кількості ставки зарплати;

2) середньої ставки зарплати.

Педагогічна ставка – це умовна розрахункова ставка, що відповідає нормативу педагогічного навантаження. Кількість педагогічних ставок розраховується по кожній групі класів шляхом ділення загальної кількості годин педагогічного навантаження по даній групі на норматив навантаження.

Загальна кількість годин зафіксована у тарифікаційному списку і визначається виходячи з кількості класів у кожній групі та обсягу годин за планом. Крім того, враховується ділення класів на групи з окремих предметів – праця, фізкультура, іноземна мова.

Середня ставка зарплати визначається шляхом ділення суми оплати навчальних годин (з тарифікаційного списку) на кількість педагогічних ставок по даній групі класів. Розрахунок річного фонду зарплати проводиться в розрізі двох періодів – за січень-серпень і вересень-грудень з тим, що з початком кожного навчального року, як правило, змінюються кількість класів у кожній навчальній групі. У січні – серпні кількість педагогічних ставок на 1 січня по даній групі множиться на середню ставку зарплати станом на 1 січня і на 8 місяців (сільських школах на 8,5 місяця). а вересень-грудень кількість педагогічних ставок на 1 вересня множиться на середню ставку зарплати станом на 1 січня і на 4 (3,5) місяці.

Фонд зарплати за перевірку зошитів планується в розрізі груп класів шляхом множення середньорічної кількості класів у даній групі на середні витрати на перевірку зошитів на один клас. Середні витрати визначаються діленням суми доплати за перевірку зошитів за тарифікаційним списком на кількість класів на 1 січня.

Додаткові доплати плануються в розрізі кожного виду доплат шляхом множення відповідних показників на встановлений норматив доплати:

За вислугу років понад 3 роки – 10% до посадового окладу (ставки зарплати; понад 10 років – 20%, понад 20 років – 30%);

За перевірку зошитів: вчитель початкових класів – 10% від посадового окладу (ставки заробітної плати); вчитель мови та літератури – 13%; вчитель математики – 10%; вчитель іноземної мови – 6%;

за класне керівництво – середньорічна кількість класів на норматив доплати; 1-3 кл. – 13% від посадового окладу (ставки ЗП); 5-11 кл. – 20%;

за завідування кабінетом – 0,2 мінімальної заробітної плати кількість кабінетів на норматив доплати;

за ведення позакласної фізкультурної роботи – залежно від чисельності класів у школі.(при кількості класів від 10 до 19 -0,76 мінімальної зарплати; від 20 до 29- 1,39; від 30 і більше -2,79 мін. ЗП);

за завідування навчальними майстернями при кількості до 10 класів -в розмірі 0,33 мін. ЗП; від 10 до 20 кл. – 0,43; від 21 і більше кл.- 0,63 мін. ЗП;

за бібліотечну роботу 0,2 мінімальної заробітної плати;

за звання «Вчитель-методист» – 0,53мін.ЗП; «Заслужений вчитель» 20% від посадового окладу; «Заслужений майстер спорту» - 20 %від посадового окладу; «Старший вчитель» – 0,33 мін. ЗП

за вчений ступінь канд. наук – 15% від посадового окладу; доктора наук 25% від посадового окладу

за певні види робіт за роботу у нічний час сторожам – до 40% від посадового окладу; використання дезінфікуючих засобів (розчинників): прибиральницям 10% від посадового окладу; лаборантам-12% від посадового окладу.

Система оплати праці у вищих закладах освіти

Правовою підставою організації оплати у державних закладах освіти є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, схеми посадових окладів визначені Постановою Кабінету Міністрів України від 30.08.02 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери», Наказом Міністерства освіти і науки України від 26.09.05 р. № 557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ», Наказом Міністерства культури і туризму України від 18 жовтня 2005 року № 745 «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки».

Фонд зарплати професорсько-викладацького складу визначається шляхом множення кількості посад на середню ставку. Кількість посад встановлюється за нормативом кількості студентів на викладача, який диференційовано за формами навчання (очна, заочна).

Зарплата викладачів залежить від посади (асистент, старший викладач, доцент, професор), наукового ступеня (кандидат наук, доктор наук) і вченого звання (доцент, професор).

Фонд погодинної оплати праці викладачів розраховується за нормативом (1-2%) до фонду зарплати професорсько-викладацького складу і використовується для оплати праці залучених до викладання фахівців народного господарства, інших освітніх та наукових закладів.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «заробітна плата» відповідно до Закону України «Про оплату праці» та охарактеризуйте її основну і додаткову складові.
2. Хто є суб'єктами організації оплати праці та з яких елементів складається тарифна система оплати праці в закладах освіти?
3. На основі яких показників формується тарифна сітка (схема посадових окладів)?
4. Що таке кадрова політика та в яких нормативних документах закладу освіти вона знаходить своє відображення?
5. Охарактеризуйте класичну типологію стилів керівництва К. Левіна та їхній вплив на ефективність управління персоналом.
6. На підставі яких актів здійснюється організація оплати праці та договірне регулювання трудових відносин?
7. Дайте визначення колективного договору та назвіть основні питання, що регулюються його змістом.
8. Чим положення про оплату праці відрізняється від трудового договору (контракту) як елемента організації оплати праці?

9. Що таке штатний розпис і яким документом затверджена його типова форма?
10. У який термін після формування бюджету заклад освіти повинен затвердити штатний розпис і хто його затверджує?
11. Що розуміють під поняттям «штатна одиниця» та які особливості введення нових посад до штатного розпису?
12. Назвіть основні категорії персоналу закладів освіти та якими нормативними документами визначаються типові нормативи штатних розписів для різних типів навчальних закладів.
13. Як визначається кількість посад науково-педагогічного та педагогічного персоналу закладу освіти?
14. З яких трьох складових формується система заробітної плати вчителів і за якою формулою розраховується оплата навчальних годин?
15. Охарактеризуйте порядок формування фонду заробітної плати професорсько-викладацького складу у вищих закладах освіти.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», що таке заробітна плата?
 - а) винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який роботодавець сплачує працівникові за виконану роботу
 - б) виключно преміальні виплати за трудові успіхи
 - в) сукупність соціальних пільг та компенсацій
 - г) фіксована сума, що не залежить від обсягу виконаної роботи
2. Що з переліченого належить до додаткової заробітної плати?
 - а) посадовий оклад
 - б) тарифна ставка за нормами часу
 - в) доплати, надбавки, премії за трудові успіхи та особливі умови праці
 - г) винагорода відповідно до встановлених норм виробітку
3. З яких елементів складається тарифна система оплати праці в закладах освіти?
 - а) лише з тарифних ставок
 - б) тарифних сіток, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик
 - в) виключно зі схем посадових окладів
 - г) з мінімальної заробітної плати та індексації
4. Хто, згідно з класичною типологією Курта Левіна, НЕ належить до основних стилів керівництва?
 - а) авторитарний
 - б) демократичний
 - в) нейтральний (ліберальний)
 - г) бюрократичний

5. Який стиль керівництва характеризується колегіальним прийняттям рішень, делегуванням повноважень та помірним контролем за виконанням завдань?

- а) авторитарний
- б) демократичний
- в) нейтральний
- г) репресивний

6. Що таке колективний договір?

- а) індивідуальна угода між керівником і одним працівником
- б) угода між власником (уповноваженим органом) і трудовим колективом (профспілковим чи іншим органом)

- в) внутрішній наказ керівника про преміювання
- г) документ, що визначає лише режим робочого часу

7. Хто реєструє колективні договори закладів освіти?

- а) Міністерство праці України
- б) місцеві органи виконавчої влади
- в) профспілкова організація закладу
- г) Кабінет Міністрів України

8. Яким наказом затверджена типова форма штатного розпису бюджетної установи?

- а) наказом Міністерства освіти і науки України
- б) наказом Міністерства фінансів України від 28.01.2002 № 57
- в) постановою Кабінету Міністрів України № 1298
- г) наказом Міністерства праці України

9. Що означає для працівника, прийнятого на 0,5 штатної одиниці?

- а) він працює на повну ставку з подвійною оплатою
- б) він працює протягом 50% робочого часу та одержує половину повного окладу
- в) він працює лише в позаурочний час без оплати
- г) його посада вважається вакантною

10. За якою формулою визначається оплата навчальних годин вчителя (ОГ)?

- а) $ОГ = С + КГ + НГ$
- б) $ОГ = (С \times КГ) : НГ$
- в) $ОГ = С : (КГ \times НГ)$
- г) $ОГ = НГ : (С \times КГ)$

ТЕМА 6. РОЗРАХУНКИ ТА ДОГОВІРНА РОБОТА У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1. Система розрахунків закладу освіти.
2. Бюджетні повноваження Державного казначейства України.
3. Поняття бюджетних зобов'язань.
4. Відкриття рахунків в органах державного казначейства України.
5. Договірна робота.
6. Порядок здійснення закупівель за державні кошти у закладах освіти.

1. Система розрахунків закладу освіти.

Розрахунки становлять собою відносини, що виникають між підприємствами і організаціями в процесі реалізації, розподілу та перерозподілу суспільного продукту на підставі здійснення статутної діяльності. Розрахунки базуються на переміщенні товарів відповідно до укладених договорів. Господарські договори укладають безпосередньо підприємства, а розрахунки за продукцію, що відпускається за цими договорами, здійснюються, як правило, через банк. Державні заклади освіти обслуговуються у відділеннях Державного казначейства України.

Розрахунки закладу освіти як і будь-якого підприємства поділяються на готівкові та безготівкові

Готівкова форма розрахунків застосовується при виплаті коштів через касу: виплати заробітної плати, матеріального заохочення, підзвітних та інших коштів.

Всі інші розрахунки закладу освіти здійснюються на безготівковій основі. **Безготівкові розрахунки** – це грошові розрахунки, які здійснюються за допомогою записів на рахунках, коли гроші списуються з рахунка платника і переказуються на рахунок отримувача коштів.

2. Бюджетні повноваження Державного казначейства України

Державна казначейська служба України (Казначейство України) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України.

Казначейство України входить до системи органів виконавчої влади та утворюється для реалізації державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Казначейство України є учасником системи електронних платежів Національного банку України.

Казначейство України у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства фінансів України, іншими актами законодавства України, а також дорученнями Президента України і Міністра.

Державна казначейська служба України складається:

- Державна казначейська служба України;
- Головні управління Державної казначейської служби у областях;

- Головні управління Державної казначейської служби у містах Києві та Севастополі;
- управління Державної казначейської служби у містах, районах, районах міст.

Основними завданнями Казначейства України є:

внесення пропозицій щодо формування державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів;

реалізація державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Повноваження Державної казначейської служби України з контролю за дотриманням бюджетного законодавства закріплені Бюджетним Кодексом України.

Державна казначейська служба України в межах своїх повноважень забезпечує організацію та координацію діяльності головних бухгалтерів бюджетних установ та контроль за виконанням ними своїх повноважень шляхом оцінки їх діяльності.

Казначейство України відповідно до покладених завдань:

- здійснює через систему електронних платежів Національного банку України розрахунково-касове обслуговування розпорядників, одержувачів бюджетних коштів та інших клієнтів, операцій з коштами бюджетів, спільних із міжнародними фінансовими організаціями проектів;

- управляє ліквідністю субрахунків єдиного казначейського рахунка;
- за погодженням із Мінфіном України залучає на поворотній основі кошти єдиного казначейського рахунка для покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів, Пенсійного фонду України та для надання середньострокових позик місцевим бюджетам;

- здійснює відкриття та закриття рахунків поточного бюджетного періоду, а також відкриття рахунків наступного бюджетного періоду;

- здійснює безспірне списання коштів державного бюджету та місцевих бюджетів на підставі рішення суду;

- здійснює безспірне вилучення коштів із місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України;

- здійснює повернення коштів, помилково або надміру зарахованих до бюджету, за поданням органів, що контролюють справляння надходжень бюджету;

- нараховує штрафи за неповне або несвоєчасне повернення коштів надміру сплачених податків відповідно до законодавства;

- здійснює розподіл коштів між державним бюджетом, бюджетами Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а також між місцевими бюджетами відповідно до нормативів відрахувань, визначених бюджетним законодавством, і перерахування розподілених коштів за належністю;

- проводить взаємні розрахунки між державним бюджетом та бюджетами Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя,

а також між місцевими бюджетами у порядку, встановленому законодавством;

- веде базу даних про мережу розпорядників і одержувачів бюджетних коштів, складає та веде єдиний реєстр розпорядників та одержувачів бюджетних коштів;
- веде облік бюджетних асигнувань, доводить до розпорядників та одержувачів бюджетних коштів витяг із розпису державного бюджету та зміни до нього;
- здійснює реєстрацію та облік бюджетних зобов'язань розпорядників та одержувачів бюджетних коштів і відображає їх у звітності про виконання бюджету;
- забезпечує організацію та координацію діяльності головних бухгалтерів бюджетних установ та контроль за виконанням ними своїх повноважень шляхом оцінки їх діяльності;
- погоджує призначення на посади та звільнення з посад головних бухгалтерів бюджетних установ;
- веде бухгалтерський облік усіх операцій з виконання державного та місцевих бюджетів;
- зводить та складає звітність про виконання державного, місцевих і зведеного бюджетів та подає звітність органам законодавчої і виконавчої влади в обсязі та строки, визначені бюджетним законодавством. Складає та подає відповідним місцевим фінансовим органам звітність про виконання місцевих бюджетів;
- здійснює за дорученням Міністерства України погашення та обслуговування державного боргу в національній та іноземній валютах;
- розміщує на офіційному сайті Казначейства України квартальну та річну звітність про виконання Державного бюджету України;
- здійснює у межах повноважень контроль за:
- веденням бухгалтерського обліку всіх надходжень і витрат державного бюджету та місцевих бюджетів, складанням та поданням фінансової і бюджетної звітності;
- бюджетними повноваженнями при зарахуванні надходжень бюджету;
- відповідністю кошторисів розпорядників бюджетних коштів показникам розпису бюджету;
- відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів бюджетних зобов'язань відповідним бюджетним асигнуванням, паспорту бюджетної програми (у разі застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі);
- відповідністю платежів узятим бюджетним зобов'язанням та відповідним бюджетним асигнуванням;
- дотриманням правил валютного контролю за операціями з бюджетними коштами в іноземній валюті;
- дотриманням порядку проведення лотерей з використанням електронних систем прийняття сплати за участь у лотереї в режимі реального часу;

- закупівлею товарів, робіт і послуг за державні кошти при здійсненні розрахунково-касового обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів, а також інших клієнтів відповідно до законодавства;
- здійснює попередження учасників бюджетного процесу про неналежне виконання бюджетного законодавства;
- зупиняє операції з бюджетними коштами та ініціює зупинення бюджетних асигнувань у разі вчинення учасником бюджетного процесу порушення бюджетного законодавства;

3. Поняття бюджетних зобов'язань.

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

Бюджетні зобов'язання – це визначена законом дія, що передбачає здійснення розпорядниками бюджетних коштів, у межах бюджетного асигнування, платежів для реалізації власних функцій та поставлених завдань, пов'язаних із функціонуванням бюджетних установ.

Бюджетне зобов'язання може здійснюватися тільки за наявності відповідного бюджетного призначення, яке, у свою чергу, встановлюється законом про Державний бюджет України або рішенням про місцевий бюджет.

За наявності простроченої кредиторської заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), стипендій, а також за спожиті комунальні послуги й енергоносії розпорядники бюджетних коштів у межах бюджетних асигнувань за загальним фондом не беруть бюджетні зобов'язання.

Застосування бюджетного зобов'язання регламентують ст. 23, ч. 6-9 ст. 51, ст. 57, ч. 3 ст. 117 Кодексу.

*Зобов'язання є простими і фінансовими. Зобов'язання в яких не зазначаються суми (угоди про надання комунальних послуг – газ, електроенергію, теплоенергію, воду, тощо) вважаються **простими** і обліковуються розпорядниками коштів в межах планових показників, на підставі доведених прогнозних натуральних показників. Наприклад, щорічно установа використовує 2400 КВт електроенергії і їй доведено ці кіловати у виді прогнозу на бюджетний період, вартість. Розрахунок зробити просто: 2400 х на вартість 1 КВт, грн.*

*До **фінансових зобов'язань** відноситься кредиторська заборгованість, попередня й авансова оплата за надані товари (роботи, послуги). У даних зобов'язаннях відображаються суми кредиторської заборгованості перед постачальниками, підрядниками та замовниками за виконані згідно з договорами роботи, надані послуги, реалізовані готові вироби. Крім того відображається кредиторська заборгованість із підприємствами й організаціями за капітальним будівництвом, за спеціальними видами платежів: перед батьками за утримання дітей в дитячих дошкільних закладах, за навчання дітей в музичних школах, за утримання дітей в школах-інтернатах, заборгованість*

перед робітниками й службовцями за формений одяг та харчування. Також відображається кредиторська заборгованість установи з податків та платежів у бюджет і інших розрахунків із бюджетом, показуються суми за розрахунками з працівниками за всіма видами заробітної плати, преміями, допомогою у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, суми кредиторської заборгованості за всіма іншими операціями, у тому числі за розрахунками з підзвітними особами.

Тобто одні і тіж самі зобов'язання можуть бути простими (угода про надання електроенергії) і фінансовими (коли послуги надані, але не оплачені).

4. Відкриття рахунків в органах державного казначейства України.

Бюджетні установи переведені на казначейське обслуговування, а тому рахунки і зберігання та обліку грошових коштів відкриваються в територіальних органах Державного казначейства. *Порядок відкриття рахунків у національній валюті в органах державного казначейства регулюється Порядком відкриття рахунків у національній валюті в органах Державного казначейства, що затверджена Наказом ДКУ № 221.*

Бюджетні рахунки - рахунки, які відкриваються в органах Державного казначейства України для забезпечення казначейського обслуговування державного та місцевих бюджетів. *До них відносять такі.*

1. Бюджетні рахунки для зарахування надходжень (рахунки за надходженнями) – рахунки для зарахування доходів бюджетів, надходжень в частині повернення до бюджетів бюджетних позичок, фінансової допомоги, наданої на поворотній основі, та кредитів, у тому числі залучених державою або під державні гарантії.

2. Бюджетні рахунки для операцій клієнтів з бюджетними коштами - рахунки для здійснення операцій за асигнуваннями, передбаченими на виконання відповідних програм і заходів у державному та місцевих бюджетах, які відкриваються розпорядникам та одержувачам бюджетних коштів, відокремленим структурним підрозділам розпорядників бюджетних коштів і поділяються на:

- **реєстраційні рахунки**, які відкриваються розпорядникам бюджетних коштів, відокремленим структурним підрозділам розпорядників бюджетних коштів за відповідними кодами бюджетної класифікації видатків та кредитування бюджету для обліку операцій з виконання загального фонду кошторисів;

- **спеціальні реєстраційні рахунки**, які відкриваються розпорядникам бюджетних коштів, відокремленим структурним підрозділам розпорядників бюджетних коштів за відповідними кодами бюджетної класифікації видатків та кредитування бюджету для обліку операцій з виконання спеціального фонду кошторисів;

- **рахунки одержувачів бюджетних коштів**, які відкриваються одержувачам бюджетних коштів за відповідними кодами бюджетної класифікації видатків та кредитування бюджету загального та/або спеціального фондів для обліку операцій з виконання плану використання бюджетних коштів;

- **особові рахунки**, які відкриваються розпорядникам коштів місцевих бюджетів за відповідними кодами бюджетної класифікації видатків та кредитування бюджету для обліку руху коштів, виділених із загального та/або спеціального фондів місцевих бюджетів для розподілу між розпорядниками та одержувачами коштів місцевих бюджетів, а також відокремленими структурними підрозділами розпорядників коштів місцевих бюджетів.

Передбачено відкривати також **рахунки**, для здійснення **загальнодержавних видатків**, що відкриваються розпорядникам бюджетних коштів та **рахунки**, за **міжбюджетними трансфертами** які відкриваються розпорядникам коштів місцевих бюджетів для обліку руху коштів загального та/або спеціального фондів місцевих бюджетів.

3. Інші бюджетні рахунки - рахунки, які відкриваються за відповідними кодами бюджетної класифікації для здійснення операцій з обслуговування внутрішніх та зовнішніх боргових зобов'язань держави та в інших випадках, визначених нормативно-правовими актами.

4. Рахунки для обліку операцій з фінансування бюджетів - рахунки, які відкриваються для обліку операцій з фінансування бюджетів, передбачених законом України про Державний бюджет України на відповідний рік.

Бюджетні рахунки відкриваються щорічно на початок нового бюджетного періоду відповідно до закону України про Державний бюджет України та рішень про місцеві бюджети на відповідний рік. У разі неприйняття або несвоечасного прийняття закону України про Державний бюджет України на відповідний рік відкриваються рахунки попереднього бюджетного періоду. Спеціальні реєстраційні рахунки, на яких зберігаються залишки коштів для покриття відповідних витрат у наступному бюджетному періоді з урахуванням їх цільового призначення, відкриваються у наступному бюджетному періоді з перенесенням невитрачених у попередньому періоді залишків коштів.

Відповідно до законодавства, державні та комунальні заклади освіти є бюджетним неприбутковими установами, навчальний заклад надає послуги фактично за собівартістю.

Навчальний заклад набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації у порядку, встановленому законом для державної реєстрації юридичних осіб.

Навчальні заклади, засновані на загальнодержавній або комунальній власності, мають статус державного навчального закладу.

Навчальні заклади незалежно від їх статусу і належності забезпечують якість освіти в обсязі вимог державних стандартів освіти.

Рахунки відкриваються згідно з планом рахунків бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів, затвердженим у порядку, встановленому відповідно до законодавства.

Рахунки не вважаються відкритими та закритими без дозволу керівника (заступника керівника) і головного бухгалтера (заступника головного бухгалтера) органу Казначейства.

Усі відкриті рахунки (бюджетні та не бюджетні) реєструються в книзі відкритих рахунків, яка ведеться органами Казначейства.

Контроль за правильністю відкриття та закриття рахунків здійснюється головним бухгалтером (заступником головного бухгалтера) органу Казначейства, на балансі якого відкрито та закрито ці рахунки.

Розрахунково-касове обслуговування клієнтів здійснюється органами Казначейства відповідно до умов договорів та додаткових угод до договорів (у разі наявності) між органами Казначейства і клієнтами

5. Договірна робота

Важливе місце у структурі управлінських компетенцій керівника закладу освіти належить установленню договірних відносин з національними та зарубіжними закладами освіти, науковими установами, міжнародними організаціями, фондами тощо. Грамотно складений і правильно оформлений договір – запорука дотримання сторонами його істотних умов і виконання усіх зобов'язань.

Договірна робота сприяє:

- виконанню зобов'язань сторін для задоволення потреб інституту;
- забезпеченню виконання договірних зобов'язань в усіх сферах діяльності;
- економії та раціональному використанню матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів;
- зниженню непродуктивних витрат інституту та усуненню причин і умов, що їх спричиняють.

До договірної роботи належить:

- підготовка договорів та розгляд проектів договорів, що надійшли від іншої сторони (контрагента);
- погодження проектів договорів структурними підрозділами інституту;
- контроль за виконанням договорів;
- реєстрація та зберігання укладених договорів.

Договори, додаткові угоди та документи, що є додатками до цих договорів та додаткових угод, укладаються у письмовій формі виключно державною мовою.

Порядок укладення договорів за результатами проведеної процедури закупівлі за державні кошти:

- ***річний план закупівель товарів***, робіт та послуг за державні кошти, який затверджується відповідно до законодавства про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, є базовим планом щодо укладення договорів;
- однією зі складових документації конкурсних торгів є ***основні умови до проекту договору***, які обов'язково мають бути включені до договору про закупівлю;
- ***проект договору*** або основні умови, які обов'язково мають бути включені до договору про закупівлю, попередньо перед проведенням

процедури закупівлі візуються відповідальним виконавцем і передаються на розгляд та візування до відповідних структурних підрозділів;

- **після проведення процедури закупівлі**, визначення переможця та оформлення виконавцем - суб'єктом господарювання договору останній передається відповідальним структурним підрозділам для візування.

Порядок укладення договорів, на які не поширюється дія законодавства про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти:

- укладення кожного договору без проведення процедури державної закупівлі можливе лише у випадках, передбачених чинним законодавством;

- під час укладення договору структурний підрозділ, що супроводжує договір, виконує роботи щодо аналізу та первинного погодження з можливими виконавцями - суб'єктами господарювання одержаного проекту договору, а саме:

- перевіряє наявність відповідних ліцензій, патентів, інших дозвільних документів на реалізацію товару, надання робіт, послуг;

- здійснює перевірку договірних документів на їх відповідність актам законодавства;

- аналізує та готує висновки щодо прийнятності для інституту вартості за договором;

- отримує дозвіл (документ) керівника закладу освіти на укладання договору;

- отримує від контрагента ксерокопії свідоцтва про державну реєстрацію, наказу про призначення на посаду уповноваженої особи, яка підписуватиме договір з боку контрагента або довіреність на уповноважену особу, якщо такі повноваження не визначені статутом (положенням), дозвільних документів, витяг із статуту (положення). Вищезазначені документи мають бути засвідчені печаткою та підписом уповноваженої особи контрагента.

Вартість договору погоджується сторонами до початку його виконання і залежить від ефективності, якості, терміну виконання договору та інших критеріїв оцінки. **Навчальний заклад має право укласти договори в межах бюджетних асигнувань.**

Договір повинен містити:

- предмет, об'єкт договору;
- сторони за договором;
- зобов'язання (права та обов'язки сторін) за договором;
- ціна за договором;
- способи забезпечення виконання зобов'язань за договором (неустойка, завдаток, порука, гарантія, застава);

- порядок здійснення розрахунків за договором;

- термін виконання за договором;

- відповідальність за договором;

- обставини непереборної сили;

- інші умови договору.

У випадку наявності заперечень щодо умов проекту договору, сторона, яка одержала його, складає та підписує протокол розбіжностей, про що

робиться застереження в договорі, **та не пізніше 20-денного строку** надсилає іншій стороні два примірники протоколу розбіжностей разом із договором. Сторона, яка одержала протокол розбіжностей, зобов'язана розглянути його, вжити заходів до врегулювання розбіжностей з іншою стороною, включити до договору всі прийняті пропозиції.

Додатки до договорів, специфікації, календарні плани тощо, які містять технічні умови відповідного договору візуються структурним підрозділом, що супроводжує договір. **Укладений договір реєструється** структурним підрозділом, що супроводжує договір, в окремому журналі обліку договорів. **Зміни та доповнення до договорів** візуються в тому ж порядку, що і самі договори.

Договір має бути підписаний лише уповноваженою особою, прізвище якої зазначено в преамбулі та реквізитах договору. Підписання договорів іншими особами та проставляння риси біля посади належної особи не допускається.

Якщо договір розміщений більше ніж на одному аркуші паперу, то на кожному аркуші паперу має бути поставлена віза структурного підрозділу, що супроводжує договір.

Структурний підрозділ, що супроводжує проект договору, координує роботу, пов'язану з процедурою укладення договору, та здійснює адміністрування проекту договору.

Порядок приймання товарів, виконаних робіт, наданих послуг

1. Приймання товарів здійснюється за накладною, а приймання робіт і послуг оформлюється актом, який складається сторонами і є підставою для взаємних розрахунків.

2. Замовник у термін, встановлений договором, зобов'язаний направити виконавцю підписаний акт (накладну) або мотивовану відмову від приймання товарів (робіт, послуг). У випадку мотивованої відмови замовника від приймання товарів (робіт, послуг) сторонами складається акт з переліком необхідних доробок, які виконуватимуться за рахунок виконавця у відповідні строки.

3. У випадку призупинення чи припинення виконання договору з ініціативи замовника, понесені виконавцем фактичні витрати на момент призупинення виконання договору відшкодовуються замовником, якщо інше не передбачено договором.

4. За невиконання чи неналежне виконання зобов'язань за договором сторони передбачають у договорі відповідальність як у межах діючого законодавства, так і додаткову відповідно до досягнутої згоди.

5. Структурний підрозділ, який супроводжує договір, перевіряє достовірність складання актів.

Розрахунки за договором

1. Розрахунки за виконані за договором зобов'язання здійснюються на підставі вартості, визначеної договором, з урахуванням виконання сторонами договірних зобов'язань та відповідно до строків платежів, передбачених договором (за умови поетапності виконання замовлення).

2. У договорі може бути передбачена як одноразова, так і поетапна оплата вартості зобов'язань за договором у встановлений сторонами термін. Конкретна схема розрахунків визначається в договорі, враховуючи вимоги чинного законодавства.

3. Під час виконання договору виконавець має погоджувати із замовником випадки перевищення витрат у порівнянні з договірною ціною, що має оформлюватись протоколом узгодження договірної ціни, який підписується сторонами на знак досягнутої згоди та є невід'ємною частиною договору.

4. У випадку дострокового виконання договору може передбачатись його дострокове прийняття і оплата за ціною, визначеною в договорі.

У разі розірвання договору, зобов'язання сторін припиняються, про що робиться відмітка в журналі реєстрації договорів.

Контроль за виконанням договорів

1. Контроль за своєчасністю підготовки, візування, реєстрації й виконання договорів покладається на структурний підрозділ, що супроводжує договір.

2. Фінансово-економічний відділ здійснює контроль за виконанням умов договору щодо порядку розрахунків.

3. Головний спеціаліст-юрисконсульт здійснює контроль у частині відповідності вимогам чинного законодавства положень, викладених у проекті договору.

Порядок реєстрації, зберігання та ведення реєстру договорів

Реєстрацію та зберігання міжнародних договорів (меморандумів), договорів про співпрацю (співробітництво) здійснює відділ міжнародних проектів та договірної роботи, решту договорів – фінансово-економічний відділ. У відповідному структурному підрозділі керівник даного підрозділу особисто визначає працівника, відповідального за реєстрацію та зберігання зазначених договорів.

Для реєстрації разом із примірниками договору до відповідного структурного підрозділу, необхідно подати:

- **документ**, в якому зазначається необхідність укладання договору з резолюцією керівника закладу освіти, прізвища посадових осіб, які взяли участь у погодженні проекту договору;

- **оригінали додатків до договору**, що є його невід'ємною частиною, копії документів, що обґрунтовують підстави його укладення.

Відповідальність за ведення договірної роботи

1. Відповідальність за ведення договірної роботи, перевірку відповідності виконуваних робіт умовам укладених договорів покладається на структурний підрозділ, що супроводжує договір.

2. Відповідальність за визначення та реалізацію фінансово-економічної політики з питань договірної діяльності покладається на фінансово-економічний відділ.

3. Відповідальність за відповідність договорів та додаткових угод вимогам чинного законодавства та судовій практиці покладається на головного спеціаліста - юрисконсультанта.

6. Порядок здійснення закупівель за державні кошти у закладах освіти.

Відповідно до ст.13 Закону за рахунок державних коштів може здійснюватися закупівля товарів, робіт та послуг шляхом таких процедур:

- відкритих торгів;
- торгів з обмеженою участю;
- двоступеневих торгів;
- запиту цінових пропозицій (котирувань);
- закупівлі в одного постачальника (виконавця).

Застосування процедури здійснення закупівель є відкриті торги.

Особливості відносин, що виникають у зв'язку з закупівлею товарів, робіт і послуг, що здійснюються в межах державного оборонного замовлення, а також з закупівлею інших спеціально визначених Кабінетом Міністрів України (специфічних) товарів (робіт і послуг), визначаються окремими актами законодавства України.

До оголошення про здійснення процедури закупівлі замовник здійснює процедуру попередньої кваліфікації виконавців. В цю процедуру входить:

- вивчення ринку послуг;
- визначення вимог, яким повинен відповідати виконавець;
- придбання спеціальної документації;
- при потребі - отримання консультацій, письмових заключень та висновків у спеціалістів та наукових закладах.

При цьому у замовника можуть виникнути зміни щодо характеристики очікуваних ним від виконавців (постачальників) послуг та товарів або навіть очікуваної ціни.

Інформація про здійснення попередньої кваліфікації учасників публікується замовниками згідно з положеннями частин першої та третьої ст. 8 Закону не пізніше як за 30 календарних днів до надання запрошень до участі в процедурі торгів. В окремих випадках цей строк може бути скорочено до 15 календарних днів із зазначенням причин скорочення у звіті про результати здійснення процедури закупівлі.

В оголошеннях про проведення відкритих торгів обов'язково зазначаються:

- найменування та юридична адреса замовника торгів;
- вид, кількість та місце поставки товарів або вид і місце проведення робіт або надання послуг;
- терміни поставки товарів, виконання робіт або надання послуг;
- кваліфікаційні вимоги, яким повинні відповідати виконавці;
- інформація про застосування умов захисту вітчизняного виробника;
- способи та місце отримання тендерної документації та розмір плати за неї (якщо таку плату встановлено замовником);
- місце та строк подання тендерних пропозицій;
- місце та дата розкриття тендерних пропозицій;

– умови надання тендерного забезпечення (якщо цього вимагає замовник) та засоби зв'язку для отримання додаткової інформації

Строк для подання тендерних пропозицій має становити 45 календарних днів від дати опублікування оголошення про проведення торгів чи відправлення запрошення до участі в них. В окремих випадках цей термін може бути скорочено до 21 календарного дня (до 15 календарних днів - у разі проведення процедури торгів з обмеженою участю). Причини скорочення строку викладаються у звіті, але вони не повинні свідчити про наміри замовника послабити конкуренцію між учасниками (ст.19 Закону).

Під час проведення відкритих торгів тендерні пропозиції мають право надавати всі зацікавлені учасники, запрошені замовником шляхом публікації оголошення відповідно до вимог ст.ст.8,16 Закону, якщо проводилась попередня кваліфікація учасників.

Під час проведення торгів з обмеженою участю тендерні пропозиції мають право надавати лише ті учасники, які запрошені замовником взяти участь у процедурі закупівлі (частина перша та друга ст.18 Закону).

Після отримання від потенційних виконавців письмового повідомлення про їх бажання брати участь в торгах протягом семи календарних днів (частина перша ст.20 Закону) замовник надсилає тендерну документацію, яка повинна містити:

- *перелік критеріїв, які висуваються тендерним комітетом з метою оцінки відповідності виконавців встановленим кваліфікаційним вимогам;*
- *інформацію про необхідність документального підтвердження відповідності виконавців встановленим кваліфікаційним вимогам;*
- *інформацію про характер і необхідні технічні та якісні характеристики предмета закупівлі;*
- *відповідну технічну специфікацію, плани, креслення, малюнки, підготовлені відповідно до частини другої та третьої ст.21 Закону, а саме інформацію про;*
 - *кількість товару;*
 - *місце де мають бути виконані роботи чи надані послуги;*
 - *додаткові послуги, які мають бути надані;*
 - *строки поставки товарів, виконання робіт, надання послуг;*
 - *перелік критеріїв та методику їх оцінки для визначення найкращої тендерної пропозиції;*
- *зазначення основних умов, які обов'язково будуть включені до договору про закупівлю чи проекту договору про закупівлю;*
- *опис окремої частини або частини предмета закупівлі, щодо яких можуть бути подані пропозиції у разі, якщо виконавцям дозволяється подати тендерні пропозиції тільки стосовно частини товарів, робіт чи послуг, що закуповуються;*
- *спосіб оцінки і порівняння альтернативних тендерних пропозицій;*
- *методику розрахунку ціни тендерної пропозиції із зазначенням того, чи повинна вона включати інші елементи, крім вартості самих товарів, робіт чи*

послуг, наприклад, витрати на транспортування, страхування, навантаження, розвантаження, сплату митних тарифів, податків тощо;

– *інформацію про валюту, у якій (яких) має бути розрахована і зазначена ціна тендерної пропозиції;*

– *зазначення мови, якою мають бути складені тендерні пропозиції;*

– *вимоги замовника щодо надання тендерного забезпечення та забезпечення виконання договору про закупівлю;*

– *умови повернення чи неповернення тендерного забезпечення;*

– *зазначення способу, місця та кінцевого строку подання тендерних пропозицій;*

– *виклад процедури надання роз'яснень щодо тендерної документації, а також повідомлення про намір замовника провести збори виконавців;*

– *зазначення строку, протягом якого тендерні пропозиції вважаються дійсними;*

– *зазначення місця, дати та часу розкриття тендерних пропозицій;*

– *зазначення прізвища, посади та адреси однієї чи кількох посадових осіб або інших працівників замовника, уповноважених здійснювати зв'язок із виконавцями;*

– *інформацію про додаткові умови, необхідні для акцепту тендерної пропозиції.*

Технічна специфікація, плани, креслення, малюнки чи описи предмета закупівлі, що вимагаються замовником, повинні містити:

– *детальний опис товарів, робіт, послуг, що закуповуються, викладення об'єктивних технічних та якісних характеристик;*

– *вимоги щодо технічних характеристик функціонування предмета закупівлі у разі, якщо опис скласти неможливо або коли доцільнішим є наведення таких показників;*

– *посилання на стандартні характеристики, вимоги, умовні позначення та термінологію товарів, робіт чи послуг, що закуповуються, з використанням існуючих міжнародних або національних стандартів, норм та правил.*

Торги визначаються недійсними:

– *коли було подано менше двох тендерних пропозицій; були відхилені всі тендерні пропозиції відповідно до ознак ст. 27 Закону;*

– *коли ціна найбільш вигідної пропозиції перевищує фінансування, що надано замовнику, на вказані в тендерній документації заходи; якщо здійснення закупівлі перестало відповідати державним потребам внаслідок непередбачуваних об'єктивних обставин.*

За порушення вимог, встановлених цим законом та іншими нормативно-правовими актами, розробленими на його виконання, замовники, організатори торгів та їх учасники несуть адміністративну чи кримінальну відповідальність відповідно до законів України.

Теоретичні питання для контролю знань

1. На які види поділяються розрахунки закладу освіти та в чому полягає різниця між готівковою і безготівковою формами розрахунків?
2. Який статус має Казначейство України в системі органів виконавчої влади і чим координується його діяльність?
3. З яких структурних елементів складається Державна казначейська служба України?
4. Назвіть основні функції Казначейства України щодо обслуговування розпорядників та одержувачів бюджетних коштів.
5. У чому полягають контрольні повноваження Казначейства України за дотриманням бюджетного законодавства?
6. Дайте визначення поняття «бюджетне зобов'язання» та вкажіть умову, за якої воно може здійснюватися.
7. У чому різниця між простими та фінансовими бюджетними зобов'язаннями? Наведіть приклад.
8. Яким документом регулюється порядок відкриття рахунків у національній валюті в органах Державного казначейства?
9. Охарактеризуйте види бюджетних рахунків, що відкриваються розпорядникам та одержувачам бюджетних коштів (реєстраційні, спеціальні реєстраційні, особові тощо).
10. Хто здійснює контроль за правильністю відкриття та закриття рахунків в органах Казначейства?
11. Що включає в себе договірна робота закладу освіти та яким цілям вона слугує?
12. Які обов'язкові елементи повинен містити договір, що укладається закладом освіти?
13. Який порядок дій сторін у разі виникнення заперечень щодо умов проекту договору (протокол розбіжностей)?
14. Хто несе відповідальність за ведення договірної роботи, контроль виконання договорів та їх відповідність законодавству в закладі освіти?
15. Назвіть основні процедури здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та який строк подання тендерних пропозицій встановлено законодавством для відкритих торгів?

Тестові завдання для контролю знань

1. Де обслуговуються державні заклади освіти при здійсненні безготівкових розрахунків?
 - а) у комерційних банках за вибором керівника
 - б) у відділеннях Державного казначейства України
 - в) у Національному банку України безпосередньо
 - г) у Пенсійному фонді України
2. Яка форма розрахунків застосовується при виплаті заробітної плати через касу закладу освіти?

- а) безготівкова
- б) готівкова
- в) вексельна
- г) клірингова

3. Ким координується та спрямовується діяльність Казначейства України?

- а) Національним банком України
- б) Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України
- в) Верховною Радою України
- г) Рахунковою палатою України

4. Учасником якої системи є Казначейство України?

- а) системи електронних платежів Національного банку України
- б) міжнародної системи SWIFT
- в) системи фондового ринку України
- г) системи обов'язкового соціального страхування

5. Що є обов'язковою умовою для здійснення бюджетного зобов'язання?

- а) наявність укладеного колективного договору
- б) наявність відповідного бюджетного призначення
- в) погодження з профспілковою організацією
- г) наявність позитивного аудиторського висновку

6. Які зобов'язання вважаються простими згідно з темою про бюджетні зобов'язання?

а) кредиторська заборгованість перед постачальниками за виконані роботи

б) зобов'язання, в яких не зазначаються суми (наприклад, угоди про надання комунальних послуг)

в) заборгованість із заробітної плати працівникам

г) авансова оплата за товари, що ще не отримані

7. Яким наказом затверджено Порядок відкриття рахунків у національній валюті в органах Державного казначейства?

- а) Наказом ДКУ № 221
- б) Наказом Міністерства фінансів № 57
- в) Постановою КМУ № 1298
- г) Наказом Міністерства освіти і науки № 1205

8. Які рахунки відкриваються розпорядникам бюджетних коштів для обліку операцій з виконання загального фонду кошторисів?

- а) спеціальні реєстраційні рахунки
- б) реєстраційні рахунки
- в) особові рахунки
- г) рахунки одержувачів бюджетних коштів

9. Якою мовою укладаються договори, додаткові угоди та документи-додатки до них у закладі освіти?

- а) будь-якою мовою за вибором контрагента
- б) виключно державною мовою
- в) державною або англійською мовою на вибір сторін
- г) мовою, визначеною в статуті контрагента

10. Який строк подання тендерних пропозицій встановлено законодавством для проведення відкритих торгів (за загальним правилом)?

- а) 15 календарних днів
- б) 21 календарний день
- в) 30 календарних днів
- г) 45 календарних днів

ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ АГРАРНОГО ПРОФІЛЮ

План

1. Поняття фінансового менеджменту у закладах освіти аграрного профілю.
2. Сутність управління активами закладу освіти аграрного профілю.
3. Вкладення тимчасово вільних коштів закладу освіти аграрного профілю.
4. Застосування фандрайзінгу у закладах освіти аграрного профілю.
5. Методи управління фінансовими та матеріальними ресурсами закладів освіти аграрного профілю.

1. Поняття фінансового менеджменту у закладах освіти аграрного профілю

Сьогодні в процесі постійних трансформацій економіки розвиток вищої та фахової передвищої освіти в Україні характеризується глибокими реформами, спрямованими на розширення фінансової та управлінської автономії закладів освіти. Особливе місце в освітній системі обіймають заклади, які мають вузьку спеціалізацію, до яких належать і заклади освіти аграрного профілю. Мета яких розкривається у забезпеченні кадрового потенціалу для стратегічно важливого сектору національної економіки – агропромислового комплексу (АПК).

Перехід від жорсткого кошторисного фінансування до моделі багатоканального забезпечення та ринково-орієнтованого управління вимагає впровадження ефективного фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент в аграрних закладах освіти має власну специфіку, обумовлену наявністю навчально-дослідних господарств, сезонністю окремих процесів і необхідністю тісної інтеграції з агробізнесом. Тому перш ніж перейти до вивчення фінансового менеджменту у закладах освіти аграрного профілю зупинимося на сутності та складових фінансового менеджменту в освіті загалом.

Сутність та складові фінансового менеджменту в освіті. Фінансовий менеджмент у сфері освіти – це взаємопов'язаний комплекс принципів, методів і форм управління фінансово-господарською діяльністю закладу, спрямований на оптимізацію формування, розподілу та використання його фінансових ресурсів для забезпечення якісного освітнього процесу та конкурентоспроможності на ринку послуг.

Основними складовими фінансового менеджменту в закладах освіти є:

Бюджетування та фінансове планування: розробка кошторисів, планів використання бюджетних коштів та планів фінансово-господарської діяльності (включаючи спецфонд).

Управління доходами (фандрайзинг та комерціалізація): пошук альтернативних джерел фінансування, залучення грантів, надання платних освітніх та консультаційних послуг.

Управління витратами: оптимізація операційних витрат, витрат на оплату праці, комунальні послуги та утримання інфраструктури.

Фінансовий контроль та аудит: моніторинг цільового використання коштів, внутрішній аудит та оцінка ефективності витрат.

Специфіка закладів освіти аграрного профілю як об'єктів управління. Аграрні заклади освіти мають унікальну структуру, яка суттєво різниться від класичних або гуманітарних університетів. Ця специфіка безпосередньо впливає на побудову системи фінансового менеджменту:

Наявність матеріально-виробничої бази: аграрні коледжі та університети зазвичай мають у своєму складі навчально-дослідні господарства (НДГ), дослідні поля, ферми, автопарки та полігони сільськогосподарської техніки. Це перетворює заклад освіти на суб'єкт реального сектору економіки.

Сезонність фінансових потоків: виробнича діяльність НДГ (закупівля палива, добрив, посівного матеріалу, збір врожаю) прив'язана до біологічних і сезонних циклів, що вимагає гнучкого касового планування.

Капіталомісткість навчання: підготовка агрономів, інженерів, ветеринарів потребує значних витрат на утримання лабораторій, тварин, придбання дорогої техніки та сертифікованих препаратів.

Щодо особливостей фінансового менеджменту в закладах освіти аграрного профілю, зазначимо, що – це спеціалізована система управління фінансовими ресурсами, яка поєднує принципи класичного фінансового менеджменту, специфіку освітньої галузі та особливості аграрного сектору економіки. В умовах ринкової трансформації, автономізації закладів освіти та децентралізації ефективного управління фінансами стає головною умовою виживання та розвитку аграрних освітніх установ.

З урахуванням зазначеної специфіки, фінансовий менеджмент в аграрній освіті трансформується з суто бухгалтерського обліку у стратегічне управління за такими напрямками:

1. *Управління спецфондом через агровиробництво.* Доходи від реалізації сільськогосподарської продукції, вирощеної у навчально-дослідних господарствах, формують вагомую частку власного надходження закладу. Фінансовий менеджер повинен володіти інструментами калькулювання собівартості агропродукції та прогнозування цін на аграрному ринку.

2. *Інтеграція з агробізнесом (стейкхолдерами).* Важливим елементом є залучення інвестицій від великих агрохолдингів та фермерських господарств. Це реалізується через створення спільних науково-практичних центрів, дуальну освіту (де бізнес фінансує частину практичної підготовки) та цільові гранти.

3. *Комерціалізація наукових розробок.* Аграрні ЗВО є центрами наукової думки. Фінансовий менеджмент включає управління інтелектуальною власністю: продаж патентів на нові сорти рослин, породи тварин, технології, а також надання платних лабораторних послуг (аналіз ґрунту, якості зерна тощо).

4. *Управління ризиками (ризик-менеджмент).* На відміну від інших закладів освіти, аграрні установи підпадають під дію природно-кліматичних і біологічних ризиків (неврожай, епідемії тварин, форс-мажори). Фінансове

планування обов'язково має передбачати формування резервних фондів або інструменти страхування.

Отже, узагальнюючи зазначене фінансовий менеджмент у закладах освіти аграрного профілю є складним і багатогранним процесом, який виходить далеко за межі стандартного розподілу бюджетних асигнувань. Він вимагає від керівництва закладу поєднання якостей освітнього топ-менеджера та ефективного керівника агропідприємства.

Оптимізація управління фінансовими ресурсами через розвиток навчально-виробничої бази, диверсифікацію джерел доходів та активну співпрацю з аграрним бізнесом є єдиним шляхом до забезпечення фінансової стійкості, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення якості підготовки фахівців для аграрної наддержави.

2. Сутність управління активами закладу освіти аграрного профілю

Сучасний розвиток системи освіти характеризується посиленням вимог до ефективності використання фінансових, матеріальних, земельних, інформаційних, кадрових та інших ресурсів. Особливого значення набуває управління активами закладів освіти, діяльність яких пов'язана не лише з наданням освітніх послуг, а й із використанням специфічної матеріально-технічної бази. До таких закладів належать заклади освіти аграрного профілю, які здійснюють підготовку фахівців для сільського господарства, харчової промисловості, ветеринарної медицини, агроінженерії, лісового та рибного господарства, природокористування та інших пов'язаних галузей.

Специфіка управління активами закладу освіти аграрного профілю визначається широким складом його майнового комплексу. Окрім традиційних для закладів освіти активів – будівель, споруд, обладнання, меблів, комп'ютерної техніки, бібліотечних фондів тощо – аграрні заклади можуть володіти або користуватися земельними ділянками, навчально-дослідними господарствами, теплицями, лабораторіями, машинно-тракторними парками, тваринницькими приміщеннями, сільськогосподарською технікою, транспортними засобами, виробничими об'єктами та іншими специфічними ресурсами.

Ефективне управління такими активами є важливою умовою забезпечення якості освітнього процесу, практичної підготовки здобувачів освіти, проведення наукових досліджень, розвитку інноваційної діяльності та фінансової стійкості закладу. Водночас неефективне використання майна, недостатній контроль за його станом, відсутність належного планування та обліку можуть призводити до втрати ресурсів, зниження ефективності діяльності та погіршення якості освітніх послуг.

У цьому контексті метою вивчення цього питання є розкриття сутності управління активами закладу освіти аграрного профілю, визначення його основних складових, принципів, функцій та особливостей, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання активів у сучасних умовах.

Тому розглянемо поняття та економічну сутність активів закладу освіти. Активи є одним із ключових елементів ресурсного забезпечення діяльності будь-якої організації. У загальному економічному розумінні активи являють собою ресурси, які перебувають під контролем суб'єкта господарювання або установи та використання яких у майбутньому може забезпечувати отримання економічних або соціальних вигод.

У закладі освіти поняття активів має дещо ширше значення, так як освітня діяльність переважно має соціальну спрямованість, тому результат використання активів не завжди проявляється безпосередньо у формі фінансового доходу. Основним результатом ефективного використання активів є забезпечення якісної освітньої, наукової, інноваційної, виховної та іншої статутної діяльності закладу.

Активи закладу освіти можна розглядати як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, що використовуються для забезпечення його функціонування, реалізації освітніх програм, проведення наукових досліджень, розвитку матеріально-технічної бази та виконання інших завдань.

До основних груп активів закладу освіти належать:

- основні засоби;
- земельні ресурси;
- незавершені капітальні інвестиції;
- запаси;
- грошові кошти;
- дебіторська заборгованість;
- нематеріальні активи;
- інформаційні ресурси;
- результати інтелектуальної діяльності;
- інші ресурси, що перебувають у розпорядженні або користуванні

закладу.

Якщо розглядати активи закладів освіти аграрного профілю то поміж них особливе місце належить земельним ресурсам. Адже земля одночасно виступає матеріальною основою освітнього процесу, наукових досліджень та практичної підготовки студентів. У навчально-дослідних господарствах земельні ресурси можуть використовуватися для вирощування сільськогосподарських культур, проведення польових дослідів, демонстрації сучасних технологій землеробства та організації виробничого навчання.

Таким чином, активи аграрного закладу освіти мають комплексний характер і забезпечують реалізацію не однієї, а декількох взаємопов'язаних функцій.

Управління активами закладу освіти аграрного профілю можна визначити як систематичний процес планування, формування, обліку, використання, контролю, збереження, оновлення та вибуття активів з метою забезпечення максимальної ефективності їх використання для досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Відтак управління активами закладу освіти аграрного профілю передбачає організацію комплексного використання майнових, фінансових,

земельних, інформаційних та інших ресурсів, за якого забезпечується належна якість освітньої та наукової діяльності, практичної підготовки здобувачів освіти, а також раціональне використання наявного майна.

Важливо розмежовувати поняття «управління майном» та «управління активами». *Управління майном переважно зосереджується на питаннях його обліку, збереження, експлуатації та юридичного оформлення. Управління активами має ширший характер і включає стратегічне планування їх використання, оцінювання ефективності, визначення перспектив розвитку, оптимізацію структури активів, управління ризиками та прийняття рішень щодо модернізації або заміни ресурсів.*

Отже, управління активами закладу освіти аграрного профілю є не лише адміністративним, а й стратегічним процесом. *Його основною метою є створення таких умов, за яких кожен вид активів максимально сприяє виконанню місії закладу освіти.*

Особливості активів закладу освіти аграрного профілю. Заклади освіти аграрного профілю мають низку специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на систему управління їх активами.

1. Земельні ресурси. Земельні ділянки є одним із найбільш специфічних видів активів аграрного закладу освіти. Вони можуть використовуватися для:

- проведення навчальних практик;
- організації польових досліджень;
- вирощування сільськогосподарських культур;
- випробування нових технологій;
- демонстрації сучасної агротехніки;
- проведення експериментів;
- функціонування навчально-дослідних господарств.

Ефективне управління земельними активами передбачає контроль за їх площею, цільовим використанням, станом ґрунтів, рівнем родючості, ефективністю використання та дотриманням вимог екологічної безпеки.

2. Сільськогосподарська техніка. Для закладів освіти аграрного профілю характерним є наявність тракторів, комбайнів, сівалок, культиваторів, причепів та іншої техніки. Така техніка використовується як безпосередньо в навчальному процесі, так і під час виробничої практики та дослідної діяльності.

Управління цим видом активів передбачає планування технічного обслуговування, ремонту, модернізації та своєчасного оновлення технічного парку.

Застаріла техніка не лише збільшує витрати на експлуатацію, а й знижує якість практичної підготовки здобувачів освіти, оскільки сучасний аграрний сектор потребує фахівців, які володіють навичками роботи з новітніми технологіями.

3. Лабораторна та навчальна база. Аграрна освіта значною мірою залежить від можливості проведення лабораторних і практичних занять. Тому важливими активами є лабораторне обладнання, прилади, стенди, навчальні установки, комп'ютерні системи, програмне забезпечення та інші засоби

навчання. Їх управління має включати не лише облік і технічне обслуговування, а й оцінювання відповідності сучасним освітнім програмам.

4. Навчально-дослідні господарства. Навчально-дослідні господарства є специфічним елементом матеріальної бази аграрного закладу освіти. Вони можуть виконувати одночасно освітню, виробничу, науково-дослідну та демонстраційну функції. Ефективне управління такими господарствами потребує поєднання принципів освітнього менеджменту та аграрного виробничого менеджменту.

Розглянемо класифікацію активів закладу освіти аграрного профілю.

Для забезпечення ефективного управління активи доцільно класифікувати за різними ознаками.

За формою активи можна поділити на матеріальні і нематеріальні активи, а також за функціональним призначенням, табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація активів

За функціональним призначенням	Матеріальні	Нематеріальні
Безпосередньо залучені до освітнього процесу	Земельні ділянки;	Програмне забезпечення
Забезпечують адміністративну діяльність	Будівлі та споруди;	Бази даних
Використовуються у науковій роботі	Обладнання	Об'єкти інтелектуальної власності
Забезпечують практичну підготовку	Транспорт	Патенти
Використовуються у виробничій діяльності	Сільськогосподарська техніка	Авторські права
Соціально-побутові активи	Меблі	Навчальні електронні ресурси
	Лабораторне обладнання	Інформаційні системи
	Інструменти	
	Запаси	

Відповідно представлена класифікація дозволяє встановити, які ресурси є критично важливими для досягнення конкретних цілей закладу.

5. Основні функції управління активами. Управління активами закладу освіти аграрного профілю передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, а саме: планування, організація, облік, контроль, аналіз, мотивація і регулювання. Тому розглянемо їх більш предметно.

Планування передбачає визначення потреб закладу в активах, прогнозування їх розвитку та формування планів придбання, модернізації, ремонту або списання. Наприклад, заклад освіти має визначити, яка сільськогосподарська техніка необхідна для реалізації освітніх програм, яке обладнання потрібно для лабораторій, та які земельні ресурси можуть бути залучені до практичної підготовки.

Організація полягає у визначенні відповідальних осіб, розподілі повноважень та створенні умов для ефективної експлуатації активів.

Облік забезпечує отримання достовірної інформації про склад, кількість, вартість, технічний стан і місцезнаходження активів.

Контроль спрямований на перевірку законності, доцільності та ефективності використання активів, а також їх збереження.

Аналіз/аналітична функція передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення проблем та пошук можливостей для оптимізації активів.

Мотивація. Важливою складовою управління є мотивація працівників до раціонального використання матеріальних ресурсів, дотримання правил експлуатації техніки та обладнання.

Регулювання забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень у випадку зміни фінансових, економічних, технологічних або інших умов.

Принципи управління активами. Ефективне управління активами закладу освіти базується на системі принципів, до яких відносять наступні:

законності передбачає здійснення операцій з активами відповідно до чинного законодавства та встановлених процедур;

ефективності означає досягнення максимально можливого результату за наявних ресурсів;

раціональності передбачає недопущення необґрунтованого накопичення або неефективного використання активів;

системності означає розгляд усіх активів як взаємопов'язаної системи;

прозорості передбачає доступність інформації про використання ресурсів у межах вимог законодавства;

відповідальності полягає у встановленні персональної відповідальності за збереження та належне використання активів;

стратегічної орієнтації передбачає узгодження управління активами зі стратегічними цілями розвитку закладу освіти;

сталості передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків використання ресурсів.

Для закладу освіти аграрного профілю особливого значення набуває екологічна складова управління активами. Використання земель, водних ресурсів, техніки, добрив та інших ресурсів має здійснюватися з урахуванням вимог раціонального природокористування.

Етапи управління активами закладу освіти – це процес управління послідовно взаємопов'язаних семи етапів.

Перший – ідентифікація активів. На цьому етапі встановлюється склад активів, їх кількість, місцезнаходження, технічний стан та функціональне призначення.

Другий – оцінювання. Визначається поточний стан активів, рівень їх зношеності, придатність до використання та відповідність потребам закладу.

Третій – планування. Формується потреба в придбанні, модернізації, ремонті або вибутті активів.

Четвертий – використання. Активи безпосередньо залучаються до освітнього, наукового, виробничого та адміністративного процесів.

П'ятий – моніторинг. Здійснюється постійне спостереження за станом активів та ефективністю їх використання.

Шостий – оптимізація. За результатами аналізу приймаються рішення щодо перерозподілу, модернізації, реконструкції або заміни активів.

Сьомий – вибуття. Активи, які стали непридатними, морально або фізично застаріли, підлягають списанню чи іншій формі вибуття відповідно до встановлених процедур.

6. *Фінансовий аспект управління активами.* Фінансове забезпечення є одним із ключових факторів управління активами закладу освіти.

Фінансування може здійснюватися за рахунок різних джерел, зокрема:

- коштів державного або місцевих бюджетів;
- власних надходжень;
- грантового фінансування;
- благодійних внесків;
- міжнародної технічної допомоги;
- коштів від виконання науково-дослідних робіт;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

Для аграрних закладів освіти важливе значення можуть мати доходи від діяльності навчально-дослідних господарств, реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг у межах дозволеної діяльності.

Однак отримання додаткових надходжень не повинно підміняти основну освітню функцію закладу. Будь-яка господарська діяльність має бути підпорядкована стратегічним завданням закладу та здійснюватися з дотриманням установлених правових вимог.

Важливим завданням управління є формування оптимального співвідношення між витратами на утримання активів та результатами їх використання.

7. *Управління земельними активами.* Земельні активи потребують особливої системи управління, оскільки земля є обмеженим природним ресурсом і має специфічні правові та економічні характеристики.

Управління земельними активами аграрного закладу освіти повинно включати:

- ведення достовірного обліку земель;
- контроль за правовим статусом земельних ділянок;
- планування їх використання;
- моніторинг стану ґрунтів;
- запобігання деградації земель;
- забезпечення раціонального землекористування;
- використання земель для навчальної та дослідної діяльності;
- оцінювання результативності використання земель.

Особливого значення набуває використання земель як навчальної лабораторії. На практиці студенти можуть отримувати знання про технології обробітку ґрунту, вирощування культур, системи удобрення, зрошення, захисту рослин, органічне виробництво та сучасні цифрові технології в аграрному

секторі. Тому земельний актив в аграрному закладі освіти має не лише економічну, а й значну освітню цінність.

8. *Управління матеріально-технічними активами.* Матеріально-технічна база є основою якісної практичної підготовки фахівців.

Управління матеріально-технічними активами передбачає:

- визначення фактичного стану обладнання;
- оцінювання рівня фізичного та морального зносу;
- планування ремонтів;
- технічне обслуговування;
- модернізацію;
- заміну застарілого обладнання;
- забезпечення безпечної експлуатації;
- оптимізацію завантаження обладнання.

Для аграрної освіти важливо забезпечувати відповідність матеріально-технічної бази технологічним змінам, які відбуваються в аграрному секторі.

Сучасне сільське господарство активно використовує GPS-навігацію, системи точного землеробства, автоматизоване керування технікою, безпілотні літальні апарати, супутниковий моніторинг, сенсорні технології та програмні системи управління виробництвом. Тому аграрний заклад освіти має поступово інтегрувати відповідні технології у свою навчальну базу.

9. *Цифровізація управління активами.* Одним із перспективних напрямів удосконалення управління активами є його цифровізація.

Цифрові технології дозволяють створювати електронні реєстри активів, автоматизувати облік, контролювати переміщення майна, формувати звіти та проводити аналітичні розрахунки.

Цифрова система управління активами може включати:

- електронний реєстр майна;
- цифрову інвентаризацію;
- електронні картки обладнання;
- системи контролю технічного стану;
- електронний документообіг;
- геоінформаційні системи для управління земельними ресурсами;
- системи моніторингу використання техніки;
- аналітичні інформаційні панелі.

Для закладів освіти аграрного профілю особливо перспективним є поєднання систем управління активами з геоінформаційними технологіями. Це дозволяє отримувати інформацію про площу, структуру та стан земель, планувати використання ділянок і здійснювати моніторинг результатів.

10. *Оцінювання ефективності управління активами.* Ефективність управління активами не може оцінюватися лише за фінансовими показниками. Для закладу освіти важливо враховувати освітні, соціальні, наукові та технологічні результати.

До основних показників оцінювання можна віднести:

- рівень завантаження обладнання;
- частку активів, що використовуються за призначенням;

- рівень фізичного та морального зносу;
- витрати на утримання активів;
- витрати на ремонт;
- обсяг інвестицій у модернізацію;
- рівень забезпечення освітніх програм матеріальними ресурсами;
- доступність сучасного обладнання для студентів;
- ефективність використання земель;
- результативність діяльності навчально-дослідних господарств;
- рівень цифровізації обліку активів;
- кількість аварійних або простоюючих об'єктів;
- відповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам роботодавців.

Важливим є комплексний підхід до оцінювання. Наприклад, лабораторне обладнання може не приносити прямого доходу, але його використання може істотно підвищувати якість підготовки студентів і результативність наукової роботи.

11. Основні проблеми управління активами закладів освіти аграрного профілю. Серед основних проблем можна виділити:

1. *Фізичний знос основних засобів.* Значна частина обладнання та техніки потребує ремонту або заміни.

2. *Моральне старіння.* Навіть технічно справне обладнання може не відповідати сучасним технологічним вимогам.

3. *Недостатність фінансових ресурсів.* Обмежене фінансування ускладнює масштабне оновлення матеріально-технічної бази.

4. *Неефективне використання окремих активів.* Частина майна може використовуватися нерегулярно або не відповідати актуальним потребам освітнього процесу.

5. *Недостатній рівень цифровізації.* Паперовий або фрагментарний облік ускладнює оперативне управління.

6. *Недостатній рівень інтеграції з потребами роботодавців.* Матеріальна база не завжди відповідає технологіям, які використовуються сучасними аграрними підприємствами.

7. *Проблеми з утриманням земельних ресурсів.* Належне використання земель потребує постійного моніторингу та відповідного фінансового забезпечення.

8. *Висока вартість експлуатації техніки.* Особливо це стосується старих машин та обладнання.

9. *Недостатній рівень стратегічного планування.* Придбання активів іноді здійснюється без достатнього врахування довгострокових потреб.

12. Напрями удосконалення управління активами. Для підвищення ефективності управління активами закладам освіти аграрного профілю доцільно реалізувати комплекс заходів.

1. *Формування стратегії управління активами.* Стратегія має визначати довгострокові потреби закладу в ресурсах, пріоритети модернізації та джерела фінансування.

2. *Проведення регулярного аудиту активів.* Необхідно систематично аналізувати склад, стан, використання та перспективність активів.

3. *Оптимізація структури майна.* Важливо виявляти активи, які не використовуються або використовуються недостатньо ефективно, та визначати можливості їх подальшого застосування.

4. *Модернізація матеріально-технічної бази.* Першочергово слід оновлювати обладнання, яке безпосередньо впливає на якість практичної підготовки.

5. *Розвиток партнерства з аграрним бізнесом.* Співпраця з підприємствами може сприяти залученню сучасного обладнання, технологій, програмного забезпечення та фінансових ресурсів.

6. *Розвиток грантової діяльності.* Участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах може забезпечити додаткові можливості для оновлення активів.

7. *Цифровізація управління.* Створення єдиної цифрової системи обліку активів дозволить підвищити прозорість та оперативність управлінських рішень.

8. *Запровадження системи показників ефективності.* Для кожної групи активів доцільно визначити набір показників, за допомогою яких можна оцінювати результативність їх використання.

13. *Стратегічне значення управління активами для розвитку аграрної освіти.* Управління активами необхідно розглядати як складову стратегічного менеджменту закладу освіти. Матеріальні та нематеріальні ресурси безпосередньо впливають на конкурентоспроможність освітньої установи.

Сучасний аграрний сектор потребує фахівців, здатних працювати з цифровими технологіями, автоматизованими системами, сучасною технікою та інноваційними методами виробництва. Відповідно, заклад освіти має забезпечити можливість студентам здобувати практичні навички на обладнанні, максимально наближеному до реального виробничого середовища.

У цьому контексті управління активами стає інструментом забезпечення якості освіти.

Сучасний заклад ї освіти аграрно профілю повинен формувати не просто достатню кількість майна, а оптимальну систему ресурсів, яка відповідає освітнім програмам, потребам здобувачів освіти, вимогам роботодавців та перспективам технологічного розвитку аграрної галузі.

3. Вкладення тимчасово вільних коштів закладу освіти аграрного профілю

Ефективне управління фінансовими ресурсами є однією з важливих складових діяльності сучасного закладу освіти. В умовах обмеженості бюджетного фінансування, необхідності постійного оновлення матеріально-технічної бази, розвитку цифрової інфраструктури та забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм особливого значення набуває раціональне використання всіх наявних фінансових ресурсів.

Заклади освіти аграрного профілю мають специфічні потреби у фінансовому забезпеченні. Підготовка фахівців для аграрної галузі потребує значних витрат на утримання лабораторій, навчально-виробничих майстерень, сільськогосподарської техніки, транспортних засобів, земельних ресурсів, навчально-дослідних господарств та іншої матеріально-технічної бази. Крім того, аграрна освіта потребує постійного оновлення обладнання відповідно до технологічних змін у сільському господарстві.

У процесі фінансово-господарської діяльності закладу освіти можуть виникати ситуації, коли на певний період частина коштів не використовується безпосередньо для поточних платежів. Такі кошти за певних умов можуть набувати статусу тимчасово вільних. Законодавче визначення цього поняття для навчальних закладів пов'язує його, зокрема, з коштами, отриманими від надання платних послуг, які обліковуються на відповідному рахунку спеціального фонду, за умови, що їх відволікання не призведе до втрати платоспроможності та виникнення заборгованості протягом періоду розміщення. (Закон України)

Таким чином, *тимчасово вільні кошти можуть розглядатися не як ресурс, який можна використовувати довільно, а як фінансовий ресурс, управління яким має здійснюватися з урахуванням його походження, цільового призначення, строків використання, потреб закладу та вимог законодавства.*

Сутність тимчасово вільних коштів закладу освіти. Фінансові ресурси закладу освіти формуються з різних джерел і використовуються для забезпечення його освітньої, наукової, адміністративної та господарської діяльності.

У певні періоди між моментом отримання коштів та моментом здійснення запланованих витрат може виникати тимчасовий залишок коштів. Проте сам факт наявності залишку на рахунку ще не означає, що вся сума може бути розміщена у фінансові інструменти.

Тимчасово вільні кошти – це кошти, які протягом певного періоду не потрібні для здійснення передбачених платежів і можуть бути використані відповідно до встановленого законодавством порядку без порушення платоспроможності закладу та його фінансових зобов'язань.

Для навчальних закладів законодавче визначення тимчасово вільних бюджетних коштів прямо пов'язане з коштами, отриманими за надання платних послуг, що обліковуються на відповідному рахунку спеціального фонду. Важливою умовою є те, що їх розміщення не повинно спричиняти втрату платоспроможності або виникнення заборгованості за відповідними напрямками використання коштів.

Отже, ключовою ознакою тимчасово вільних коштів є не просто їх наявність, а *можливість тимчасового вилучення з поточного обороту без негативного впливу на виконання фінансових зобов'язань закладу.*

Особливості тимчасово вільних коштів аграрного закладу освіти

Заклади освіти аграрного профілю мають особливу структуру фінансових потреб. На відміну від закладів, діяльність яких переважно пов'язана з теоретичною підготовкою, аграрні заклади можуть здійснювати значний обсяг практичної, виробничої та дослідної діяльності.

Тому потреба у фінансових ресурсах може змінюватися протягом року.

Наприклад, сезонний характер аграрного виробництва зумовлює нерівномірність витрат на:

насіння; добрива; засоби захисту рослин; паливо; ремонт сільськогосподарської техніки; ветеринарні препарати; корми; оплату окремих робіт і послуг; проведення польових досліджень.

У певний момент частина коштів може залишатися невикористаною, але це не означає, що вона є вільною для довільного використання.

Фінансове планування має враховувати майбутні сезонні потреби. Саме тому рішення про можливість тимчасового розміщення коштів має прийматися після аналізу прогнозованих надходжень і видатків.

Правові засади вкладення тимчасово вільних коштів. Питання використання та розміщення коштів закладів освіти залежить від їх правового статусу, джерела походження коштів і вимог бюджетного законодавства.

Для навчальних закладів існує спеціальне регулювання щодо розміщення на вкладних (депозитних) рахунках тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих від надання платних послуг. Відповідний порядок затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2015 року № 657. Офіційне законодавство визначає тимчасово вільні кошти навчального закладу через їх спеціальний фонд та умову збереження платоспроможності закладу.

Тому при підготовці рішення про вкладення коштів необхідно насамперед встановити:

1. джерело походження коштів;
2. їх бюджетний статус;
3. цільове призначення;
4. строк, протягом якого кошти не потрібні закладу;
5. можливість їх розміщення відповідно до чинного законодавства;
6. порядок прийняття управлінського рішення;
7. порядок обліку отриманого доходу.

Для закладу освіти це принципово важливо, оскільки фінансові ресурси бюджетної установи не можуть розглядатися так само, як вільні кошти приватного підприємства.

Мета вкладення тимчасово вільних коштів. Основною метою вкладення тимчасово вільних коштів є забезпечення їх раціонального використання протягом періоду, коли вони не потрібні для поточних платежів.

Можна виділити декілька основних цілей.

1. *Збереження вартості коштів.* За умов інфляції тривале зберігання коштів без отримання доходу може призводити до зниження їх реальної вартості.

2. *Отримання додаткового доходу.* Розміщення коштів у дозволених фінансових інструментах може створювати можливість отримання процентного доходу.

3. *Підвищення ефективності фінансового менеджменту.* Управління залишками коштів дозволяє оптимізувати грошові потоки та уникати ситуації, коли значні суми протягом тривалого періоду не використовуються.

4. *Формування додаткового ресурсу для розвитку.* За умови законного та цільового використання отриманий дохід може створювати додаткові можливості для фінансування визначених напрямів діяльності.

Основні форми вкладення тимчасово вільних коштів

Вибір конкретного фінансового інструменту залежить від правового статусу коштів та можливостей, передбачених законодавством.

1. Банківський депозит. Одним із найбільш зрозумілих інструментів є розміщення коштів на депозитному рахунку в банку.

Економічна сутність такого інструменту полягає в передачі банку коштів на визначений строк або на умовах, передбачених договором, із отриманням процентного доходу.

Перевагами депозиту можуть бути:

- відносна простота використання;
- прогнозованість доходу;
- визначений строк розміщення;
- можливість планування майбутніх надходжень.

Водночас депозит має ризики, пов'язані з ліквідністю, умовами дострокового повернення, банківськими ризиками та зміною процентних ставок.

Для бюджетних коштів можливість використання депозитного інструменту визначається спеціальними нормативними процедурами. Наприклад, для тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів законодавство встановлює окремий порядок їх розміщення на депозитних рахунках.

2. Вибір банку та оцінювання надійності. Якщо законодавство дозволяє відповідному закладу розміщувати певні кошти на депозиті, важливим етапом є вибір банку.

Необхідно оцінювати:

- надійність банку;
- фінансовий стан;
- умови депозитної пропозиції;
- процентну ставку;
- строк розміщення;
- умови дострокового повернення;
- можливість оперативного доступу до коштів;
- репутацію банку;
- відповідність банку встановленим законодавством критеріям.

Для бюджетних коштів застосовуються спеціальні вимоги до банків та процедур їх вибору. Зокрема, законодавство передбачає спеціальні механізми розміщення тимчасово вільних коштів на депозитних рахунках.

Таким чином, рішення не повинно прийматися виключно за принципом «де найвища процентна ставка». Пріоритетними мають бути законність, збереження коштів, ліквідність і прогнозованість.

3. Принципи управління тимчасово вільними коштами

Управління тимчасово вільними коштами закладу освіти має ґрунтуватися на низці принципів, а саме:

Законності, будь-яке вкладення коштів має здійснюватися виключно у спосіб, дозволений законодавством.

Збереження коштів. Головним пріоритетом для бюджетної установи є збереження фінансових ресурсів, а не максимізація доходу.

Ліквідності. Кошти мають залишатися доступними в межах строків, необхідних для виконання фінансових зобов'язань.

Прогнозованості. Необхідно заздалегідь визначати строки, протягом яких кошти не будуть потрібні.

Обґрунтованості. Рішення про вкладення має базуватися на фінансових розрахунках та аналізі грошових потоків.

Прозорості. Процедури прийняття рішень, облік та звітність мають бути належно організовані.

Ефективності. Фінансові ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб забезпечити найкраще співвідношення між доходністю, безпекою та ліквідністю.

4. Аналіз потреби закладу в коштах. Перед вкладенням тимчасово вільних коштів необхідно провести аналіз майбутніх фінансових потреб.

Доцільно сформулювати прогноз руху грошових коштів на період, протягом якого передбачається їх розміщення, наприклад, табл. 1.

Таблиця 1

Формування прогнозу вільних коштів

Показник	Сума, грн
Залишок коштів	1 000 000
Планові видатки протягом періоду	600 000
Резерв ліквідності	200 000
Потенційно вільні кошти	200 000

У наведеному умовному прикладі не можна автоматично вважати всю суму 1 млн грн доступною для вкладення. Частина коштів потрібна для майбутніх платежів, а частина має залишатися ліквідною як резерв.

Розрахунок потенційно тимчасово вільних коштів може бути представлений формулою:

$$\text{ТВК} = \text{ЗК} - \text{ПВ} - \text{РЛ} \quad (1)$$

де:

ТВК – потенційний обсяг тимчасово вільних коштів;

ЗК – залишок коштів;

ПВ – прогнозовані видатки;

РЛ – резерв ліквідності.

При цьому результат такого розрахунку не означає автоматичного права на вкладення відповідної суми. Необхідно додатково врахувати правовий статус коштів і встановлені законодавством обмеження.

5. Врахування сезонності аграрної діяльності. Однією з важливих особливостей фінансового управління аграрного закладу освіти є сезонність.

Наприклад, навчально-дослідне господарство може мати значні витрати в періоди:

- посівної кампанії;
- догляду за посівами;
- збирання врожаю;
- заготівлі кормів;
- ремонту техніки;
- підготовки земель до нового сезону.

Тому кошти, які здаються вільними у певному місяці, можуть бути необхідними через декілька місяців.

Саме тому фінансовий менеджмент аграрного закладу повинен використовувати *сезонне прогнозування грошових потоків*.

Перед вкладенням коштів необхідно оцінити не лише поточний залишок, а й майбутні надходження та видатки.

5. Ризики вкладення тимчасово вільних коштів. Будь-яке вкладення фінансових ресурсів пов'язане з певними ризиками.

Кредитний ризик. Існує ризик неповернення або несвоєчасного повернення коштів контрагентом.

Ліквідний ризик. Кошти можуть знадобитися закладу раніше, ніж завершиться строк їх розміщення.

Процентний ризик. Зміна ринкових процентних ставок може зробити укладений договір менш вигідним порівняно з новими пропозиціями.

Інфляційний ризик. Номінальний процентний дохід може не компенсувати втрату купівельної спроможності коштів.

Правовий ризик. Неправильне визначення правового статусу коштів або порушення встановленої процедури може призвести до фінансових та управлінських наслідків.

Репутаційний ризик. Неналежне управління коштами бюджетної установи може негативно вплинути на довіру до закладу.

6. Управління ризиками

Для зниження ризиків необхідно:

- проводити попередній фінансовий аналіз;
- визначати мінімальний резерв ліквідності;
- прогнозувати грошові потоки;
- враховувати сезонність аграрної діяльності;
- перевіряти правовий статус коштів;
- аналізувати умови фінансового інструменту;
- оцінювати надійність фінансової установи;
- визначати відповідальних осіб;
- забезпечувати належний бухгалтерський облік;
- здійснювати постійний контроль.

Особливо важливим є принцип «безпека – ліквідність – дохідність».

Для бюджетного закладу освіти саме в такій послідовності доцільно розставляти пріоритети.

7. Організація процесу вкладення коштів. Процес управління тимчасово вільними коштами можна представити у вигляді послідовності етапів.

Етап 1. Визначення залишку коштів. Встановлюється фактична сума коштів на відповідному рахунку.

Етап 2. Визначення джерела походження. З'ясовується, з яких джерел сформовані кошти та які правила їх використання застосовуються.

Етап 3. Прогнозування видатків. Формується прогноз майбутніх платежів.

Етап 4. Визначення резерву. Визначається сума, яка повинна залишатися доступною.

Етап 5. Визначення потенційно вільного залишку. Розраховується сума, яка може бути тимчасово не залучена до поточного фінансування.

Етап 6. Перевірка правових можливостей. Встановлюється, чи дозволено відповідний вид розміщення для конкретного виду коштів.

Етап 7. Вибір фінансового інструмент. Порівнюються дозволені варіанти.

Етап 8. Прийняття управлінського рішення. Рішення приймається уповноваженим органом або посадовою особою відповідно до встановлених процедур.

Етап 9. Розміщення коштів. Кошти розміщуються відповідно до затвердженого рішення.

Етап 10. Контроль і звітність. Здійснюється контроль за строками, доходами, поверненням коштів та їх подальшим використанням.

8. Економічний ефект від вкладення коштів

Вкладення тимчасово вільних коштів може забезпечити додатковий фінансовий результат.

Наприклад, якщо умовно розмістити 500 000 грн на один рік під 10 % річних, номінальний процентний дохід становитиме:

$$500\,000 \times 10\% = 50\,000 \text{ грн.}$$

Однак у реальному управлінні необхідно враховувати не лише процентну ставку, а й:

- строк розміщення;
- можливість дострокового повернення;
- комісії;
- податкові та бюджетні наслідки;
- умови використання отриманого доходу;
- інфляцію;
- ризики контрагента.

Тому оцінювати ефективність необхідно не за показником номінального доходу, а за чистим економічним ефектом з урахуванням ризику та ліквідності.

9. Напрями використання отриманого доходу

Питання подальшого використання доходу від розміщення коштів має визначатися відповідно до правового статусу закладу та вимог бюджетного

законодавства. У загальному випадку додаткові фінансові надходження можуть створювати можливості для фінансування:

- оновлення обладнання;
- ремонту приміщень;
- розвитку лабораторій;
- цифровізації;
- придбання навчальних матеріалів;
- розвитку практичної підготовки;
- підтримки наукової діяльності;
- модернізації навчально-виробничої бази.

Для аграрного закладу освіти особливо важливим є спрямування додаткових ресурсів на ті напрями, які безпосередньо підвищують якість професійної підготовки.

Наприклад, додатковий ресурс може бути використаний для придбання сучасного обладнання для лабораторії цифрового землеробства або модернізації навчальної сільськогосподарської техніки.

10. Значення фінансового планування. Ефективне управління тимчасово вільними коштами неможливе без якісного фінансового планування.

Фінансове планування дозволяє:

- прогнозувати надходження;
- прогнозувати видатки;
- визначати сезонні коливання;
- встановлювати потребу в ліквідних коштах;
- визначати можливий період тимчасової вільності коштів;
- оцінювати доцільність їх розміщення;
- уникати касових розривів.

Для аграрного закладу освіти фінансове планування має бути тісно пов'язане з календарем освітньої, наукової та виробничої діяльності.

11. Цифровізація управління тимчасово вільними коштами. Сучасні цифрові інструменти можуть значно підвищити якість управління фінансовими ресурсами.

Доцільним є використання:

- електронного фінансового планування;
- автоматизованого контролю залишків;
- систем прогнозування грошових потоків;
- електронного документообігу;
- фінансових інформаційних панелей;
- автоматизованого контролю строків договорів.

Цифровізація дозволяє керівництву оперативно отримувати інформацію про фінансовий стан закладу та приймати більш обґрунтовані рішення.

12. Практична модель управління тимчасово вільними коштами

Для закладу освіти аграрного профілю доцільно використовувати таку модель:

1. Визначення всіх джерел коштів → 2. Аналіз їх правового статусу → 3. Прогнозування надходжень і видатків → 4. Визначення резерву ліквідності

→ 5. Виявлення тимчасово вільних коштів → 6. Перевірка можливості їх розміщення → 7. Оцінювання дозволених фінансових інструментів → 8. Вибір найбільш прийняттого варіанта → 9. Оформлення рішення та відповідних документів → 10. Розміщення коштів → 11. Моніторинг → 12. Повернення коштів → 13. Використання їх відповідно до встановлених цілей.

Така модель дозволяє поєднати фінансову ефективність із вимогами законності та збереження ресурсів.

13. Особливості вкладення коштів саме аграрним закладом освіти.

Аграрний профіль закладу створює додаткові вимоги до управління тимчасово вільними коштами.

По-перше, необхідно враховувати сезонність аграрного виробництва.

По-друге, потрібно передбачати значні витрати на технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки.

По-третє, необхідно враховувати потребу у фінансуванні практичної підготовки студентів.

По-четверте, необхідно планувати витрати на лабораторні дослідження та навчально-дослідну діяльність.

По-п'яте, необхідно враховувати можливі непередбачувані витрати, пов'язані з природними, технологічними або іншими факторами.

Отже, аграрний заклад освіти має здійснювати вкладення коштів із більшою увагою до прогнозування майбутніх потреб, ніж це могло б бути характерно для організації зі стабільною структурою витрат.

Отже, тимчасово вільні кошти є важливим об'єктом фінансового управління закладу освіти аграрного профілю. Їх виникнення пов'язане з часовою невідповідністю між надходженням фінансових ресурсів і моментом здійснення запланованих видатків.

Водночас наявність залишку коштів на рахунку не означає автоматичної можливості їх вкладення. Для бюджетного закладу освіти принципове значення мають джерело походження коштів, їх правовий статус, цільове призначення та встановлені законодавством процедури.

Українське законодавство передбачає спеціальні правила щодо тимчасово вільних коштів навчальних закладів, отриманих від надання платних послуг. Відповідно до законодавчого визначення, такі кошти можуть вважатися тимчасово вільними, якщо їх розміщення не призведе до втрати платоспроможності та виникнення заборгованості протягом відповідного періоду.

Основним завданням управління такими коштами має бути не максимізація доходності, а оптимальне поєднання **законності, безпеки, ліквідності та економічної доцільності**.

Для закладів освіти аграрного профілю особливе значення має врахування сезонності аграрної діяльності. Кошти, які тимчасово не використовуються, можуть бути необхідними для майбутнього придбання насіння, пального, матеріалів, ремонту техніки, проведення польових робіт та інших витрат. Тому перед прийняттям рішення про їх вкладення необхідно здійснювати детальне прогнозування грошових потоків.

Найбільш традиційним інструментом розміщення коштів, якщо це дозволено законодавством для конкретного виду коштів, є депозит. Водночас вибір фінансового інструменту повинен здійснюватися не лише за критерієм дохідності, а з урахуванням строку розміщення, ліквідності, ризику та правових обмежень.

Ефективна система управління тимчасово вільними коштами повинна включати аналіз фінансового стану, прогнозування надходжень і видатків, визначення резерву ліквідності, перевірку законності операції, вибір відповідного фінансового інструменту, контроль за розміщеними коштами та належний бухгалтерський облік.

Таким чином, *вкладення тимчасово вільних коштів закладу освіти аграрного профілю є одним із напрямів фінансового менеджменту, спрямованим на раціональне використання тимчасово невикористовуваних ресурсів за умови безумовного дотримання законодавчих вимог.*

Для аграрних закладів освіти особливо важливо поєднувати фінансову ефективність із довгостроковим плануванням. Основним критерієм успішності цієї діяльності має бути не сам факт отримання процентного доходу, а здатність фінансового менеджменту забезпечити збереження коштів, своєчасне виконання всіх зобов'язань і створення додаткових можливостей для розвитку освітньої, наукової та практичної діяльності закладу.

Таким чином, грамотне управління тимчасово вільними коштами може стати одним із елементів підвищення фінансової стійкості закладу освіти аграрного профілю та сприяти його матеріально-технічному, інноваційному й освітньому розвитку.

4. Застосування фандрайзингу в закладах освіти аграрного профілю

Особливо актуальною проблема диверсифікації джерел фінансування є для закладів освіти аграрного профілю. Підготовка фахівців для сучасного аграрного сектору потребує значних ресурсів, оскільки передбачає використання спеціалізованого обладнання, сільськогосподарської техніки, лабораторій, земельних ділянок, навчально-дослідних господарств, інформаційних технологій та інших матеріальних ресурсів. Технологічні зміни в аграрному секторі відбуваються досить швидко, тому освітні заклади мають постійно оновлювати свою матеріально-технічну базу.

Одним із перспективних інструментів залучення додаткових ресурсів є **фандрайзинг**. Він передбачає систематичну діяльність із пошуку та залучення фінансових, матеріальних, інформаційних, технологічних та інших ресурсів для реалізації суспільно важливих проєктів і розвитку організації.

Для закладів освіти аграрного профілю фандрайзинг може стати важливим механізмом модернізації освітньої інфраструктури, розвитку практичної підготовки, підтримки наукових досліджень, реалізації інноваційних проєктів, розвитку міжнародної співпраці та поглиблення партнерства з аграрним бізнесом.

1. Сутність фандрайзингу та його значення для закладів освіти

Термін «фандрайзинг» походить від англійського слова *fundraising*, що буквально означає «залучення коштів». У сучасному розумінні фандрайзинг є системною діяльністю, спрямованою на пошук та залучення ресурсів для реалізації певної суспільно значущої мети.

Фандрайзинг не слід ототожнювати виключно зі збором коштів. Сучасний підхід передбачає залучення широкого спектра ресурсів:

- фінансових;
- матеріальних;
- інформаційних;
- технологічних;
- інтелектуальних;
- кадрових;
- консультаційних;
- партнерських.

Таким чином, фандрайзинг можна визначити як *систему управлінських, комунікаційних та організаційних заходів, спрямованих на пошук, залучення та ефективне використання зовнішніх ресурсів для досягнення цілей закладу освіти.*

Для закладу освіти фандрайзинг має не лише фінансове, а й стратегічне значення. Він дозволяє:

- розширювати ресурсну базу;
- реалізовувати проєкти, які складно профінансувати лише з бюджету;
- розвивати партнерські відносини;
- залучати роботодавців до розвитку освітніх програм;
- модернізувати матеріально-технічну базу;
- підвищувати конкурентоспроможність закладу;
- формувати позитивний імідж;
- розвивати міжнародну співпрацю.

Фандрайзингова діяльність особливо важлива для закладів освіти, оскільки результати її реалізації можуть мати довгостроковий ефект. Наприклад, залучення коштів на створення сучасної лабораторії дозволяє протягом тривалого періоду забезпечувати якісну підготовку здобувачів освіти, проводити дослідження та організовувати спільні проєкти з підприємствами.

2. Особливості фандрайзингу в закладах освіти аграрного профілю

Заклади освіти аграрного профілю мають специфічні потреби, які визначають особливості їхньої фандрайзингової діяльності.

Першою особливістю є необхідність значних інвестицій у *матеріально-технічну базу*. Для підготовки сучасних фахівців потрібні трактори, комбайни, лабораторне обладнання, системи автоматизації, цифрові технології, обладнання для точного землеробства та інші ресурси.

Другою особливістю є наявність *земельних ресурсів та навчально-дослідних господарств*. Такі об'єкти можуть бути платформою для реалізації спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів.

Третьою – є тісний зв'язок із *аграрним бізнесом*. Підприємства зацікавлені у підготовці кваліфікованих кадрів, тому можуть виступати партнерами закладів освіти у створенні лабораторій, навчальних центрів, полігонів та інших освітніх об'єктів.

Четвертою – можливість реалізації *науково-дослідних та інноваційних проєктів*. Аграрна сфера потребує постійного впровадження нових технологій, що створює можливості для співпраці закладів освіти, наукових установ, бізнесу та міжнародних організацій.

П'ятою – значний потенціал *міжнародного фандрайзингу*. Питання продовольчої безпеки, сталого сільського господарства, відновлення аграрного сектору, цифровізації та екологічної модернізації є актуальними для міжнародних партнерів.

3. Основні джерела фандрайзингових ресурсів

Фандрайзинг у закладах освіти аграрного профілю може здійснюватися за різними напрямками.

Грантове фінансування. Гранти є одним із найбільш поширених інструментів залучення ресурсів для реалізації освітніх, наукових, інноваційних та інфраструктурних проєктів.

Грантові кошти можуть спрямовуватися на:

- модернізацію лабораторій;
- цифровізацію освіти;
- розвиток наукових досліджень;
- підвищення кваліфікації викладачів;
- академічну мобільність;
- розвиток міжнародного партнерства;
- створення інноваційних освітніх центрів;
- розвиток підприємницьких навичок студентів;
- екологічні та кліматичні проєкти.

Для аграрних закладів особливо перспективними є проєкти, пов'язані зі сталим сільським господарством, продовольчою безпекою, цифровими технологіями, агроінноваціями, енергоефективністю та розвитком сільських територій.

Партнерство з аграрним бізнесом. Аграрні підприємства можуть бути важливими донорами та партнерами освітніх закладів.

Форми співпраці можуть включати:

- фінансову підтримку;
- передачу обладнання;
- створення навчальних лабораторій;
- надання техніки для практичного навчання;
- організацію практики студентів;
- спільну реалізацію освітніх проєктів;
- фінансування наукових досліджень;
- підтримку студентських стартапів;
- проведення професійних конкурсів.

Особливо ефективною може бути модель «**підприємство – заклад освіти – студент**», за якої бізнес бере участь у формуванні освітніх програм, забезпеченні практичної підготовки та розвитку матеріальної бази.

Благодійні внески та пожертви. Заклади освіти можуть залучати благодійні кошти від фізичних і юридичних осіб відповідно до законодавства.

Благодійні внески можуть використовуватися для:

- підтримки студентських проєктів;
- придбання навчального обладнання;
- розвитку бібліотек;
- оновлення комп'ютерної техніки;
- підтримки соціальних ініціатив;
- розвитку освітнього середовища.

Міжнародні проєкти. Міжнародна співпраця є перспективним напрямом фандрайзингу для аграрних закладів освіти.

Участь у міжнародних проєктах дозволяє отримувати не лише фінансові ресурси, а й доступ до нових технологій, методик навчання, дослідницької інфраструктури та міжнародних партнерських мереж.

Випускники як ресурс фандрайзингу. Важливим джерелом підтримки може бути спільнота випускників закладу.

Формування *Alumni-мережі* дозволяє підтримувати довгостроковий зв'язок із випускниками, які працюють у сільському господарстві, бізнесі, державному управлінні та інших сферах.

Випускники можуть підтримувати заклад фінансово, передавати обладнання, організовувати стажування, виступати наставниками для студентів або брати участь у спільних проєктах.

4. Методи фандрайзингу. Фандрайзингова діяльність може реалізовуватися за допомогою різних методів, основними із яких є:

Грантові заявки. Один із найпоширеніших методів полягає у підготовці та поданні проєктних заявок на конкурси грантів. Успішна грантова заявка повинна містити:

- чітке визначення проблеми;
- обґрунтування актуальності;
- мету та завдання;
- цільові групи;
- опис заходів;
- очікувані результати;
- бюджет;
- систему оцінювання результатів;
- план сталості проєкту.

Краудфандинг – передбачає залучення невеликих внесків від великої кількості людей через спеціальні онлайн-платформи.

Для закладу освіти аграрного профілю краудфандинг може використовуватися, наприклад, для:

- придбання обладнання;
- створення студентської лабораторії;

- підтримки інноваційного проєкту;
- реалізації екологічної ініціативи;
- розвитку студентського стартапу.

Корпоративне партнерство – передбачає довгострокову співпрацю з підприємствами.

У цьому випадку заклад освіти може запропонувати бізнесу конкретну цінність: підготовку кадрів, проведення досліджень, тестування технологій, організацію практики, популяризацію бренду партнера тощо.

Спонсорство. Спонсорська підтримка може передбачати фінансування окремих заходів, придбання обладнання або підтримку освітніх програм.

Благодійні кампанії. Заклад може організовувати тематичні кампанії зі збору коштів на конкретні потреби. Важливо, щоб мета кампанії була чіткою, зрозумілою та вимірюваною.

5. Проєктний підхід у фандрайзингу

Ефективний фандрайзинг неможливий без використання проєктного підходу. Заклад освіти повинен не просто звертатися до потенційних донорів із проханням про фінансування, а пропонувати **конкретний проєкт із визначеними результатами.**

Наприклад, замість загального формулювання: «Закладу необхідні кошти на оновлення матеріальної бази»

доцільніше сформулювати проєкт: «Створення сучасного навчально-практичного центру точного землеробства».

У межах такого проєкту можна передбачити:

- придбання обладнання;
- створення навчальної лабораторії;
- підготовку викладачів;
- розроблення освітніх модулів;
- навчання студентів;
- проведення досліджень;
- співпрацю з аграрними підприємствами.

Такий підхід підвищує зрозумілість проєкту для потенційного донора та дозволяє продемонструвати конкретний суспільний ефект.

6. Організація фандрайзингової діяльності в закладі освіти. Для системної фандрайзингової діяльності доцільно створити відповідну організаційну систему. До її основних елементів можуть належати:

Керівництво закладу освіти. Визначає стратегічні пріоритети та приймає рішення щодо участі у великих проєктах.

Фандрайзинговий або проєктний підрозділ. Здійснює пошук можливостей фінансування, підготовку заявок та комунікацію з партнерами.

Науково-педагогічні працівники. Формують зміст проєктів та забезпечують їх реалізацію.

Фінансові та адміністративні служби. Забезпечують бюджетне планування, фінансовий контроль та звітність.

Студенти. Можуть бути безпосередніми учасниками проєктів, волонтерами та авторами власних ініціатив.

Зовнішні партнери. Бізнес, громадські організації, органи влади, міжнародні установи та інші зацікавлені сторони.

Ефективність системи залежить від чіткого розподілу відповідальності та координації дій.

7. Етапи реалізації фандрайзингової кампанії. Фандрайзингову діяльність доцільно здійснювати послідовно.

Перший етап – визначення потреби. Заклад визначає проблему, яку необхідно вирішити. Наприклад: застаріле лабораторне обладнання не дозволяє забезпечити сучасну практичну підготовку студентів.

Другий – формування проєктної ідеї. Визначається конкретне рішення проблеми. Наприклад: створення сучасної лабораторії цифрового землеробства.

Третій – пошук потенційних донорів. Визначаються організації, підприємства, фонди та інші суб'єкти, інтереси яких відповідають проєкту.

Четвертий – підготовка проєктної заявки. Формується детальний опис проєкту, бюджет, календарний план та очікувані результати.

П'ятий – комунікація з донором. Необхідно представити проєкт, обґрунтувати його актуальність та продемонструвати спроможність закладу реалізувати заплановані заходи.

Шостий – реалізація. Після отримання фінансування реалізуються заплановані заходи.

Сьомий – звітування. Заклад звітує про використання коштів та досягнуті результати.

Восьмий – підтримка партнерських відносин

Після завершення проєкту важливо підтримувати зв'язок із донором та розглядати можливості подальшої співпраці.

8. Фандрайзинг як інструмент модернізації матеріально-технічної бази

Одним із найбільш перспективних напрямів фандрайзингу є залучення ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази.

Для аграрних закладів освіти це може передбачати:

- оновлення тракторного парку;
- придбання сучасної сільськогосподарської техніки;
- створення лабораторій;
- придбання обладнання для агрохімічних досліджень;
- розвиток тепличних комплексів;
- створення навчальних полігонів;
- придбання систем точного землеробства;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- оснащення ветеринарних лабораторій;
- створення навчальних центрів із сучасних аграрних технологій.

Особливістю такого фандрайзингу є можливість поєднати інтереси закладу освіти та бізнесу.

Наприклад, аграрне підприємство може профінансувати створення лабораторії, обладнання якої використовуватиметься для підготовки студентів і проведення досліджень, що становлять практичний інтерес для підприємства.

9. Фандрайзинг у розвитку наукової та інноваційної діяльності. Заклади освіти аграрного профілю мають значний потенціал для реалізації наукових та інноваційних проєктів.

Серед перспективних напрямів:

точне землеробство; цифровізація аграрного виробництва; роботизація; автоматизація; агродрони; дистанційний моніторинг посівів; селекція; біотехнології; органічне виробництво; енергоефективність; відновлювані джерела енергії; адаптація сільського господарства до зміни клімату; переробка сільськогосподарської продукції; циркулярна економіка.

Фандрайзинг дозволяє створити умови для реалізації таких проєктів навіть за недостатності традиційного фінансування.

10. Роль фандрайзингу у розвитку студентських ініціатив

Фандрайзинг може бути ефективним інструментом не лише для адміністрації закладу, а й для студентів.

Здобувачі освіти можуть брати участь у:

підготовці проєктів; конкурсах інноваційних ідей; стартапах; екологічних проєктах; соціальних ініціативах; волонтерських кампаніях; наукових дослідженнях.

Залучення студентів до фандрайзингової діяльності сприяє формуванню підприємницьких, комунікаційних, проєктних та управлінських компетентностей. Для студентів аграрних спеціальностей це особливо важливо, оскільки сучасний аграрний сектор потребує фахівців, які здатні не лише виконувати професійні функції, а й розробляти та реалізовувати власні проєкти.

11. Комунікації та імідж закладу як фактор фандрайзингу. Результативність фандрайзингу значною мірою залежить від репутації та комунікаційної активності закладу освіти.

Потенційні донори мають розуміти:

хто такий заклад; які проблеми він вирішує; які результати вже досягнуті; які проєкти він реалізує; хто є його партнерами; як будуть використані залучені ресурси; який суспільний ефект буде отримано.

Тому важливими інструментами є:

офіційний веб-сайт; соціальні мережі; електронні розсилки; презентації; публічні звіти; відеоматеріали; історії успіху студентів та випускників; інформація про реалізовані проєкти.

Прозорість і відкритість сприяють формуванню довіри, яка є однією з основ успішного фандрайзингу.

12. Переваги застосування фандрайзингу. Застосування фандрайзингу створює низку переваг для закладів освіти аграрного профілю.

До основних переваг належать:

1. Диверсифікація джерел фінансування.
2. Залучення додаткових фінансових ресурсів.
3. Модернізація матеріально-технічної бази.
4. Розвиток інноваційної діяльності.
5. Розширення міжнародної співпраці.
6. Поглиблення співпраці з аграрним бізнесом.

7. Підвищення якості практичної підготовки студентів.
8. Підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.
9. Покращення іміджу та репутації.
10. Формування культури проєктної діяльності.

13. Проблеми та ризики фандрайзингової діяльності. Попри значні переваги, фандрайзинг має певні ризики та проблеми.

Однією з проблем є недостатня кількість фахівців, які володіють навичками підготовки грантових заявок і ведення переговорів із донорами.

Другою проблемою є висока конкуренція за грантові ресурси. Кількість заявників часто значно перевищує кількість проєктів, які можуть отримати фінансування.

Третьою – складність підготовки проєктної документації. Грантові конкурси можуть вимагати значного обсягу інформації, детального бюджету, системи показників та плану сталості.

Четвертою – необхідність забезпечення прозорості. Заклад повинен мати можливість належно вести облік та звітність щодо використання отриманих ресурсів.

П'ятою – ризик залежності від зовнішнього фінансування. Фандрайзинг має доповнювати основне фінансове забезпечення, а не повністю його замінювати.

Шостою – відсутність довгострокової стратегії. Окремі грантові проєкти не повинні бути відірвані від загальної стратегії розвитку закладу.

14. Напрями вдосконалення фандрайзингової діяльності

Для підвищення ефективності фандрайзингу закладам освіти аграрного профілю доцільно:

1. Створювати професійні фандрайзингові команди. До складу команди можуть входити представники адміністрації, науково-педагогічні працівники, фінансові фахівці, юристи та спеціалісти з комунікацій.
2. Формувати базу потенційних донорів. Доцільно систематично вести перелік грантових програм, фондів, підприємств та організацій, потенційно зацікавлених у співпраці.
3. Розробляти портфель проєктних ідей. Заклад повинен мати кілька підготовлених концепцій проєктів, які можна адаптувати до різних конкурсів.
4. Розвивати партнерство з бізнесом. Особливо важливими партнерами мають стати агрохолдинги, фермерські господарства, машинобудівні підприємства, виробники сільськогосподарської техніки та технологічні компанії.
5. Розвивати міжнародні зв'язки. Участь у міжнародних консорціумах дозволяє підвищити шанси на отримання фінансування та обмінюватися досвідом.
6. Підвищувати кваліфікацію працівників. Необхідно проводити навчання з грантрайтингу, проєктного менеджменту, комунікацій та фінансового управління.

7. Забезпечувати прозорість. Інформація про реалізовані проекти, отримані ресурси та досягнуті результати має бути доступною для зацікавлених сторін у межах установлених вимог.

8. Формувати довгострокові партнерські відносини. Фандрайзинг має бути орієнтований не на одноразове отримання коштів, а на формування стабільної мережі партнерів.

15. Перспективи розвитку фандрайзингу в аграрній освіті мають тенденцію до зростання. Це пов'язано з необхідністю модернізації аграрної освіти, впровадження цифрових технологій, розвитку інноваційної діяльності, підвищення енергоефективності та адаптації аграрного сектору до нових економічних і екологічних умов.

Перспективними можуть бути комплексні проекти, які об'єднують:

заклад освіти + аграрний бізнес + органи влади + наукові установи + міжнародних партнерів.

У межах таких партнерств можуть створюватися аграрні інноваційні центри; навчально-практичні центри; лабораторії цифрового землеробства; демонстраційні ферми; стартап-центри; центри підприємництва; навчальні полігони; спільні дослідницькі лабораторії.

Особливого значення набуватиме фандрайзинг для відновлення та модернізації освітньої інфраструктури, розвитку цифрових технологій і формування сучасного освітнього середовища.

Таким чином, підводячи підсумок можна зазначити, що: 1. Фандрайзинг є важливим сучасним інструментом залучення додаткових фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів для розвитку закладів освіти аграрного профілю. Його сутність полягає не лише у пошуку коштів, а у формуванні довгострокової системи партнерських відносин між закладом освіти та зовнішніми зацікавленими сторонами. Такими сторонами можуть бути органи державної влади та місцевого самоврядування, підприємства аграрного сектору, міжнародні організації, благодійні фонди, громадські організації, випускники та інші партнери. 2. Для закладів освіти аграрного профілю фандрайзинг має особливе значення через потребу в постійному оновленні матеріально-технічної бази. Сучасна підготовка аграрних фахівців потребує використання новітньої техніки, лабораторного обладнання, цифрових технологій, навчально-дослідних господарств та інших ресурсів. 3. Найбільш перспективними напрямками фандрайзингу є грантове фінансування, партнерство з аграрним бізнесом, міжнародні проекти, благодійні внески, корпоративне спонсорство, краудфандинг та залучення ресурсів спільноти випускників. 4. Ефективна фандрайзингова діяльність повинна базуватися на проєктному підході. Заклад освіти має не просто декларувати потребу в ресурсах, а пропонувати конкретні проєкти з чітко визначеними цілями, результатами, бюджетом та суспільним ефектом. 5. Важливим фактором успіху є наявність професійної команди, здатної здійснювати пошук можливостей фінансування, розробляти проєктні заявки,

вести переговори з партнерами, забезпечувати фінансове управління та звітувати про результати. 6. Фандрайзинг також сприяє розвитку інноваційної та наукової діяльності, студентського підприємництва, міжнародної співпраці та практичної підготовки здобувачів освіти. Через участь у фандрайзингових проєктах студенти можуть набувати навичок проєктного менеджменту, комунікації, підприємництва та пошуку ресурсів. 7. Застосування фандрайзингу у закладах освіти аграрного профілю слід розглядати як стратегічний інструмент диверсифікації ресурсного забезпечення та розвитку закладу. Його ефективне використання дозволяє не тільки залучати додаткові кошти, а й створювати нові партнерства, модернізувати освітню інфраструктуру, підвищувати якість підготовки фахівців та посилювати конкурентоспроможність аграрної освіти. 8. Перспективним напрямом є перехід від ситуативного залучення коштів до системного фандрайзингу, інтегрованого у стратегію розвитку закладу освіти. Саме такий підхід дозволить сформувати стабільну мережу партнерів і забезпечити довгостроковий розвиток фінансового, матеріального, наукового та інноваційного потенціалу закладів освіти аграрного профілю.

5. Сутність фінансових та матеріальних ресурсів закладу освіти аграрного профілю

Фінансові та матеріальні ресурси є фундаментальною основою функціонування будь-якого закладу освіти. Вони забезпечують можливість організовувати освітній процес, утримувати інфраструктуру, оплачувати працю працівників, придбавати обладнання та навчальні матеріали, проводити наукову й практичну діяльність, здійснювати ремонт і модернізацію матеріально-технічної бази. Для закладів освіти аграрного профілю значення таких ресурсів є особливо важливим, оскільки підготовка фахівців аграрної сфери передбачає поєднання теоретичного навчання з лабораторною, практичною та виробничою підготовкою.

Фінансові ресурси закладу освіти – це сукупність грошових коштів та фінансових надходжень, які знаходяться в розпорядженні закладу та використовуються для забезпечення його статутної діяльності, виконання освітніх завдань, розвитку матеріально-технічної бази та реалізації стратегічних цілей.

Фінансові ресурси забезпечують рух грошових потоків закладу освіти та створюють економічні можливості для виконання його функцій. Вони необхідні для фінансування поточних видатків і довгострокового розвитку.

Для закладів освіти аграрного профілю фінансові ресурси мають особливе значення, оскільки значна частина витрат пов'язана з утриманням специфічної матеріально-технічної бази. До таких витрат належать придбання та ремонт сільськогосподарської техніки, лабораторного обладнання, інструментів, матеріалів для проведення практичних занять, утримання навчально-дослідних господарств, земельних ділянок, тепличних комплексів та інших об'єктів.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів закладу освіти можуть бути:

- кошти державного та/або місцевих бюджетів;
- кошти від надання освітніх та інших послуг відповідно до законодавства;
- плата за навчання у випадках, передбачених законодавством;
- гранти та кошти міжнародних проєктів;
- благодійні внески та пожертви;
- кошти від виконання науково-дослідних робіт;
- надходження від господарської діяльності, якщо така діяльність відповідає законодавству та статутним завданням;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Фінансові ресурси можна розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах.

По-перше, вони є **джерелом забезпечення поточної діяльності** закладу. За їх рахунок здійснюється фінансування заробітної плати, комунальних послуг, придбання матеріалів, обслуговування обладнання, проведення освітніх заходів тощо.

По-друге, фінансові ресурси є **інструментом розвитку** закладу. Вони дають можливість інвестувати у модернізацію лабораторій, придбання сучасної техніки, цифровізацію освітнього процесу, реконструкцію будівель, створення сучасних навчально-виробничих комплексів.

Отже, сутність фінансових ресурсів полягає не лише в наявності коштів, а й у можливості їх цілеспрямованого формування, розподілу та використання відповідно до стратегічних і поточних потреб закладу освіти.

Матеріальні ресурси закладу освіти – це сукупність матеріальних об'єктів, майна, обладнання, технічних засобів, запасів та інших фізичних ресурсів, які використовуються для забезпечення освітньої, наукової, адміністративної, господарської та практичної діяльності.

Матеріальні ресурси є матеріальною основою функціонування закладу освіти. Саме вони створюють фізичне середовище, у якому здійснюється навчання, проведення практичних занять, наукова діяльність та організація побутових умов для здобувачів освіти і працівників.

До основних матеріальних ресурсів закладу освіти належать:

- навчальні та адміністративні будівлі;
- аудиторії та навчальні кабінети;
- лабораторії;
- бібліотеки;
- комп'ютерна техніка;
- мультимедійне обладнання;
- лабораторне обладнання;
- меблі;
- транспортні засоби;
- сільськогосподарська техніка;
- інструменти та виробниче обладнання;
- земельні ділянки;

- навчально-дослідні господарства;
- теплиці та інші спеціалізовані споруди;
- запаси сировини, матеріалів, пального та інших ресурсів.

Для закладу освіти аграрного профілю матеріальні ресурси мають особливу структуру. На відміну від багатьох інших закладів освіти, аграрний заклад потребує ресурсів, які дозволяють не тільки проводити теоретичне навчання, а й забезпечувати практичне освоєння технологій сільськогосподарського виробництва.

Наприклад, підготовка студентів за агрономічними спеціальностями потребує наявності земельних ділянок, лабораторій, техніки та обладнання для дослідження ґрунту і рослин. Підготовка фахівців з агроінженерії потребує сучасної сільськогосподарської техніки та діагностичного обладнання. Для ветеринарної освіти необхідні спеціалізовані лабораторії, обладнання та відповідні навчальні об'єкти.

Тому матеріальні ресурси аграрного закладу освіти виконують одночасно освітню, виробничу, науково-дослідну та практичну функції.

Взаємозв'язок фінансових і матеріальних ресурсів. Фінансові та матеріальні ресурси не можна розглядати ізольовано. Вони перебувають у постійному взаємозв'язку.

Фінансові ресурси створюють можливості для формування та оновлення матеріальної бази, тоді як матеріальні ресурси є результатом використання частини фінансових ресурсів і забезпечують безпосередню реалізацію освітньої діяльності.

Цей взаємозв'язок можна представити у вигляді логічної послідовності:

фінансові ресурси → придбання та створення матеріальних ресурсів → використання в освітньому процесі → забезпечення якості освіти → досягнення стратегічних цілей закладу.

Наприклад, для придбання сучасного трактора закладу необхідні фінансові ресурси. Після його придбання трактор стає матеріальним ресурсом, який може використовуватися під час практичного навчання студентів. У результаті здобувачі освіти отримують можливість опановувати сучасні технології та набувати практичних компетентностей.

Таким чином, ефективність діяльності закладу освіти значною мірою залежить не від обсягу ресурсів сам по собі, а від того, наскільки раціонально вони формуються, розподіляються та використовуються.

Особливості фінансових і матеріальних ресурсів аграрних закладів освіти. Управління ресурсами закладів освіти аграрного профілю має низку особливостей.

По-перше, такі заклади потребують значних матеріальних ресурсів для організації практичної підготовки. Сучасна аграрна освіта неможлива без відповідного обладнання, техніки, лабораторій та навчально-виробничих об'єктів.

По-друге, частина матеріальних ресурсів має сезонний характер використання. Наприклад, земельні ділянки, сільськогосподарська техніка та

окремі види виробничого обладнання можуть використовуватися з урахуванням сезонності аграрного виробництва.

По-третє, значна частина активів потребує постійного технічного обслуговування. Сільськогосподарська техніка, транспорт, лабораторне обладнання та інші технічні засоби мають підтримуватися у належному технічному стані.

По-четверте, розвиток аграрних технологій зумовлює швидке моральне старіння окремих видів обладнання. Навіть технічно справна техніка може перестати відповідати сучасним технологічним вимогам.

По-п'яте, використання земельних ресурсів потребує врахування не тільки економічних, а й екологічних аспектів. Земельні ресурси мають використовуватися таким чином, щоб забезпечувати їх збереження та відновлення родючості.

Значення ресурсів для діяльності закладу освіти. Фінансові та матеріальні ресурси виконують низку важливих функцій.

Забезпечувальна функція полягає у створенні необхідних умов для здійснення освітнього процесу.

Відтворювальна функція передбачає забезпечення ремонту, оновлення та заміни матеріальних ресурсів.

Розвиткова функція полягає у створенні фінансових і матеріальних передумов для розвитку закладу.

Інноваційна функція пов'язана із забезпеченням впровадження нових технологій, обладнання та методів навчання.

Соціальна функція проявляється у створенні належних умов навчання та праці для студентів і працівників.

Освітня функція полягає у безпосередньому забезпеченні можливості здобувачів освіти отримувати практичні компетентності.

Таким чином, фінансові та матеріальні ресурси є не просто сукупністю коштів і майна. Вони є основою функціонування та розвитку закладу освіти, інструментом реалізації його освітньої місії та важливим фактором забезпечення якості освітнього процесу.

Отже, **фінансові ресурси закладу освіти** являють собою сукупність грошових коштів та фінансових надходжень, які використовуються для забезпечення поточної діяльності, розвитку та досягнення стратегічних цілей закладу.

Матеріальні ресурси являють собою сукупність майна, обладнання, техніки, земельних ресурсів, будівель, споруд, запасів та інших матеріальних об'єктів, які забезпечують функціонування закладу та реалізацію освітнього процесу.

Для закладів освіти аграрного профілю особливого значення набуває взаємозв'язок цих ресурсів. Фінансове забезпечення створює можливість формувати та модернізувати матеріально-технічну базу, а ефективне використання матеріальних ресурсів забезпечує якісну професійну підготовку майбутніх фахівців аграрної сфери.

Тому управління фінансовими та матеріальними ресурсами має бути *системним, цілеспрямованим, економічно обґрунтованим і стратегічно орієнтованим*, а його кінцевою метою повинно бути не просто збереження коштів і майна, а створення оптимальних умов для якісної освіти, практичної підготовки, наукової діяльності та сталого розвитку закладу освіти аграрного профілю.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Розкрийте сутність фінансових і матеріальних ресурсів закладу освіти аграрного профілю.
2. Яке значення фінансових ресурсів у забезпеченні ефективної діяльності закладу освіти?
3. Які основні види матеріальних ресурсів використовуються в діяльності закладу освіти аграрного профілю?
4. У чому полягають особливості управління матеріальними ресурсами аграрного закладу освіти?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні функції управління активами закладу освіти.
6. Що передбачає планування активів закладу освіти та яке його значення для забезпечення освітнього процесу?
7. У чому полягає сутність контролю за використанням активів закладу освіти?
8. Які принципи повинні покладатися в основу ефективного управління активами закладу освіти?
9. Чому матеріально-технічна база має особливе значення для практичної підготовки студентів аграрного профілю?
10. Що таке тимчасово вільні кошти закладу освіти та чому виникає необхідність їх раціонального управління?
11. Які основні етапи організації процесу вкладення тимчасово вільних коштів закладу освіти?
12. Які фактори необхідно враховувати під час вибору фінансового інструменту для розміщення тимчасово вільних коштів?
13. Охарактеризуйте основні ризики, пов'язані з вкладенням тимчасово вільних коштів закладу освіти.
14. Поясніть сутність принципу «безпека – ліквідність – дохідність» при управлінні тимчасово вільними коштами закладу освіти.
15. Які основні напрями удосконалення управління активами закладу освіти аграрного профілю можна запропонувати в сучасних умовах?

Тести для контролю знань

1. Що є специфічною ознакою фінансового менеджменту в аграрних закладах освіти порівняно з іншими закладами?

а) Наявність навчально-дослідних господарств, сезонність процесів і потреба тісної інтеграції з агробізнесом

б) Повна відсутність бюджетного фінансування

в) Заборона на надання платних освітніх послуг

г) Відсутність потреби у фінансовому плануванні

2. Яка складова не належить до основних складових фінансового менеджменту закладу освіти?

а) Бюджетування та фінансове планування

б) Управління доходами (фандрайзинг та комерціалізація)

в) Управління витратами

г) Управління кадровим діловодством студентського самоврядування

3. Що визначається як управління активами закладу освіти аграрного профілю?

а) Лише бухгалтерський облік майна

б) Систематичний процес планування, формування, обліку, використання, контролю, збереження, оновлення та вибуття активів для максимальної ефективності їх використання

в) Тільки процедура списання застарілого обладнання

г) Виключно юридичне оформлення права власності на землю

4. Скільки етапів включає процес управління активами закладу освіти, описаний у матеріалі?

а) Три етапи

б) П'ять етапів

в) Сім етапів

г) Десять етапів

5. Відповідно до законодавчого визначення, коли кошти навчального закладу, отримані від платних послуг, можуть вважатися тимчасово вільними?

а) Коли їх відволікання не призведе до втрати платоспроможності та виникнення заборгованості протягом періоду розміщення

б) Коли заклад повністю припиняє освітню діяльність

в) Коли кошти надійшли з державного бюджету

г) Коли директор закладу видає внутрішній наказ без обмежень щодо суми

6. Яким нормативним документом затверджено порядок розміщення на депозитних рахунках тимчасово вільних бюджетних коштів навчальних закладів, отриманих від платних послуг?

а) Постановою Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2015 року № 657

б) Наказом Міністерства освіти і науки України без номера

в) Указом Президента України

г) Рішенням місцевої ради

7. Який принцип має бути пріоритетним для бюджетної установи при виборі банку для розміщення тимчасово вільних коштів, а не орієнтація лише на найвищу процентну ставку?

а) Максимізація доходу за будь-яку ціну

б) Законність, збереження коштів, ліквідність і прогнозованість

- в) Мінімальний строк розміщення без аналізу надійності банку
- г) Вибір банку, запропонованого посередником
- д) Орієнтація виключно на розмір банку

8. Що означає термін «фандрайзинг» у первинному, буквальному значенні?

- а) Залучення коштів (від англ. fundraising)
- б) Продаж земельних ділянок
- в) Списання застарілого обладнання
- г) Формування штатного розпису закладу

9. Яка з перелічених форм не належить до основних джерел фандрайзингових ресурсів для аграрного закладу освіти, згаданих у матеріалі?

- а) Грантове фінансування
- б) Партнерство з аграрним бізнесом
- в) Благодійні внески та пожертви
- г) Обов'язкове стягнення додаткових податків із роботодавців регіону

10. Яка логічна послідовність відображає взаємозв'язок фінансових і матеріальних ресурсів закладу освіти, описана в матеріалі?

- а) Матеріальні ресурси → фінансові ресурси → списання активів
- б) Фінансові ресурси → придбання та створення матеріальних ресурсів → використання в освітньому процесі → забезпечення якості освіти → досягнення стратегічних цілей закладу
- в) Досягнення стратегічних цілей → фінансові ресурси → ліквідація матеріальних активів
- г) Використання в освітньому процесі → скорочення фінансування → закриття закладу

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ І ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Стратегічний контекст управління персоналом: від витрат до ресурсів.
2. Політика управління персоналом: класифікація та механізми реалізації.
3. Синхронізація кадрової та загально-організаційної стратегій
4. Функціональна архітектура системи управління персоналом.
5. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом

1. Стратегічний контекст управління персоналом: від витрат до ресурсів

Сучасна наука управління персоналом пройшла тривалий шлях розвитку, що відображає зміну поглядів на роль людини в організації. Виділяють такі основні етапи, які представлено в табл. 1.1

Таблиця 1

Основні етапи розвитку управління персоналом

Назва етапу	Науковець	Особливості
Концепція наукового управління	Ф. Тейлор	розгляд людини як «гвинтика» у виробничій машині, фокус на фізичних можливостях та мінімізації часу операцій.
Школа людських відносин	Е. Мейо, М. Фоллетт	визнання того, що кожна людина має право на повагу, а соціальні потреби та мікроклімат у колективі впливають на продуктивність більше, ніж фізичні умови
Теорія людських ресурсів	60-ті рр. XX ст.	людина сприймається як найважливіший ресурс, вартість якого не зменшується, а зростає внаслідок навчання та досвіду
Теорія людського капіталу	кінець XX ст.	професійні вміння, освіта та здоров'я працівника розглядаються як капітал, інвестиції в який приносять прибуток як організації, так і самій особистості

З поданої інформації бачимо, що у сучасній глобальній економіці персонал перестав бути просто додатком до виробничих потужностей. Сьогодні людський капітал – це міст між корпоративною візією та операційною здатністю її реалізувати. Тому виживання організації залежить не від доступу до фінансів, а від здатності залучати та утримувати інтелектуальний потенціал. Відтак, стратегічне управління персоналом повинен розглядатися як перспективний план забезпечення потреб організації у кадрах, здатних забезпечити стійкий розвиток у волатильному ринковому середовищі.

Докорінна зміна парадигми менеджменту полягає у переході від традиційної теорії, де персонал розглядався як «стаття витрат», що підлягають мінімізації, до розуміння їх як «стратегічного ресурсу» або теорії управління людським ресурсами. В таблиці 1.2 наведено порівняльний аналіз цих підходів.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз підходів персонал як «витрати» і як ресурс»

Критерій порівняння	Персонал як «витрати»	Персонал як «ресурс»
Період планування	Короткостроковий	Тривалий (перспективний)
Характер управління	Примусовий, негнучкий	Доцільний, гнучкий
Ставлення до кваліфікації	Орієнтація на кількість	Орієнтація на якість
Статус працівника	Залежний	Автономний
Спрямованість на результат	Орієнтація лише на результати	Орієнтація на засоби + результати

Основні відмінності цих підходів полягають у такому.

Персонал як «витрати» передбачає – орієнтацію на примушення, мінімізацію видатків, короткострокове планування та кількісні показники.

Персонал як «ресурс» – орієнтацію на доцільність, оптимізацію використання, довгострокове планування, якість та автономність працівника.

Відтак, ігнорування переходу до ресурсної моделі створює критичний стратегічний ризик. Якщо HR-служба залишається у парадигмі «мінімізації витрат», організація втрачає здатність до інновацій. Стратегічне мислення трансформує HR-директора з адміністратора-контролера на стратегічного партнера, який інвестує в автономію та якість кадрів як головну конкурентну перевагу та потенціал розвитку організації.

Таким чином у підсумку можемо зазначити, що визначивши стратегічний вектор руху, ми маємо його прописати у внутрішньому документі організації/установі, а саме в кадровій політиці, яка регламентує щоденні управлінські рішення.

2. Політика управління персоналом: класифікація та механізми реалізації

Політика управління персоналом – це комплекс концептуальних засад, що гармонізує інтереси власника та найманого працівника. Або ж – це система норм, ідей та принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона не може бути лише декларативною, а тому Політика управління персоналом практично прописується в Статуті підприємства, Колективному договорі та Правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Існує політика *двох типів за рівнем управління та за ступенем відкритості*.

Класифікація політик *за рівнем впливу управління може бути пасивною, реактивною, превентивною*, а також активною, кожна з якої має свої особливості при застосуванні.

Пасивна: Управління в режимі «гасіння пожеж». Відсутні прогнози, робота зводиться до ліквідації негативних наслідків без аналізу причин, програма дій відсутня.

Реактивна: Керівництво контролює симптоми кризи (конфлікти, плинність) і вживає заходів для локалізації проблем, вже розуміючи їхні передумови, але при цьому відсутній цілісний прогноз.

Превентивна: Кадрова служба має інструменти діагностики та середньострокові прогнози, проте організація ще не готова до впровадження активних цільових програм.

Активна: Найвищий рівень зрілості. Кадрова служба наявні антикризові програми, постійний моніторинг та здатність гнучко корегувати заходи відповідно до змін середовища. Може бути двох типів раціональною (обґрунтованою) або авантюристичною (без глибокої діагностики).

Класифікація політик за ступенем відкритості може бути як *відкритою*, так і *закритою*. Вибір моделі залежить від стратегічних завдань:

Відкрита політика: Організація прозора для нових фахівців на будь-якому рівні ієрархії. *Найбільш ефективна для нових компаній, що агресивно захоплюють ринок*, де потрібен швидкий приплив «свіжої крові» та нових компетенцій, прозора конкуренція.

Закрита політика: Орієнтація на власну робочу силу; нові люди приходять лише на нижчі посади, а керівники виховуються всередині компанії. *Ефективна для створення специфічної корпоративної культури* та в умовах дефіциту зовнішніх кадрів. Проте вона несе ризик «інституційної сліпоті» та культурної стагнації.

На формування політики впливають *зовнішні чинники* (трудове законодавство, ринок праці, профспілки) та *внутрішні* (стратегія, культура, фінансові ресурси). Згідно з науковими засадами, повноцінна політика складається з трьох компонентів:

1. *Політика зайнятості* (набір, переміщення, звільнення).
2. *Політика трудових доходів* (оплата праці, стимулювання).
3. *Соціальна політика* (страхування, пільги, умови праці).

Відтак, кадрова політика повинна базуватися на принципах *науковості та комплексності*. В практичній діяльності політика «закритого типу» на етапі інтенсивного зростання стає гальмом розвитку. Тому фахівці менеджменту мають розуміти наступне: політика повинна відповідати етапу життєвого циклу організації, інакше виникає ризик втрати найціннішого людського капіталу.

Отже, ефективна політика є інструментом реалізації загальної стратегії бізнесу через матрицю стратегічної відповідності.

3. Синхронізація кадрової та загальноорганізаційної стратегій

HR-стратегія не може існувати у вакуумі. Це похідна, яка деталізує загальну управлінську стратегію. Будь-яка десинхронізація між бізнес-цілями та кадровими рішеннями веде до неефективного використання ресурсів. Тому ефективна кадрова політика є інструментом реалізації загальної стратегії бізнесу через матрицю стратегічної відповідності

Матриця стратегічної відповідності (за типами бізнес-стратегій):

1. *Лідерство у витратах*: Орієнтація на масові професії середньої кваліфікації. Акцент на жорстке адміністрування та мінімізацію витрат на персонал.

2. *Диференціація*: Потребує вузької спеціалізації та високої кваліфікації. HR-стратегія фокусується на розвитку лідерських та підприємницьких здібностей.

3. *Фокусування*: Реалізація однієї з попередніх стратегій на вузькому сегменті ринку; HR-політика адаптується під специфіку цього сегмента.

4. *Зростання (інновацій)*: Залучення творчих фахівців та інноваторів. Акцент на завоювання нових ринків через розвиток людського потенціалу.

5. *Помірне зростання*: Пріоритет – стабілізація та закріплення кадрів через внутрішні переміщення та перепідготовку.

6. *Скорочення / Ліквідація*: Управління звільненнями, соціальний захист вивільнених працівників і психологічна підтримка тих, хто залишається для підтримки життєдіяльності підприємства.

7. *Зміна курсу*: Боротьба за виживання. Залучення персоналу до пошуку нових рішень, внутрішній підбір кадрів для економії ресурсів.

У цьому контексті розуміємо, що головний ризик – це стратегічний розрив. Коли корпоративний центр декларує стратегію диференціації (інновацій), а відділ кадрів продовжує наймати за критерієм найнижчої ціни (лідерство у витратах), організація втрачає здатність до розвитку. Упущена вигода від такої десинхронізації часто перевищує будь-яку економію на зарплатах.

Отже, реалізація цих стратегічних сценаріїв спирається на функціональну архітектуру HR-системи.

4. Функціональна архітектура системи управління персоналом

Сучасна система управління персоналом – це не просто «відділ кадрів». Це складна архітектура, що на другому рівні узагальнення включає 13 ключових підсистем, які згруповані в окремі п'ять стратегічних кластерів:

1. *Стратегічно-аналітичний кластер*: Підсистеми планування та маркетингу персоналу; розвитку організаційної структури.

2. *Кластер формування та руху*: Підсистеми найму та обліку; трудових відносин (управління конфліктами); використання персоналу (розстановка кадрів).

3. *Кластер розвитку та мотивації*: Підсистеми розвитку персоналу (навчання); мотивації персоналу (оплата праці, моральні стимули).

4. *Інфраструктурний кластер*: Підсистеми управління умовами праці (охорона праці); соціального розвитку; правового, інформаційного забезпечення та організації праці (нормування).

5. *Кластер лінійного управління*: Безпосереднє керівництво організацією та підрозділами.

Як показує консалтингова практика, домінування адміністративних методів у роботі з фахівцями інтелектуальної праці (особливо в науково-педагогічному середовищі) є фатальним. Прямий примус вбиває внутрішню мотивацію. Ефективна архітектура повинна зміщувати акцент на соціально-психологічні методи (ідентифікація, емпатія), оскільки саме вони активують творчий потенціал, який неможливо «витиснути» наказом. Інструменти впливу/методи управління персоналом подані у табл. 3.

Таблиця 3

Інструментарій впливу (Методи управління):

Метод	Характер дії	Ключові інструменти
Адміністративні	Прямий, обов'язковий	Накази, статuti, посадові інструкції, дисциплінарні норми.
Економічні	Непрямий	Матеріальне стимулювання, ціноутворення, участь у прибутках.
Соціально-психологічні	Непрямий	Формування клімату, моральне стимулювання, методи переконання.

Отже, якість цієї архітектури конвертується у конкретні показники ефективності.

Зазначимо, що досягнення конкретних показників ефективності компанії неможливе без професійного рівня сучасного менеджера. Тому вимоги до професійного рівня є комплексними та охоплюють рівень освіти, практичний досвід, систему спеціальних знань, а також набір особистісних і психологічних якостей.

5. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом

Ефективність управління персоналом має двовимірну природу. Ми не можемо оцінювати лише фінансові результати, ігноруючи стан колективу, і навпаки.

Економічна ефективність:

Прибуток на одного працівника.

Прибуток на одного працівника апарату управління (ключовий показник якості менеджменту).

Продуктивність праці та рентабельність витрат на персонал.

Соціальна ефективність:

Якість трудового життя (задоволеність, безпека).

Коефіцієнт плинності кадрів (норма – до 5 %).

Стан соціально-психологічного клімату (згуртованість, відсутність конфронтації).

У цьому аспекті важливо пам'ятати, що ігнорування соціальної ефективності – це «позика» у майбутнього. Низька якість трудового життя сьогодні обов'язково призведе до зростання витрат на рекрутинг і навчання завтра через плинність кадрів. Отже, довгострокова економічна стабільність неможлива без здорового соціального середовища.

Підсумовуючи викладене вище акцентуємо увагу на ключових моментах лекційного заняття:

1. **Персонал як стратегічний капітал.** Перехід від моделі «люди як витрати» до моделі «люди як ресурс» - це не термінологічна зміна, а фундаментальна зміна управлінського світогляду, де інвестиції в людину є найбільш окупними.
2. **Документальна закріпленість політики.** Кадрова політика має бути не лише декларацією, а чітко прописаною системою правил у Колективному договорі та Статуті, що базується на принципах науковості та системності.
3. **Стратегічна єдність.** Будь-яке HR-рішення (від найму до звільнення) має бути синхронізоване з типом бізнес-стратегії – чи то лідерство у витратах, чи то інноваційне зростання.
4. **Комплексність функціональної архітектури.** Система управління персоналом складається з 13 взаємопов'язаних підсистем; випадання будь-якої з них (наприклад, підсистеми правового чи інформаційного забезпечення) руйнує цілісність управління.
5. **Відповідальність лідера.** Кінцевий успіх кадрового менеджменту – це відповідальність не лише HR-відділу, а передусім лінійного керівника, який має збалансувати адміністративну чіткість із соціально-психологічним комфортом підлеглих.

Теоретичні питання для перевірки знань

1. Дайте визначення кадрового планування. У яких чотирьох вимірах воно визначає потреби організації в робочій силі?
2. У чому полягає головна мета кадрового планування? Як вона пов'язана зі стратегією розвитку підприємства?
3. Охарактеризуйте принципи «єдиначальності» та «демократизму» в системі управління трудовими ресурсами. Чим вони відрізняються?
4. Які дані аналізуються на інформаційному етапі кадрового планування? Назвіть мінімум чотири показники, що підлягають вивченню.
5. Розкрийте зміст етапу «визначення витрат» у процесі планування. На які саме заходи розраховується бюджет?
6. У чому полягає різниця між якісною та кількісною потребою в персоналі? Що є основою для розрахунку кожного з видів потреби?
7. Для чого використовується метод Розенкранца? Яка його головна перевага та основний недолік згідно з порівняльною таблицею?
8. Які рекомендовані норми керованості для творчих колективів та стандартних процедур? Яка кількість підлеглих вважається максимальною межею керованості?
9. Охарактеризуйте метод «від нульової бази». У чому його особливість при заповненні вакантних місць?
10. Що таке маркетинг персоналу? Яким чином організація може забезпечувати потребу в кадрах через внутрішні джерела?

11. Проаналізуйте переваги та недоліки зовнішніх джерел залучення кадрів. Чому тривалий період адаптації вважається їхнім недоліком?
12. Які основні етапи включає процес відбору персоналу? Яку роль у цьому процесі відіграє анкетування та перевірка рекомендацій?
13. Чому вирішальна роль у прийнятті рішення про найм належить саме лінійному менеджеру?
14. Що таке кадровий резерв і з яких етапів складається процес його формування?
15. Які сучасні проблеми формування кадрового складу в Україні є найбільш критичними? Назвіть дефіцитні категорії професій на сучасному ринку.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Чи правильно, що згідно з теорією людського капіталу, інвестиції в освіту та здоров'я працівника приносять прибуток як організації, так і самій особистості?
2. Чи передбачає пасивна кадрова політика наявність середньострокових прогнозів та діагностику причин кадрових проблем?
3. Чи є відкрита кадрова політика найбільш ефективною для нових компаній, які агресивно захоплюють ринок і потребують «свіжої крові»?
4. Чи вважається показник «прибуток на одного працівника» індикатором соціальної ефективності управління?
5. Чи вірно, що при стратегії «Лідерство у витратах» HR-політика фокусується на залученні творчих фахівців та інноваторів?
6. Хто з науковців був засновником концепції наукового управління, де людина розглядалася як «гвинтик» у виробничій машині?
 - а) Е. Мейо;
 - б) Ф. Тейлор;
 - в) М. Фоллетт;
 - г) В. Грейкунас.
7. Який тип кадрової політики характеризується орієнтацією на власну робочу силу, де нові люди приходять лише на нижчі посади, а керівники вирощуються всередині?
 - а) Відкрита політика;
 - б) Активна політика;
 - в) Закрита політика;
 - г) Реактивна політика.
8. До якого кластеру функціональної архітектури системи управління персоналом належить підсистема навчання (розвитку)?
 - а) Стратегічно-аналітичний кластер;
 - б) Кластер формування та руху;
 - в) Кластер розвитку та мотивації;
 - г) Інфраструктурний кластер.

9. Який метод управління персоналом базується на використанні наказів, статутів та посадових інструкцій?

- а) Економічний;
- б) Адміністративний;
- в) Соціально-психологічний;
- г) Демократичний.

10. Який показник плинності кадрів вважається нормою для організації згідно з матеріалами лекції?

- а) До 2 %;
- б) До 5 %;
- в) До 10 %;
- г) До 15 %.

ТЕМА 9. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО РОЗВИТОК

План

1. Соціальне середовище як стратегічний об'єкт управління
2. Інструментарій соціально-психологічного методу згідно з Fig 1.1.
3. Особистість керівника та психологічні механізми впливу
4. Комунікації як інструмент соціально-психологічного регулювання
5. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування

1. Соціальне середовище як стратегічний об'єкт управління

У сучасній теорії та практиці менеджменту, зокрема в управлінні закладами освіти, організація розглядається не просто як сукупність технічних засобів чи економічних показників, а насамперед як складна соціальна система. Стратегічний успіх будь-якої інституції сьогодні визначається якістю трудового життя персоналу – ступенем задоволення матеріальних і духовних потреб працівників у межах освітнього простору. Для управлінців в освітній сфері, важливо розуміти, що педагогічний колектив – це специфічне середовище, де інтелектуальний капітал і психологічний комфорт безпосередньо трансформуються в якість освітніх послуг.

Управління соціальним розвитком організації – це науково обґрунтована сукупність способів, прийомів та процедур, спрямованих на планомірний вплив на соціальне середовище для вирішення актуальних проблем колективу та реалізації потенціалу кожного працівника.

Згідно практики освітньої сфери виділяються наступні ключові фактори соціального середовища:

Потенціал організації та соціальна інфраструктура: матеріально-технічні можливості (форма власності, стан фондів) і комплекс об'єктів для життєзабезпечення працівників і членів їхніх сімей. Це фундамент, що створює відчуття стабільності.

Умови роботи і охорона праці: технічний рівень виробництва та заходи безпеки, що запобігають професійним захворюванням, що є критичним для збереження здоров'я педагогів, а також наявність сховищ в умовах військових дій.

Соціальна захищеність: система гарантій, встановлених законодавством і колективним договором (соціальне страхування, пільги).

Соціально-психологічний клімат: атмосфера, що визначає рівень згуртованості та задоволеності спільною діяльністю.

Матеріальне заохочення та сімейні бюджети: гнучка система стимулювання, що корелює з реальними потребами працівника.

Вільний час: можливості для професійної рефлексії та особистісного розвитку поза межами робочого графіку.

Соціальне управління за своєю суттю завжди орієнтоване на людину. Це логічно підводить нас до необхідності вибору адекватних методів впливу, які виходять за рамки простого адміністрування.

2. Інструментарій соціально-психологічного методу згідно з Fig 1.1.

У динамічному середовищі сучасного закладу освіти використання виключно адміністративних важелів («вертикального примусу») демонструє свою обмеженість. Керівник має діяти як стратег, що балансує між прямим і непрямим впливом, де соціально-психологічні методи виступають трансформатором. Вони перетворюють зовнішні цілі закладу освіти (наприклад, акредитаційні вимоги) на внутрішні мотиви кожного викладача чи співробітника. Зауважимо, що інструментарій соціально-психологічного методу (згідно з Fig 1.1) традиційно поділяється на дві ключові групи впливу: соціальні методи – орієнтовані на групи людей та психологічні – орієнтовані на індивідуальність окремого працівника.

Структура методів управління людьми на виробництві

1. Типологія управлінського впливу:

Адміністративні методи (пряма дія): Базуються на владі, обов'язковості виконання та дисципліні. Це накази, розпорядження та регламенти. Вони необхідні для підтримання структури, але самі по собі не здатні викликати творчу активність.

Економічні та соціально-психологічні методи (непряма дія) не передбачають примусу. Економічні методи стимулюють через матеріальний інтерес, а соціально-психологічні – через використання соціальних механізмів (статус, визнання, роль у колективі).

2. Інструментарій соціально-психологічного методу (згідно з Fig 1.1):

Соціальний аналіз та планування: Діагностика структури колективу та прогнозування соціальних змін.

Залучення працівників до управління: Делегування повноважень та участь у прийнятті стратегічних рішень, що підвищує відповідальність.

Соціальний розвиток колективу: Планомірне покращення умов життєдіяльності та професійного зростання.

Створення сприятливого клімату: Формування довіри та мінімізація деструктивних конфліктів.

Моральне стимулювання та розвиток ініціативи: Визнання досягнень, що зміцнює професійну ідентичність.

Ефективність менеджменту досягається лише тоді, коли ці методи працюють у синергії, створюючи простір, де особисті цілі працівника збігаються з місією організації.

3. Психологія мотивації та трудової поведінки

Як управлінці, ми часто спостерігаємо феномен: за однаковими діями різних підлеглих стоять діаметрально протилежні спонукальні сили. Один

викладач готує наукову публікацію заради визнання колег, інший – заради надбавки, третій – через внутрішню потребу в самоактуалізації.

Тому психологічними інструментами (індивідуальним впливом на працівника) є:

Методи психологічного спонукання – формування внутрішньої мотивації, перетворення особистих потреб людини на стимули до високопродуктивної праці.

Методи гуманізації праці – усунення монотонності, естетичне оформлення робочих місць (кольоротерапія, музика), забезпечення ергономіки.

Професійний відбір і навчання – тестування, профорієнтація, адаптація працівників відповідно до їхніх психологічних і психофізичних особливостей.

Психологічний вплив (інструменти переконання) – особистий приклад керівника, навіювання, авторитет, прохання, компліменти, похвала або осуд.

Наприклад, конкретними прийомами або ж операційним інструментарієм може бути:

Соціометрія – вимірювання міжособистісних та емоційних стосунків усередині малої групи.

Анкетування та інтерв'ю – збір даних про задоволеність працею та морально-психологічний клімат.

Спостереження та тестування – психологічна діагностика особистості працівника

Механізм формування трудової поведінки

Основою будь-якої активності є *потреби* – стан відчуття нестачі певних благ:

Первинні потреби: Фізіологічні (харчування, безпека), що забезпечують виживання.

Вторинні потреби: Психологічні (успіх, приналежність до групи, влада, самовираження). Вони є глибоко індивідуальними та складнішими для регулювання.

Коли потреба усвідомлюється, вона стає *інтересом*. Однак містком між інструкцією керівника та реальною поведінкою працівника є *ціннісні орієнтації* – стійке ставлення особистості до благ та ідеалів. Саме ціннісні орієнтації визначають *соціальну оцінку*: працівник «фільтрує» будь-яке рішення керівництва через власну систему цінностей, визначаючи його справедливість та доцільність. На основі цього формується *соціальна установка* – схильність діяти певним чином у конкретній ситуації. Таким чином, індивідуальний підхід – це не «вимогливість до обраних», а здатність керівника зрозуміти ієрархію цінностей кожного члена колективу.

3. Особистість керівника та психологічні механізми впливу

В освітньому менеджменті керівник – це не просто адміністратор, а «вихователь вихователів» і головний «інформаційний центр». Його авторитет

складається з посадового статусу та особистого престижу, причому останній має критичне значення для управління творчими особистостями.

Розглянемо портрет сучасного ефективного керівника, який складається з двох блоків.

Блок 1: Професійні та психологічні характеристики

Компетентність: Поєднання глибоких фахових знань з управлінською ерудицією.

Атракція: Психологічна здатність притягувати людей, викликати симпатію та довіру.

Емпатія: Вміння емоційно відгукуватися на стан іншого, розуміти приховані мотиви підлеглих.

Толерантність: Виваженість, терпимість до думок колег та здатність до розумного компромісу.

Блок 2: Методи психологічного впливу. Взаємодія керівника з підлеглими базується на двох фундаментальних механізмах:

Переконання: Вплив через логічні докази. Працівник погоджується з рішенням, оскільки усвідомлює його раціональність і цінність цілей. Це партнерський тип взаємодії, що вимагає часу та аргументації.

Навіювання: Цілеспрямований неаргументований вплив, заснований на безумовному авторитеті керівника. Згода досягається без критичного осмислення, на рівні емоційного прийняття («керівник знає краще»).

Вибір між цими механізмами залежить від ситуації, але стратегічний розвиток організації можливий лише через переконання.

4. Комунікації як інструмент соціально-психологічного регулювання

Комунікація – це «кровоносна система» закладу освіти. Без обміну інформацією організація стає некерованою, а цілі – розмитими. Тому потрібно розрізняти формальне спілкування (службові наради, звіти) та неформальне, що базується на особистих симпатіях і часто є швидшим каналом поширення інформації.

Розглянемо функції та структуру управлінського спілкування. До ключових функцій відносяться:

1. *Регулятивна:* Узгодження спільних цілей та методів їх досягнення.
2. *Соціального контролю:* Перевірка відповідності дій працівників нормам і стандартам закладу.
3. *Соціалізацій:* Допомога новим працівникам у засвоєнні цінностей колективу.

У процесі спілкування неминуче виникають бар'єри: вибіркове сприйняття (чуємо те, що хочемо), свідоме викривлення інформації через страх чи конкуренцію, а також інформаційне перевантаження. В діловому оточенні виокремлюють п'ять етапів ділового спілкування, а саме: встановлення контакту, орієнтація в проблемі, обговорення та аргументація, прийняття рішення та висновки, вихід із контакту, які розглянемо більш детальніше.

Етапи ділового спілкування:

1. *Встановлення контакту (створення атмосфери довіри).* Цей етап є фундаментом усієї комунікації. Його мета – подолати психологічний бар'єр і налаштувати співрозмовника на співпрацю. Як воно характеризується:

Перше враження: формується за перші 10-20 секунд завдяки зовнішньому вигляду, міміці та поставі.

Невербальні сигнали: відкриті пози, доброзичливий погляд і впевнене (але не агресивне) рукостискання.

Правило «трьох плюсів»: для налаштування партнера використовують щирий комплімент, посмішку та звертання на ім'я.

Small talk: коротка невимушена розмова на нейтральну тему (погода, дорога, успіхи компанії) допомагає зняти напругу.

2. *Орієнтація в проблемі (виклад фактів).* Головним заданням цього етапу – це визначення цілі зустрічі, прояснення позиції сторін і зібрання необхідної інформації

Активне слухання: Важливо не просто чекати своєї черги говорити, а уважно слухати партнера, не перебиваючи.

Техніки уточнення: Використання відкритих запитань («Що саме вас турбує у цьому проекті?»), перефразування («Чи правильно я зрозумів, що...?») та резюмування.

Обмін інформацією: Коректний та чіткий виклад власної позиції без оціночних суджень, спираючись лише на перевірені факти.

Визначення точок дотику: Пошук спільних інтересів, які стануть основою для майбутнього компромісу.

3. *Обговорення та аргументація (використання переконання).* Це найбільш динамічна фаза спілкування, де сторони захищають свої інтереси та шукають оптимальне рішення.

Аргументація. Подання доводів на користь своєї позиції. Найкраще працюють цифри, статистика, фінансові вигоди та успішні кейси.

Черговість доводів. Найсильніші аргументи краще наводити на початку та наприкінці виступу (ефект краю).

Робота з запереченнями. Заперечення партнера — це не відмова, а запит на додаткову інформацію. Їх потрібно вислухати, погодитися з їх правомірністю («Я розумію вашу турботу про бюджет...») і лише потім наводити контраргументи («...проте ці витрати окупляться за три місяці»).

Повага до опонента. Спростування думок іншої сторони має бути м'яким, без переходу на особистості

4. *Прийняття рішення та висновки.* Етап узгодження позицій та формулювання остаточного рішення, яке задовольняє обидві сторони.

Пошук консенсусу: Спільне вироблення варіантів, де кожен відчуває свій внесок у фінальний результат.

Уникнення двозначності: Рішення має бути сформульоване максимально конкретно, без розмитих фраз.

Перевірка на реалістичність: Оцінка того, чи дійсно сторони мають ресурси та можливість виконати те, про що домовилися.

5. *Вихід із контакту (фіксація домовленостей)*. Завершальний етап, який закріплює результати зустрічі та закладає підґрунтя для майбутньої співпраці.

Резюмування: Чітке проговорення вголос підсумків зустрічі (хто, що і в які терміни робить).

Протоколювання: Запис ключових тез (Follow-up email або «Minutes of meeting»), який надсилається всім учасникам після зустрічі.

Позитивний фінал: Висловлення вдячності за приділений час і конструктивну розмову, навіть якщо остаточної згоди не було досягнуто.

5. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування

Здоровий клімат у педагогічному колективі – це не розкіш, а виробнича необхідність. Він прямо впливає на «плинність» інтелекту та результати навчання студентів.

Порівняльна характеристика клімату в колективі

Ознаки сприятливого клімату	Ознаки несприятливого клімату
Згуртованість навколо спільної місії	Конфліктність та наявність деструктивних груп
Високий рівень довіри та взаємодопомоги	Апатія та зниження мотивації
Умови для самореалізації особистості	Висока плинність кадрів
Задоволеність працею та стосунками	Погіршення трудової дисципліни

Механізмами регуляції клімату в колективі є адаптація, комунікація, ідентифікація та інтеграція. Отже, більш предметно ознайомимося кожним із них.

Механізми регуляції клімату:

1. *Адаптація (входження в колектив)*. Це двосторонній процес пристосування нового працівника до умов праці, а колективу – до індивідуальних особливостей людини. Тобто це активне прийняття працівником цінностей колективу.

Суть процесу розкривається в тому, що людина не просто вивчає правила, а психологічно приймає норми, традиції та цінності організації, змінюючи власну поведінку. На практиці існує два рівні адаптації нового працівника/людини до нових умов праці. Перший – професійний (опанування обов'язків і робочих процесів). Другий – соціально-психологічний (прийняття неформальних правил, знаходження свого місця в структурі стосунків).

У цьому випадку інструментами регуляції виступають: програми онбордингу, система менторства (наставництва) Welcome Book із описом культури компанії.

Наприклад, новий викладач університету переймає академічний стиль спілкування та повагу до студентів, які є нормою для цієї кафедри.

2. *Комунікація (інформаційний обмін)*. Якість та відкритість каналів зв'язку безпосередньо визначають рівень тривожності та довіри в колективі. Таким чином відбувається Вільний обмін ідеями без страху критики.

Сутність процесу розкривається у створенні середовища психологічної безпеки, де кожен має право голосу, а критика спрямована на ідею, а не на особистість. Ключовими факторами якого є:

Вертикальна комунікація – доступність керівництва для діалогу (відсутність стіни між «шефом» і підлеглими).

Горизонтальна комунікація – легкий обмін досвідом між колегами одного рівня.

У цьому випадку інструментами регуляції можуть бути: регулярні зустрічі один на один, фасилітовані брейнштормінги, анонімні опитування зворотного зв'язку (пульс-опитування).

Наприклад, на нараді вчитель пропонує нестандартний метод проведення уроку і, колеги обговорюють його плюси та мінуси без іонії чи осуду.

3. *Ідентифікація (психологічне злиття).* Процес, за якого працівник починає сприймати організацію частину власної особистості, а її цілі – як власні. Формування почуття причетності («це мій університет/школа»).

Суть цього процесу полягає у переході від сприйняття себе як «окремого найманця» до позиції «співвласника процесу». Формується займенник «Ми» замість «Вони» (дирекція) та «Я» (робітник).

Психологічний ефект проявляється у тому, що людина відчуває гордість за бренд організації. Вона готова захищати її репутацію навіть за межами робочого часу. *Інструментами регуляції* є: трансляція місії організації, корпоративна символіка (мерч), публічне визнання заслуг працівників, залучення до ухвалення важливих рішень.

Наприклад, професор каже: «У нашому університеті відкрили нову лабораторію», відчуваючи особисту гордість, хоча сам працює на іншому факультеті.

4. *Інтеграція (згуртування колективу).* Перетворення групи окремих фахівців на єдиний соціально-психологічний організм. Об'єднання зусиль для досягнення цілей організації.

Сутність процесу полягає в об'єднанні індивідуальних цілей кожного працівника навколо спільної мети організації. Досягається синергетичний ефект (спільний результат вищий, ніж сума окремих результатів). *Прояви інтеграції* у цьому процесі можемо спостерігати у взаємовиручці, високій координації дій, мінімумі внутрішніх деструктивних конфліктів, спільній відповідальності за провали та успіхи.

Інструментами регуляції цього процесу є: командні проєкти з крос-функціональними завданнями, тимбілдінг (як робочі, так і неформальні), спільне святкування перемог.

Наприклад, шкільний колектив (адміністрація, вчителі, психологи) разом розробляє нову стратегію інклюзивного навчання, де кожен чітко знає свою роль і допомагає колегам.

Управління персоналом сьогодні – це передусім інвестиції в людський капітал. Наставництво, коучинг та ротація є не просто методами навчання, а способами психологічного закріплення фахівця в організації. Відповідно

адаптація людини не тільки до нових умов праці, а й нового колективу має прямий вплив на його психологічні аспекти подальшої праці та соціалізації.

Адаптація – це двосторонній процес пристосування працівника до закладу, що включає:

1. *Психофізіологічний аспект*: Звикання до режиму, навантажень та середовища.
2. *Соціально-психологічний аспект*: Входження в соціум, прийняття неформальних норм.
3. *Професійний аспект*: Опанування специфічних навичок і стандартів закладу.
4. *Організаційний аспект*: Розуміння свого статусу в ієрархії та механізмів управління.

Успішна адаптація закладає фундамент для трудової кар'єри – усвідомленої траєкторії професійного зростання. Внутрішньо-організаційна кар'єра може бути не лише вертикальною (посада), а й горизонтальною (експертність) чи стрімкою (доступ до стратегічного управління).

Отже, свідоме управління соціально-психологічними аспектами дозволяє мінімізувати економічні втрати від плинності кадрів і максимально реалізувати творчий потенціал педагогічного колективу. Успіх закладу освіти забезпечується не лише навчальними планами, а й здатністю керівника створити середовище, де кожен працівник відчуває свою цінність.

Тому для вас як майбутніх керівників відповідними рекомендаціям щодо вдосконалення системи управління є наступні:

1. *Впроваджуйте регулярний моніторинг клімату*: Використовуйте анкетування та інтерв'ювання для виявлення прихованих конфліктів та джерел незадоволеності.
2. *Розвивайте систему внутрішніх комунікацій*: Забезпечуйте прозорість прийняття рішень через залучення персоналу до управління (Fig 1.1).
3. *Формуйте індивідуальні траєкторії розвитку*: Створюйте плани кар'єрного росту, що враховують як професійні, так і особистісні потреби викладачів.
4. *Використовуйте переважно методи переконання*: Аргументуйте управлінські рішення, апелюючи до спільних цінностей та місії закладу.
5. *Підтримуйте систему адаптації та наставництва*: Розвивайте інститут «коучингу» для новачків, що дозволить швидше ідентифікувати їх із цінностями колективу.

Теоретичні питання для перевірки знань

1. Чому сучасна організація (зокрема заклад освіти) розглядається як складна соціальна система? Поясніть роль якості трудового життя у стратегічному успіху організації.

2. Які ключові фактори соціального середовища визначають стабільність та розвиток колективу? Розкрийте зміст таких факторів, як соціальна інфраструктура та соціальна захищеність.
3. Проаналізуйте різницю між методами прямої та непрямой дії в управлінні. Чому адміністративні методи самі по собі не здатні викликати творчу активність працівників?
4. Який інструментарій включають соціальні методи управління колективом? Охарактеризуйте роль залучення працівників до прийняття стратегічних рішень.
5. Розкрийте зміст методів психологічного спонукання та гуманізації праці. Як естетичне оформлення робочих місць впливає на продуктивність?
6. Опишіть механізм формування трудової поведінки. Який шлях проходить імпульс від виникнення потреби до формування соціальної установки працівника?
7. У чому полягає роль ціннісних орієнтацій у процесі прийняття працівником рішень керівництва? Як працює механізм «соціальної оцінки»?
8. Сформууйте портрет ефективного керівника за двома блоками характеристик. Що таке атракція та емпатія в контексті управлінської діяльності?
9. Порівняйте «переконання» та «навіювання» як механізми психологічного впливу. У яких ситуаціях доцільно використовувати кожен із них?
10. Які основні функції виконує управлінське спілкування в організації? Розкрийте зміст регулятивної функції та функції соціалізації.
11. Назвіть етапи ділового спілкування. Чому етап встановлення контакту вважається фундаментом усієї комунікації та що таке «правило трьох плюсів»?
12. Як ефективно працювати із запереченнями під час аргументації своєї позиції? Чому заперечення партнера слід розглядати як запит на інформацію, а не як відмову?
13. Порівняйте ознаки сприятливого та несприятливого клімату в колективі. Як клімат впливає на плинність кадрів?
14. Розкрийте зміст чотирьох механізмів регуляції клімату: адаптації, комунікації, ідентифікації та інтеграції. У чому полягає психологічний ефект ідентифікації працівника з організацією?
15. Охарактеризуйте чотири аспекти адаптації нового працівника (психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний). Який із них відповідає за прийняття неформальних норм колективу?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Чи правильно, що адміністративні методи управління належать до методів непрямой дії?

2. Чи стає потреба інтересом лише після того, як вона була усвідомлена працівником?
3. Чи є «навіювання» методом впливу, який базується на логічних доказах та раціональності?
4. Чи передбачає соціально-психологічний аспект адаптації прийняття працівником неформальних норм колективу?
5. Чи є ідентифікація процесом, за якого працівник починає сприймати цілі організації як власні («Ми» замість «Вони»)?
6. Який інструмент використовується для вимірювання міжособистісних та емоційних стосунків усередині малої групи?
 - а) Анкетування;
 - б) Соціометрія;
 - в) Інтерв'ю;
 - г) Спостереження.
7. Як називається психологічна здатність керівника притягувати людей, викликати в них симпатію та довіру?
 - а) Емпатія;
 - б) Толерантність;
 - в) Атракція;
 - г) Компетентність.
8. На якому етапі ділового спілкування використовується «правило трьох плюсів» (посмішка, ім'я, комплімент)?
 - а) Орієнтація в проблемі;
 - б) Обговорення та аргументація;
 - в) Встановлення контакту;
 - г) Вихід із контакту.
9. Який механізм регуляції клімату забезпечує об'єднання зусиль для досягнення цілей та створює синергетичний ефект?
 - а) Адаптація;
 - б) Інтеграція;
 - в) Ідентифікація;
 - г) Комунікація.
10. До якої групи потреб належать потреби в успіху, владі та самовираженні?
 - а) Первинні потреби;
 - б) Вторинні потреби;
 - в) Фізіологічні потреби;
 - г) Потреби в безпеці.

ТЕМА 10. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ

План лекції

1. Сутність і значення кадрового планування: основні завдання та принципи.
2. Етапи процесу планування персоналу.
3. Методи визначення чисельності працівників.
4. Маркетинг персоналу та джерела залучення кадрів.
5. Процес формування кадрового складу.
6. Сучасні проблеми формування кадрового складу в Україні.

1. Сутність і значення кадрового планування: основні завдання та принципи

У сучасних умовах ефективність діяльності організації значною мірою залежить від раціонального використання людських ресурсів. Саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних і поточних цілей підприємства, формує його конкурентоспроможність та інноваційний потенціал. Відповідно саме кадрове планування є важливою складовою системи управління персоналом і спрямоване на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації у потрібний час. Відтак, *кадрове планування* – це процес визначення потреб організації у персоналі, розроблення заходів щодо забезпечення підприємства кадрами та ефективного їх використання. Або ж *кадрове планування* (планування персоналу) – це система заходів, спрямована на визначення потреб організації в робочій силі у кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах.

Головна мета планування полягає в тому, щоб надати працівникам робочі місця у потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей та вимог виробництва.

Водночас кадрове планування тісно пов'язане зі стратегією розвитку підприємства, виробничими планами, фінансовими можливостями та організаційною структурою.

Тому до *основних завдань* кадрового планування належать:

- забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації;
- досягнення оптимальної чисельності персоналу;
- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення стабільності трудового колективу;
- створення умов для професійного розвитку працівників.

Система управління трудовими ресурсами базується на певних принципах. До *основних принципів* належать:

планомірність – передбачає узгоджене та послідовне здійснення всіх кадрових процесів;

системність – вимагає розглядати персонал як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані;

єдиноначальність – зосередженні всієї повноти влади та відповідальності за прийняття рішень в руках одного керівника;

соціальне партнерство – передбачає узгодження інтересів роботодавця і працівників;

економічна ефективність – досягнення максимального результату при оптимальних витратах на персонал;

демократизм – залученні працівників до процесу обговорення проблем, підготовки рішень та управління організацією;

економічна зацікавленість – прямій залежності між кількістю, якістю та результатами праці людини і розміром її матеріальної винагороди;

соціальна доцільність – будь-яке управлінське рішення має враховувати людський фактор, соціальні потреби працівників та покращувати умови їхнього життя й праці.

2. Етапи процесу планування персоналу

Ефективне планування кадрової роботи ґрунтується на таких *принципах*: науковий характер, безперервність, збалансованість між ресурсами та потребами, комплексність і системність.

Процес планування кадрового складу здійснюється поетапно і включає наступні етапи:

1. *Інформаційний (аналіз наявного персоналу)* – збір та аналіз даних про наявний персонал, вакантні робочі місця та ситуацію на ринку праці (чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад; вікову структуру; рівень освіти; продуктивність праці; плинність кадрів).

2. *Розробка проєктів плану (прогнозування потреби в кадрах)* – аналіз кадрових ситуацій та розробка альтернативних варіантів покриття потреб. визначається майбутня потреба підприємства у працівниках залежно від обсягів виробництва; впровадження нових технологій; автоматизації; організаційних змін.

3. *Прийняття рішень* – затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтира для кадрової служби.

4. *Визначення витрат* – розрахунок бюджету на утримання, набір та навчання персоналу, а саме: підбір персоналу; професійне навчання; адаптацію; стимулювання праці; формування кадрового резерву.

5. *Контроль та моніторинг* – порівняння параметрів плану з реальними показниками та коригування цілей.

3. Методи визначення чисельності працівників

Потреба в персоналі поділяється на два види:

Якісна потреба: визначається через вимоги до професій, спеціальностей та кваліфікації працівників. Основою для розрахунку є штатні розписи, посадові інструкції та вимоги робочих місць.

Кількісна потреба: визначає необхідну чисельність працівників для виконання виробничої програми.

Для розрахунку чисельності управлінського (адміністративного) персоналу в сучасній практиці менеджменту використовують декілька основних методів, які дозволяють врахувати складність, трудомісткість та специфіку управлінської праці.

Методи розрахунку чисельності:

1. *За трудомісткістю:* чисельність робітників розраховується на основі тривалості технологічного процесу та норм виробітку.

2. *Метод Розенкранца:* використовується для розрахунку чисельності управлінського персоналу на основі сумарного часу виконання управлінських робіт.

3. *За нормами обслуговування:* чисельність персоналу визначається кількістю об'єктів, що підлягають обслуговуванню (агрегатів, робочих місць).

4. *Метод за нормами керованості (норми навантаження):* базується на встановленні граничної кількості підлеглих, якими може ефективно керувати один менеджер.

Рекомендовані норми:

для творчих робіт високої кваліфікації – 5–7 осіб;

для стандартних управлінських процедур – 10–12 осіб;

максимальна межа – 15–17 осіб, після якої колектив стає некерованим.

5. *Нормативний метод:* передбачає застосування системи нормативів чисельності, часу та централізації робіт, розрахованих для типових організаційно-технічних умов.

6. *Штатно-номенклатурний метод:* застосовується при плануванні на строк до 5 років і ґрунтується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатних розписах.

7. *Метод розрахунку за коефіцієнтом насиченості:* використовується для довгострокового планування, коли визначається співвідношення кількості спеціалістів на 1000 працюючих або на обсяг виробленої продукції.

8. *Статистичні методи (зокрема метод регресійного аналізу):* базуються на екстраполяції даних минулих періодів і виявленні залежності чисельності персоналу від факторів впливу (наприклад, обсягу інформації, що обробляється).

9. *Метод експертних оцінок:* залучення групи компетентних спеціалістів, які на основі власного досвіду колегіально встановлюють необхідну величину потреби в персоналі.

10. *Метод «від нульової бази»:* притаманний закордонному досвіду; кожен рік наявний стан зайнятості уточнюється і вакантні місця заповнюються лише після аналізу реальної потреби в них.

Порівняльна таблиця

Метод	Основна перевага	Основний недолік
Розенкранца	Найвища точність та обґрунтованість	Вимагає детальних даних, які можуть бути невідомі
Експертних оцінок	Мінімальні витрати на проведення	Висока суб'єктивність та можливість похибки

Коефіцієнт насиченості	Зручність для довгострокового прогнозування	Мала точність для конкретних підрозділів
Звітно-статистичний	Простота використання наявних даних	Призводить до диспропорцій у чисельності

4. Маркетинг персоналу та джерела залучення кадрів

Маркетинг персоналу – це вид діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в кадрах. Його задача – володіти ситуацією на ринку праці для задоволення цілей організації.

Формування кадрового складу здійснюється через внутрішні та зовнішні джерела.

Внутрішні джерела: переміщення власних працівників, ротація, суміщення професій.

Переваги: наявність службового росту, низькі витрати на залучення, швидке заповнення вакансій.

Недоліки: обмежені можливості вибору, можлива напруга в колективі.

Зовнішні джерела: ринок праці, заклади освіти, агенції з працевлаштування, ярмарки вакансій.

Переваги: ширший вибір, нові ідеї в організації.

Недоліки: високі витрати на залучення, тривалий період адаптації, ризик помилки при виборі.

5. Процес формування кадрового складу

Набір персоналу

Процес формування складу організації починається з *набору* (пошуку потенційних кандидатів) та завершується *відбором* (визначенням конкретних осіб для найму).

Набір персоналу – це процес залучення кандидатів на вакантні посади.

До основних методів набору відносять: оголошення; рекрутинг; ярмарки вакансій; співпраця із закладами освіти; соціальні мережі.

Відбір персоналу

Відбір – це процес оцінювання кандидатів з метою вибору найбільш придатного працівника.

Основними етапами відбору персоналу є:

1. *Попередня співбесіда:* відсіювання непридатних кандидатів на основі первинного знайомства.
2. *Анкетування:* заповнення заяви та біографічної анкети для отримання детальної інформації про досвід та освіту.
3. *Тестування:* перевірка професійних знань, здібностей та особистісних якостей.
4. *Поглиблена відбіркова співбесіда:* проводить майбутній безпосередній керівник для з'ясування інтересів та очікувань сторін.

5. *Перевірка рекомендацій*: підтвердження інформації з минулих місць роботи.

6. *Медичний огляд*: проводиться для певних категорій посад за вимогами законодавства.

7. *Прийняття остаточного рішення*: підписання контракту та оформлення наказу про прийняття на роботу.

Критеріями відбору є: освіта; професійний досвід; компетентність; особистісні якості; мотивація.

Вирішальна роль у прийнятті на роботу належить *лінійному менеджеру*, оскільки саме він несе відповідальність за результативність майбутньої праці нового співробітника.

Розстановка кадрів

Розстановка персоналу передбачає: закріплення працівників за робочими місцями; оптимальний розподіл функцій; врахування професійних здібностей.

Раціональна розстановка кадрів сприяє: підвищенню продуктивності праці; покращанню психологічного клімату; зниженню конфліктності.

Формування кадрового резерву

Кадровий резерв – це група працівників, підготовлених для заміщення вищих або вакантних посад.

Основні завдання кадрового резерву:

забезпечення безперервності управління;
підготовка майбутніх керівників;
скорочення часу на заміщення вакансій.

Етапи формування резерву:

1. Відбір кандидатів.
2. Оцінка професійних і особистісних якостей.
3. Навчання та стажування.
4. Контроль результатів підготовки.

6. Сучасні проблеми формування кадрового складу в Україні

На сучасному етапі українські підприємства стикаються з такими проблемами:

дефіцит кваліфікованих кадрів;
трудова міграція;
старіння робочої сили;
невідповідність освіти потребам ринку праці;
високий рівень плинності кадрів;
потреба у цифрових компетентностях.

Особливо гостро спостерігається дефіцит:

робітничих професій;
інженерно-технічних працівників;
менеджерів стратегічного рівня.

У зв'язку з цим важливого значення набувають:

розвиток системи професійного навчання;
 дуальна освіта;
 цифровізація HR-процесів;
 стратегічне кадрове планування.

Відтак, планування та формування кадрового складу є важливою функцією управління персоналом. Ефективне кадрове планування забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами, сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Сучасне управління кадровим складом повинно базуватися на:
 стратегічному підході;
 використанні сучасних методів добору персоналу;
 розвитку кадрового резерву;
 професійному навчанні;
 мотивації та адаптації працівників.

Раціонально сформований кадровий склад є основою стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації.

Теоретичні питання для перевірки знань

1. Дайте визначення кадрового планування. У яких чотирьох вимірах воно визначає потреби організації в робочій силі?
2. У чому полягає головна мета кадрового планування? Як вона пов'язана зі стратегією розвитку підприємства?
3. Охарактеризуйте принципи «єдиначальності» та «демократизму» в системі управління трудовими ресурсами. Чим вони відрізняються?
4. Які дані аналізуються на інформаційному етапі кадрового планування? Назвіть мінімум чотири показники, що підлягають вивченню.
5. Розкрийте зміст етапу «визначення витрат» у процесі планування. На які саме заходи розраховується бюджет?
6. У чому полягає різниця між якісною та кількісною потребою в персоналі? Що є основою для розрахунку кожного з видів потреби?
7. Для чого використовується метод Розенкранца? Яка його головна перевага та основний недолік згідно з порівняльною таблицею?
8. Які рекомендовані норми керованості для творчих колективів та стандартних процедур? Яка кількість підлеглих вважається максимальною межею керованості?
9. Охарактеризуйте метод «від нульової бази». У чому його особливість при заповненні вакантних місць?
10. Що таке маркетинг персоналу? Яким чином організація може забезпечувати потребу в кадрах через внутрішні джерела?
11. Проаналізуйте переваги та недоліки зовнішніх джерел залучення кадрів. Чому тривалий період адаптації вважається їхнім недоліком?
12. Які основні етапи включає процес відбору персоналу? Яку роль у цьому процесі відіграє анкетування та перевірка рекомендацій?

13. Чому вирішальна роль у прийнятті рішення про найм належить саме лінійному менеджеру?

14. Що таке кадровий резерв і з яких етапів складається процес його формування?

15. Які сучасні проблеми формування кадрового складу в Україні є найбільш критичними? Назвіть дефіцитні категорії професій на сучасному ринку.

Тести для перевірки знань

1. Чи правильно, що кадрове планування визначає потреби організації в робочій силі лише у кількісному та якісному вимірах?

2. Чи є «єдиноначальність» принципом, що передбачає зосередження відповідальності за рішення в руках одного керівника?

3. Чи вважається внутрішнє залучення кадрів (ротація, переміщення) дорожчим способом заповнення вакансій порівняно із зовнішнім?

4. Чи вірно, що метод «від нульової бази» передбачає щорічне уточнення стану зайнятості та заповнення вакансій лише після аналізу реальної потреби?

5. Чи належить вирішальна роль у прийнятті остаточного рішення про найм працівника лінійному менеджеру?

6. На якому етапі процесу планування персоналу здійснюється розрахунок бюджету на набір, адаптацію та стимулювання праці?

- а) Інформаційний етап;
- б) Прийняття рішень;
- в) Визначення витрат;
- г) Контроль та моніторинг.

7. Яка норма керованості рекомендована для стандартних управлінських процедур?

- а) 5–7 осіб;
- б) 10–12 осіб;
- в) 15–17 осіб;
- г) Понад 20 осіб.

8. Який метод розрахунку чисельності управлінського персоналу базується на сумарному часі виконання управлінських робіт?

- а) Метод експертних оцінок;
- б) Штатно-номенклатурний метод;
- в) Метод Розенкранца;
- г) Метод за коефіцієнтом насиченості.

9. Як називається вид діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в кадрах через володіння ситуацією на ринку праці?

- а) Набір персоналу;
- б) Маркетинг персоналу;
- в) Відбір персоналу;
- г) Розстановка кадрів.

10. Що є головним недоліком методу експертних оцінок при визначенні потреби в персоналі?

- а) Висока вартість проведення;
- б) Складність розрахунків;
- в) Висока суб'єктивність та можливість похибки;
- г) Необхідність детальних статистичних даних.

ТЕМА 11. РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ І РЕГУЛЮВАННЯ ЙОГО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План лекції:

1. Сутність та основні принципи раціонального використання персоналу та внутрішньої організаційної мобільності.
2. Регулювання трудової діяльності: управління процесами руху та вивільнення персоналу.
3. Фактори та умови забезпечення ефективної діяльності персоналу.

1. Сутність та основні принципи раціонального використання персоналу та внутрішньої організаційної мобільності

Використання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого, фізичного та трудового потенціалу працівників. Ця діяльність повинна одночасно відповідати стратегічним цілям організації, враховувати інтереси особистості працівника та суворо дотримуватися законодавства про працю.

Основними принципами раціонального використання персоналу є:

Забезпечення раціональної зайнятості: надання роботи відповідно до здібностей та нахилів працівника.

Стабільність і рівномірність завантаження: підтримка ритмічної роботи протягом дня, тижня чи року.

Відповідність потенціалу вимогам робочого місця: узгодження кваліфікації, психофізіологічних даних та досвіду працівника з вимогами посади.

Періодична зміна робочих місць (ротація): забезпечення різноманітності виконуваних операцій та гнучкого маневрування ресурсами.

Максимальна багатофункціональність: можливість виконання різних операцій на одному робочому місці для запобігання втомі окремих груп м'язів.

Водночас розміщення персоналу впливає на ефективний розподіл кадрів відповідно у структурних підрозділах організації, що забезпечує комфортність виробничого процесу.

Розміщення персоналу – це процес раціонального розподілу кадрів по структурних підрозділах з урахуванням специфіки виробництва та відповідності психологічних якостей людини змісту роботи.

При розміщенні персоналу менеджмент має керуватися трьома ключовими принципами:

1. *Принцип відповідності:* моральні та ділові якості працівника повинні відповідати вимогам робочого місця.
2. *Принцип перспективності:* урахування вікового цензу, тривалості перебування на одній посаді та можливостей подальшого професійного росту чи зміни спеціальності.
3. *Принцип змінності:* регулярне оновлення кадрового складу для запобігання застою кадрів, що негативно впливає на ефективність організації.

2. Регулювання трудової діяльності: управління процесами руху та вивільнення персоналу

Регулювання трудової діяльності визначається як чітко організований процес забезпечення високоефективної праці кожного працівника та підрозділу в цілому. Чим більше людей залучено до спільної діяльності, тим складнішим і відповідальнішим стає цей процес.

Основними завданнями регулювання є:

- забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання встановлених стандартів якості продукції та послуг;
- створення безпечних та нешкідливих умов праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Відповідальність за регулювання праці розподіляється між лінійними керівниками, функціональними підрозділами та допоміжними службами.

Управління процесами руху та вивільнення персоналу

Рух персоналу (мобільність) – це зміна працівником робочого місця, посади або професії. Бажано, щоб цей процес був керованим і базувався на встановленні закономірностей плинності кадрів та мотивів звільнень.

Вивільнення персоналу – це діяльність, що передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм та надання психологічної підтримки при звільненні. Воно виникає як економічна необхідність при надлишку кадрів або реорганізації виробництва.

Для збереження позитивного клімату організації використовують інструменти *гнучкої політики зайнятості*: припинення найму на вакантні місця, переведення на неповний робочий час або використання лізингу персоналу (оренди працівників на певний термін).

Впровадження гнучких графіків для раціонального використання персоналу є результатом пошуку компромісу між стратегічними цілями організації та потребами й очікуваннями працівників. Цей процес базується на наступних аспектах і вимірах:

1. Виміри гнучкого організування робочого часу. Гнучкість може впроваджуватися у кількох площинах:

Хронометричний вимір: передбачає зміну тривалості робочого часу (денної, тижневої чи річної). Основними формами є створення робочих місць із *неповним виміром часу* та вільне закінчення трудової діяльності (достроковий вихід на пенсію).

Хронологічний вимір: дає працівникам змогу обирати час перебування на робочому місці при збереженні загальної тривалості праці. Наприклад, *рухомий час*, коли працівник вільно обирає момент початку й закінчення робочого дня у визначених межах.

Просторовий вимір: впровадження *телепраці* або праці вдома з використанням засобів комунікації. Це вимагає від персоналу високої самодисципліни та вміння самостійно розпоряджатися часом.

Процес впровадження гнучких графіків має включати:

1. *Правове та нормативне забезпечення*: режим праці повинен бути зафіксований у колективному договорі або правилах внутрішнього розпорядку відповідно до КЗпП України.

2. *Аналіз завантаження*: забезпечення стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду для запобігання втомі працівників.

3. *Підготовка менеджерів*: лінійні керівники повинні бути готовими до зміни традиційних ієрархічних методів управління на користь контролю за результатами, а не за процесом перебування на місці.

4. *Використання маркетингу персоналу*: для визначення потреб організації в кадрах та їхнього оптимального залучення через гнучкі форми зайнятості (наприклад, лізинг персоналу чи тимчасову працю).

Раціональне використання персоналу через такі графіки дозволяє організації гнучко реагувати на зміни ринку, знижувати плинність кадрів, а також підвищувати задоволеність працівників працею.

3. Фактори та умови забезпечення ефективної діяльності

Ефективність праці залежить від комплексу факторів, які можна об'єднати у кілька груп:

Підготовчі заходи: чітке визначення мети, планування показників виробництва, кадрове та нормативно-правове забезпечення (колективний договір, правила розпорядку, посадові інструкції).

Організаційно-економічні чинники: розробка штатного розпису, формування бригад, графіки змінності та системи матеріального стимулювання.

Техніко-технологічне забезпечення: раціональне обладнання робочих місць, проектування трудових процесів та надання засобів захисту.

Суб'єктивні фактори: настрої працівників, їхні інтереси, етичне ставлення керівників при видачі розпоряджень та прояв турботи про особисті потреби персоналу.

Для раціоналізації використання трудового потенціалу організації застосовують такі підходи:

Поділ часу праці (job sharing): заміщення одного робочого місця кількома працівниками, які ділять між собою завдання та необхідний час для їх виконання.

Річна тривалість робочого часу: загальна кількість годин на рік поділяється нерівномірно, що зручно для підприємств із сезонними коливаннями.

«Банк неробочих днів»: надання працівнику певної кількості днів на рік, які він може використовувати на свій розсуд як відгули або додаткову відпустку.

Функціональна гнучкість: оволодіння працівниками кількома спеціальностями для взаємозамінності у «пікові» періоди або під час відпусток, що також зменшує монотонність праці.

Розрахунок чисельності менеджерів за нормами керованості (діапазоном управління) є специфічним випадком застосування *методу норм обслуговування*, де оптимальна кількість підлеглих для одного керівника визначається емпіричним шляхом.

Для того щоб правильно розрахувати чисельність управлінців, слід дотримуватися таких нормативів і послідовності дій:

1. Визначення конкретних норм за типом робіт

Згідно з джерелами, норми керованості суттєво різняться залежно від характеру діяльності підрозділу:

Для творчих колективів: у підрозділах із великою питомою вагою нестандартних робіт та високою кваліфікацією працівників норма становить 5–7 осіб на одного керівника.

Для стандартних процедур: у підрозділах, де виконуються типові управлінські операції, норма встановлюється на рівні 10–12 осіб.

Загальні рекомендації: більшість дослідників вважає оптимальним підпорядкування 8–15 підлеглих одному керівнику.

Гранична межа: максимальна чисельність не повинна перевищувати 15–17 осіб, оскільки за цією межею колектив стає некерованим.

2. Використання розрахункових формул

Для аналізу та планування чисельності використовують такі показники:

Середній діапазон управління (Span of Control) дозволяє розрахувати фактичне навантаження на менеджерів в організації, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику. Він визначає «ширину» та «висоту» організаційної структури (пласка вона чи ієрархічна/висока) і розраховується за формулою:

$$S = \frac{N}{M} \quad (1)$$

де,

S – середній діапазон управління;

N – загальна чисельність виконавців (працівників, що не мають підлеглих)

M – загальна чисельність керівників, які мають безпосередніх підлеглих.

Акцентуємо увагу на тому, що універсальної цифри немає, однак, існують класичні нормативи та діапазони в теорії менеджменту (класичні орієнтири):

Вищий рівень управління (топ-менеджмент): оптимально 3–7 осіб. Складні, стратегічні завдання вимагають багато часу на координацію.

Середній рівень (департаменти, відділи): оптимально 7–12 осіб. Завдання більш стандартизовані.

Нижній рівень (лінійні керівники, майстри, начальники змін): може досягати 15–30+ осіб. Робота максимально рутинна, циклічна та жорстко регламентована.

До факторів, що впливають на планування чисельності відносять такі:

Складність роботи. Чим складніші завдання, тим меншим має бути діапазон (керівнику треба частіше контролювати).

Кваліфікація кадрів. Досвідчені працівники потребують менше контролю, що дозволяє розширити діапазон.

Рівень автоматизації. Наявність SRM-систем, ERP та такс-менеджерів дозволяє одному керівнику ефективно управляти більшою кількістю людей.

2. Формула взаємозв'язків В. Грейкунаса (Graicunas Formula)

Суть показника: Французький математик і консультант з управління В'ячеслав Грейкунас математично довів, що зі зростанням кількості підлеглих у арифметичній прогресії, кількість зв'язків та потенційних конфліктів, якими має керувати менеджер, зростає у геометричній прогресії, яка має вигляд:

$$R = n \times (2^{n-1} + n - 1) \quad (2)$$

де,

R – загальна кількість усіх можливих зв'язків (контактів), які керівник змушений контролювати

n – кількість безпосередніх підлеглих.

Дана формула враховує такі види взаємозв'язків:

1. *Прямі одиничні зв'язки.* Коли контакти керівника безпосередньо з кожним підлеглим віч-на-віч (А, В, С).

2. *Прямі групові зв'язки.* Контакти керівника з групами підлеглих у різних комбінаціях (Керівник + А в присутності В; Керівник + В у присутності С, тощо).

3. *Перехресні зв'язки.* Стосунки та комунікації між самими підлеглими, які керівник має враховувати або врегульовувати (А з В, В з С).

Розглянемо приклад масштабного геометричного зростання:

2 підлеглих ($n = 2$). $R = 2(2^1 + 2 - 1) = 6$ зв'язків.

3 підлеглих ($n = 3$). $R = 3(2^2 + 3 - 1) = 18$ зв'язків.

5 підлеглих ($n = 5$). $R = 5(2^4 + 5 - 1) = 100$ зв'язків.

8 підлеглих ($n = 8$). $R = 8(2^7 + 8 - 1) = 1\,080$ зв'язків.

12 підлеглих ($n = 12$). $R = 12(2^{11} + 12 - 1) = 24\,708$ зв'язків.

Як бачимо формула Грейкунаса наочно демонструє, чому існує ліміт ефективності керівника (зазвичай фіксується на позначці 7–9 підлеглих для інтелектуальної праці). Якщо лінійно розширювати штат відділу без створення підструктур (секторів, груп, керівник фізично може захлинутися в інформаційному потоці та міжособистісних зв'язках.

Отже, формула допомагає кадровому плануванню зрозуміти *психологічне та інформаційне навантаження* на керівника.

3. *Фактори, що впливають на вибір норми.* Правильний розрахунок вимагає коригування базових норм з урахуванням таких умов:

Рівень ієрархії: на вищих щаблях управління норми зазвичай вужчі через складність прийнятих рішень.

Ступінь стабільності завдань: чим частіше змінюються завдання, тим менше підлеглих може контролювати менеджер.

Географічне розташування: просторове розпилення робочих місць вимагає зменшення діапазону управління.

Рівень автоматизації: використання ПЕОМ та сучасних інформаційних систем дозволяє розширювати норми керованості.

4. Врахування облікового складу. При планових розрахунках чисельності управлінського персоналу обов'язково використовується *коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову*. Він дозволяє врахувати відсутність менеджерів на робочих місцях через відпустки, хвороби або навчання, забезпечуючи безперервність керівництва. Його використовують для точного планування штату підприємств, де виробничий процес має бути безперервним або чітко регламентованим за часом.

Отже, правильний розрахунок базується на виборі вузького діапазону (5–7 осіб) для складних інтелектуальних робіт та ширшого (до 12–15 осіб) для рутинних процесів, з обов'язковим аналізом ієрархічного рівня менеджера.

Повертаючись до п'ятої групи факторів та умов забезпечення ефективної діяльності, а саме суб'єктивних зазначимо, що розвиток емоційного інтелекту (EQ) є критичним чинником ефективності сучасного менеджера, оскільки, згідно з джерелами, саме цей показник часто гарантує справжній успіх в управлінні, на відміну від формального інтелекту (IQ).

Вплив EQ на ефективність менеджера проявляється у таких аспектах:

1. Здатність до лідерства та мотивування команди

Соціальне лідерство: Сучасний менеджер має бути не лише професіоналом, а й соціальним лідером, що потребує розвинутих соціально-психологічних якостей.

Управління командою: EQ дозволяє менеджеру формувати, впливати та мотивувати команду на досягнення спільних цілей. Це включає вміння розуміти потреби працівників і створювати умови для їхнього самовираження та самореалізації.

Завоювання довіри: Ефективне керівництво базується на завоюванні довіри через особистий приклад, повагу до співробітників та щирість стилю управління.

2. Емпатія та розуміння психології підлеглих

Емпатія та атракція: Розвинутий емоційний інтелект передбачає здатність притягувати до себе людей (атракція) та вміння вникати в їхні проблеми, потреби й інтереси (емпатія).

Організаторська інтуїція: Менеджери з високим EQ володіють «організаторською інтуїцією» — здатністю швидко та глибоко розпізнавати психологію іншої людини, відчувати зміни у взаємовідносинах у колективі та знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника.

3. Створення сприятливого психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат: Менеджер безпосередньо відповідає за формування здорової атмосфери, яка сприяє згуртованості колективу та розкриттю потенціалу кожної особистості.

Емоційний контроль: Важливою складовою EQ є вміння контролювати свої та чужі емоції. Менеджер не повинен переносити власні негативні емоції на підлеглих, оскільки це знижує ефективність їхньої праці.

4. Ефективна комунікація та вирішення конфліктів

Мистецтво спілкування: Розвиток EQ покращує комунікативні навички, зокрема вміння слухати, засвоювати інформацію з усної комунікації та переконувати інших.

Управління конфліктами: Менеджер повинен вміти діагностувати, аналізувати та вчасно нейтралізувати конфліктні ситуації, не ігноруючи їх. Здатність до компромісу та підтримка рівного ставлення до всіх сторін є ознаками високого емоційного рівня керівника.

5. Прийняття рішень та адаптивність

Адаптація до змін: Здатність легко змінювати стиль управління залежно від ситуації та пристосовуватися до нових умов середовища є однією з найважливіших якостей успішного керівника.

Стресостійкість: Менеджер повинен володіти запасом стресостійкості та психологічної стабільності, щоб приймати правильні рішення в умовах ризику та невизначеності.

Таким чином, у той час як IQ-тести все частіше використовують лише для найму працівників нижчих ланок, для керівних посад вирішальним стає саме EQ, що включає самоконтроль, вміння слухати, здатність приймати виважені рішення та майстерність управління людським потенціалом.

Підводячи підсумок зазначимо, що саме системний підхід до раціонального використання та регулювання діяльності персоналу дозволяє перетворити трудовий потенціал працівників на «людський капітал», що є головним джерелом конкурентоспроможності сучасної організації.

Теоретичні питання до перевірки знань

1. Дайте визначення поняттю «використання персоналу». Яким стратегічним та законодавчим вимогам має відповідати ця діяльність?
2. Розкрийте зміст основних принципів раціонального використання персоналу, зокрема принципу відповідності потенціалу вимогам робочого місця та принципу ротації.
3. Які три ключові принципи менеджмент має використовувати при розміщенні персоналу по структурних підрозділах? Поясніть суть принципу перспективності.
4. Що таке регулювання трудової діяльності та які його основні завдання в контексті забезпечення продуктивності й клімату в колективі?
5. Охарактеризуйте поняття «рух персоналу» та «вивільнення персоналу». Які заходи включає процес вивільнення з точки зору правових норм та психологічної підтримки?
6. Які інструменти «гнучкої політики зайнятості» можуть використовувати організації для збереження позитивного клімату при надлишку кадрів?
7. Поясніть три виміри гнучкого організування робочого часу: хронометричний, хронологічний та просторовий. Наведіть приклади для кожного.

8. Які вимоги висуває «просторовий вимір» (телепраця) до самодисципліни працівника та методів контролю з боку менеджера?
9. У чому полягає сутність підходів «job sharing» (поділ часу праці) та «банк неробочих днів» як інструментів раціоналізації праці?
10. Порівняйте норми керованості для творчих колективів та підрозділів зі стандартними процедурами. Яка чисельність підлеглих вважається граничною межею керованості?
11. Які чинники впливають на вибір оптимального діапазону управління (Span of Control)? Як на цей показник впливає рівень автоматизації та кваліфікація кадрів?
12. У чому полягає суть формули В. Грейкунаса? Чому кількість зв'язків у колективі зростає в геометричній прогресії при лінійному збільшенні кількості підлеглих?
13. На які групи поділяються фактори забезпечення ефективної діяльності персоналу? Що відносять до суб'єктивних чинників?
14. Чому емоційний інтелект (EQ) вважається критичнішим фактором успіху для керівника, ніж формальний інтелект (IQ)?
15. Як розвинений EQ менеджера впливає на формування соціально-психологічного клімату та управління конфліктами в команді?

Тести до перевірки знань

1. Чи правильно, що використання персоналу – це комплекс заходів для найбільш ефективної реалізації творчого, фізичного та трудового потенціалу працівників?
2. Чи передбачає принцип перспективності врахування віку працівника та можливостей його професійного росту?
3. Чи є «хронологічний вимір» гнучкого робочого часу способом зміни загальної тривалості роботи (наприклад, перехід на неповний робочий день)?
4. Чи правда, що згідно з формулою В. Грейкунаса, кількість зв'язків, якими має керувати менеджер, зростає в арифметичній прогресії при збільшенні кількості підлеглих?
5. Чи вважається емоційний інтелект (EQ) більш критичним чинником успіху для керівних посад, ніж формальний інтелект (IQ)?
6. Який принцип розміщення персоналу вимагає регулярного оновлення складу для запобігання «застою» кадрів?
 - а) Принцип відповідності;
 - б) Принцип змінності;
 - в) Принцип перспективності;
 - г) Принцип ротації.
7. Яка рекомендована норма керованості для підрозділів, що займаються творчою діяльністю та нестандартними роботами?
 - а) 5–7 осіб;
 - б) 10–12 осіб;

в) 15–17 осіб;

г) 30+ осіб.

8. Як називається підхід, при якому одне робоче місце заміщується кількома працівниками, що ділять між собою завдання та час?

а) Функціональна гнучкість;

б) Лізинг персоналу;

в) Поділ часу праці (job sharing);

г) Банк неробочих днів.

9. Що з переліченого належить до «просторового виміру» гнучкого графіку?

а) Рухомий час;

б) Неповний робочий тиждень;

в) Телепраця або робота вдома;

г) Достроковий вихід на пенсію.

10. До якої групи факторів ефективності персоналу належить настрій працівників та етичне ставлення керівника?

а) Організаційно-економічні;

б) Техніко-технологічні;

в) Підготовчі;

г) Суб'єктивні фактори.

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

План

1. Поняття робочого часу його структура та класифікація витрат робочого часу виконавця.
2. Законодавче регулювання тривалості робочого часу, режиму праці та відпочинку.
3. Гнучкі форми організації робочого часу.
4. Особливості планування робочого часу в закладах освіти.

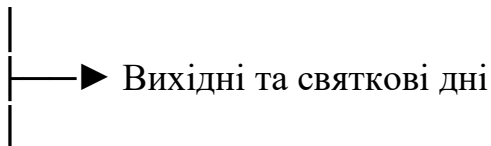
1. Поняття робочого часу його структура та класифікація витрат робочого часу виконавця

Робочий час – це законодавчо встановлений період часу, протягом якого працівник повинен виконувати доручену йому роботу в організації. Управління цим ресурсом є компромісом між цілями організації та потребами працівників.

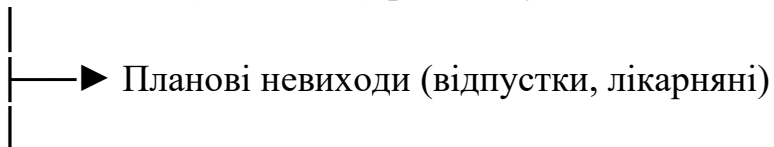
Весь час перебування працівника на підприємстві можна поділити на *час роботи та час перерв*. Тому для аналізу та планування чисельності персоналу використовують не просто загальний обсяг часу, а його структуру (баланс). Це дозволяє зрозуміти, скільки часу витрачається на корисну роботу, а скільки втрачається. Відтак розглянемо структуру робочого часу за календарним ознаками (фонди часу).

При плануванні штату робочий час розраховують у людино-днях або людино-годинах, послідовно вираховуючи періоди неявок. Структура складається з трьох основних фондів часу, а саме: календарного, номінального (табельного) та ефективного (корисного). Схематично це відображено на рис. 1.

[Календарний фонд часу]



[Номінальний (табельний) фонд часу]



[Ефективний (корисний) фонд часу]

Рис. 1. Структура робочого часу за календарними ознаками

Розглянемо більш предметно фонди часу, що відображені на рисунку.

1. *Календарний фонд часу ($T_{\text{кал}}$)*. Це сукупний час, що дорівнює повній кількості календарних днів у звітному періоді (місяць, квартал, рік). Наприклад, за рік на одного працівника це 365 (або 366) днів.

2. *Номінальний або табельний фонд часу ($T_{ном}$)*. Це максимальна кількість днів (або годин), яку працівник може відпрацювати за розрахунковий період відповідно до закону.

Розрахунок: Календарний фонд мінус вихідні та державні святкові дні.

Примітка: Саме цей фонд фіксується у виробничому календарі підприємства (зазвичай близько 250 робочих днів на рік при 5-денному робочому тижні).

3. *Ефективний (корисний або реальний) фонд часу ($T_{эф}$)*. Це кількість часу, яку працівник фактично має відпрацювати безпосередньо на робочому місці.

Розрахунок: Номінальний фонд мінус усі планові та поважні невиходи на роботу.

До планових невиходів належать:

- Щорічні основні та додаткові відпустки.
- Навчальні відпустки (сесії).
- Невиходи через хворобу (лікарняні на основі статистики минулих років).
- Відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами.
- Виконання державних чи громадських обов'язків.

Ознайомившись зі структурою робочого часу розглянемо структуру тривалості робочого дня (Зміна)

Класична класифікація розподіляє весь час робочої зміни на дві великі категорії: *час роботи* (виконання завдань) та *час перерв* (робота не ведеться).

А. Час роботи (T_p). Період, протягом якого працівник виконує дії, пов'язані з його обов'язками.

1. *Підготовчо-заклучний час ($T_{пз}$)*. Час на підготовку себе та робочого місця до початку зміни і наведення порядку після її закінчення (отримання інструктажу, інструментів, включення обладнання, здача готової продукції/звітів).

2. *Оперативний час ($T_{оп}$)*. Основний час зміни, протягом якого безпосередньо змінюється об'єкт праці або виконується головне завдання. Поділяється на:

Основний (технологічний) час. Безпосередній вплив на предмет праці (наприклад, написання коду програмістом, виточування деталі токарем).

Допоміжний час. Дії, необхідні для виконання основної роботи (установка деталі в верстат, завантаження файлів, перехід до наступного об'єкта).

2. *Час обслуговування робочого місця ($T_{обс}$)*. Догляд за робочим місцем протягом зміни (змащування верстата, чищення інструментів, розкладання матеріалів, перезавантаження комп'ютера).

Б. Час перерв (T_n)

Період, протягом якого трудова діяльність тимчасово припиняється.

Перерви на регламентований відпочинок та особисті потреби ($T_{вон}$):

1. Час для виробничої гімнастики або відпочинку від фізичного/розумового напруження (входить до складу робочого часу).

2. Час на особисту гігієну та природні потреби.

Перерви, обумовлені технологією та організацією виробництва (T_{tex}): Вимушені зупинки, передбачені технологічним процесом (наприклад, очікування, поки застигне бетон або завершиться автоматична інсталяція програми).

Непродуктивні перерви (втрати робочого часу – (T_{em})). Це те, чого менеджмент має уникати.

З вини працівника. Запізнення, передчасне залишення робочого місця, сторонні розмови, перекури понад норму.

З вини підприємства (організаційно-технічні причини). Простій через поломку обладнання, відсутність електроенергії, затримку постачання сировини чи відсутність чітких завдань від керівника

Таким чином знання цієї структури дозволяє проводити *фотографію робочого дня (хронометраж)*. Якщо в результаті аналізу з'ясовується, що *Непродуктивні перерви (T_{em})* займають понад 10–15 % зміни, планувати збільшення чисельності штату недоцільно. Спочатку потрібно оптимізувати процеси та усунути втрати часу вже існуючих працівників.

Класифікація цих витрат дозволяє вивчити режим праці та оцінити рівень організації виробничих процесів.

2. Законодавче регулювання тривалості робочого часу, режиму праці та відпочинку.

Базовим нормативним актом є Кодекс законів про працю Кодекс законів про працю України (КЗпП), відповідно до якого встановлено такі норми:

Нормальна тривалість: не більше 40 годин на тиждень.

Скорочена тривалість:

для шкідливих умов праці – до 36 годин на тиждень;

для неповнолітніх (16–18 років) – 36 годин, (15–16 років) – 24 години;

для вчителів та лікарів – 36 годин на тиждень.

Надурочні роботи: допускаються як виняток, не більше 4 годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік.

Нічний час (22:00–06:00). Тривалість зміни скорочується на одну годину; робота оплачується у підвищеному розмірі (не нижче 20 % тарифної ставки).

Режим праці визначає розклад роботи, тривалість робочого дня/тижня, години початку й закінчення роботи та перерви. Основні вимоги фіксуються в *колективному договорі або правилах внутрішнього трудового розпорядку*.

Час відпочинку включає перерви протягом дня, вихідні, святкові дні та відпустки. Основна щорічна відпустка надається тривалістю не менш як 24 календарних дні (для неповнолітніх – 31 день). Педагогічні працівники можуть мати відпустку до 56 календарних днів.

3. Гнучкі форми організації робочого часу

Сучасний менеджмент поступово відходить від жорстких графіків, впроваджуючи гнучкість у таких вимірах:

1. *Хронометричний* (зміна загальної тривалості часу). Цей вимір передбачає коригування загальної кількості відпрацьованих годин за тиждень, місяць або весь період трудової діяльності. Для нього характерним є неповний робочий час (день або тиждень). Тобто організація праці на умовні 0,25; 0,5 або 0,75 ставки.

Економічний аспект: оплата здійснюється пропорційно відпрацьованому часу. Це дозволяє залучати вузькопрофільних фахівців, не витрачаючи кошти на утримання повної штатної одиниці.

На законодавчому рівні регулюється ст. 56 КЗпП України.

Достроковий вихід на пенсію (або програми поступового виходу): Система, за якої працівники передпенсійного віку плавно скорочують своє річне навантаження (наприклад, переходять з професорської ставки на 0,5 чи 0,25 ставки), передаючи досвід молодим колегам.

Освітня специфіка: Допомогає закладу освіти провести м'яке «омолодження» колективу та зберегти наукову наступність без різкого звільнення заслужених діячів науки.

2. *Хронологічний (Право вибору часу перебування на місці)*. При цьому вимірі загальна кількість робочих годин (наприклад, 36 годин на тиждень) залишається незмінною, але працівник отримує автономію у виборі часу початку, закінчення або розподілу робочого дня.

Рухомий (гнучкий) час (Flexitime): Робочий день ділиться на дві частини:

Фіксований час (Core time) – період, коли всі працівники обов'язково мають бути на місці (для закладу освіти – це години проведення занять згідно з розкладом).

Гнучкий час (Flexible time) – години початку і завершення іншої роботи (підготовка до пар, методична робота, заповнення журналів). Працівник може обрати: працювати з 08:00 до 16:00 чи з 11:00 до 19:00.

Спеціальні (соціальні та творчі) відпустки – надання працівникам права на тривалі перерви у діяльності для перезавантаження або підвищення кваліфікації.

Освітня специфіка (Сабатикал / Sabbatical). У світовій практиці це тривала відпустка (від кількох місяців до року), яка надається викладачам ЗВО раз на кілька років для написання підручника, проведення масштабного наукового дослідження або стажування за кордоном. При цьому за викладачем часто зберігається робоче місце та частина фінансування, оскільки результатом є підвищення рейтингу самого закладу.

3. *Комплексний (Альтернативні моделі зайнятості та розподілу праці)*. Поєднує в собі елементи зміни як тривалості, так і структури трудових відносин.

Тимчасова праця (Контрактна система). Залучення персоналу під конкретний проект або часовий проміжок (наприклад, для проведення літньої приймальної кампанії, розробки короткострокового сертифікатного курсу, акредитації освітньої програми).

Поділ робочого місця (Job sharing). Інноваційна модель, коли одну штатну посаду на повну ставку (наприклад, посаду методиста факультету або

заступника директора з виховної роботи) займають дві людини. Вони самостійно ділять між собою години, обов'язки та відповідальність, а заробітна плата розподіляється пропорційно внеску кожного.

Перевага для ФЕД. Організація отримує безперервну роботу посади, мінімізуються ризики зриву завдань через хворобу одного з працівників, а також об'єднуються компетенції двох фахівців за ціною однієї ставки.

Лізинг персоналу / Аутсорсинг. Передача непрофільних функцій закладу освіти стороннім спеціалізованим компаніям.

Економічна доцільність: Замість утримання у штатному розписі власних прибиральників, охоронців, системних адміністраторів чи бухгалтерів, заклад освіти укладає договір цивільно-правового характеру з компанією, яка надає ці послуги. Це значно оптимізує фонд оплати праці та зменшує навантаження на кадрове діловодство.

4. Просторовий (Зміна місця виконання роботи). Цей вимір повністю нівелює прив'язку працівника до фізичного кабінету чи будівлі закладу освіти.

Телеробота / Дистанційна робота (Remote work / Telecommuting). Виконання посадових обов'язків поза межами приміщень роботодавця з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ст. 60-2 КЗпП).

В освітньому процесі – це проведення онлайн-лекцій через платформи Zoom/Teams, перевірка студентських робіт у системах Moodle/Google Classroom, створення електронних методичних матеріалів, проведення дистанційних засідань кафедр чи педрад.

Економічний ефект для закладу освіти. Пряма економія бюджету – значне зниження витрат на комунальні послуги (опалення, електроенергія, вода), закупівлю офісного паперу, обслуговування аудиторного фонду та комп'ютерних класів.

Глобалізація кадрового потенціалу: Можливість наймати найкращих професорів та експертів з інших міст чи навіть країн, оскільки їм не потрібно витратити час і гроші на щоденний переїзд.

4. Особливості планування робочого часу в закладах освіти.

Для педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників діють спеціальні норми, визначені законами **«Про освіту»**, **«Про повну загальну середню освіту»** та **«Про вищу освіту»**. Відтак у закладах освіти планування має специфічний характер:

1. Загальні норми тривалості робочого часу (КЗпП). Ці норми поширюються на адміністративно-господарський, інженерно-технічний та обслуговуючий персонал закладів освіти (директор/ректор, бухгалтери, секретарі, лаборанти, прибиральники, охоронці).

Нормальна тривалість. Відповідно до ст. 50 КЗпП, нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати *40 годин на тиждень*.

П'ятиденний / Шестиденний тиждень. Для більшості закладів освіти встановлюється 5-денний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість

щоденної зміни визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку (зазвичай 8 годин).

Скорочення часу напередодні вихідних і свят. При 6-денному робочому тижні тривалість роботи напередодні вихідних днів не може перевищувати 5 годин (ст. 53 КЗпП). Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 годину для всіх працівників (крім тих, хто вже має скорочений робочий час).

2. *Скорочена тривалість робочого часу (Спеціальні норми для освітян).* Згідно зі ст. 51 КЗпП, для окремих категорій працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу, що оплачується в розмірі повної тарифної ставки. До цієї категорії законодавство відносить педагогічних та науково-педагогічних працівників.

Загальна тривалість робочого часу педагога чи викладача на повну ставку становить *36 годин на тиждень*. Проте всередині цих 36 годин законодавство чітко виділяє *нормовану частину – педагогічне (навчальне) навантаження*.

А. *Заклади загальної середньої освіти (школи, ліцеї, гімназії).* Згідно із Законом України «Про повну загальну середню освіту», педагогічне навантаження вчителя на одну тарифну ставку становить – *18 навчальних годин на тиждень (уроків)*.

Економічний зміст для ФЕД: Якщо вчитель веде 24 уроки на тиждень, фінансова служба розраховує його заробітну плату як 1,33 ставки (24 / 18).

Решта часу (до 36 годин на тиждень) витрачається на ненормовану частину: перевірку зошитів, завідування кабінетом, класне керівництво тощо (за що законодавством передбачені окремі доплати та надбавки у відсотках до ставки).

Б. *Заклади вищої освіти (університети, академії, інститути).* Згідно із Законом України «Про вищу освіту», робочий час науково-педагогічних працівників (професори, доценти, асистенти) становить 36 годин на тиждень (1548 годин на навчальний рік).

Граничне навчальне навантаження не може перевищувати *600 годин на навчальний рік* на одну посадову ставку.

Структура решти годин (948 годин на рік) щорічно планується у «Індивідуальному плані викладача» за такими розділами:

1. Наукова робота (написання статей, монографій).
2. Методична робота (розробка силабусів, підручників).
3. Організаційна та виховна робота (участь у радах, кураторство).

3. *Види робочого часу та особливі режими (ст. 56, 60 КЗпП.* Економісту та керівнику закладу освіти важливо розрізняти форми організації робочого часу для оптимізації фонду оплати праці:

Неповний робочий час (ст. 56 КЗпП) – може встановлюватися за угодою між працівником і роботодавцем (наприклад, 0,5 чи 0,75 ставки). *Важливо:* Оплата в цьому випадку здійснюється *пропорційно відпрацьованому часу* або залежно від виробітку. Це часто застосовується для зовнішніх сумісників, які читають лише кілька годин дисципліни.

Гнучкий режим робочого часу (ст. 60 КЗпП) – дозволяє встановлювати режим роботи, який відрізняється від загального (актуально для адміністративного персоналу за умови відсутності шкоди для навчального процесу).

Дистанційна (віддалена) робота (ст. 60-2 КЗпП) – набула масового характеру в закладах освіти. Передбачає виконання роботи поза межами приміщення закладу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому загальна тривалість робочого часу (36 або 40 годин) не повинна перевищувати норми.

Відтак, ефективне управління робочим часом дозволяє не лише забезпечити виконання виробничих завдань, а й підвищити якість трудового життя працівників, створюючи умови для їхнього професійного розвитку та самореалізації. Водночас для аналізу та побудови (удосконалення) системи управління персоналом у сучасній практиці менеджменту використовується комплексний набір методів, які дають змогу всебічно вивчити діючий стан справ і спроектувати ефективну модель управління.

Теоретичні питання для перевірки знань

1. Дайте визначення поняття «робочий час» та поясніть, чому управління цим ресурсом розглядається як компроміс між цілями організації та потребами працівників.
2. Охарактеризуйте структуру робочого часу за календарними ознаками: календарний, номінальний (табельний) та ефективний фонди часу. Наведіть формули їх розрахунку.
3. Які види невходів на роботу включаються до планових втрат при розрахунку ефективного фонду робочого часу?
4. Розкрийте структуру часу роботи (T_p): що таке підготовчо-заклучний час, оперативний час (основний і допоміжний) та час обслуговування робочого місця?
5. Охарактеризуйте види часу перерв ($T_{п}$): регламентовані перерви, технологічні перерви та непродуктивні втрати робочого часу (з вини працівника і з вини підприємства).
6. Яке практичне значення має фотографія робочого дня (хронометраж) та який критерій ($y\%$) сигналізує про недоцільність збільшення штату?
7. Якою є нормальна тривалість робочого часу згідно з КЗпП України, та для яких категорій працівників передбачена скорочена тривалість?
8. Охарактеризуйте законодавчі обмеження щодо надурочних робіт та особливості оплати праці в нічний час.
9. Що включає поняття «час відпочинку» та якою є тривалість основної щорічної відпустки для різних категорій працівників (зокрема педагогічних)?

10. Охарактеризуйте хронометричний вимір гнучкості робочого часу (неповний робочий час, дострокове/поступове вирошення на пенсію) та його економічний аспект для закладу освіти.

11. У чому суть хронологічного виміру гнучкості? Поясніть різницю між фіксованим (Core time) і гнучким (Flexible time) часом, а також суть сабатикалу для викладачів ЗВО.

12. Розкрийте зміст комплексного виміру гнучкості: тимчасова праця, поділ робочого місця (job sharing) та лізинг персоналу/аутсорсинг. Які переваги вони дають закладу освіти?

13. Охарактеризуйте просторовий вимір гнучкості (дистанційна робота): які економічні ефекти вона дає закладу освіти та як реалізується в освітньому процесі?

14. Порівняйте порядок розрахунку педагогічного навантаження вчителя загальноосвітньої школи (ставка 18 годин) та науково-педагогічного працівника ЗВО (36 годин на тиждень, 1548 годин на рік, гранично 600 годин навчального навантаження).

15. Які розділи включає «Індивідуальний план викладача» ЗВО (крім навчального навантаження) та які особливі режими робочого часу (неповний, гнучкий, дистанційний) застосовуються в закладах освіти згідно зі ст. 56, 60 та 60-2 КЗпП?

Тести для перевірки знань

1. Який фонд робочого часу відповідає повній кількості календарних днів у звітному періоді (365 або 366 днів на рік)?

- а) Номінальний (табельний) фонд
- б) Календарний фонд
- в) Ефективний (корисний) фонд
- г) Оперативний фонд

2. Як розраховується номінальний (табельний) фонд робочого часу?

- а) Календарний фонд мінус вихідні та державні святкові дні
- б) Календарний фонд мінус усі невиходи на роботу
- в) Ефективний фонд плюс відпустки
- г) Кількість годин, фактично відпрацьованих на робочому місці
- д) Оперативний час мінус підготовчо-заклучний час

3. До якої категорії витрат робочого часу належить установка деталі у верстат або завантаження файлів перед виконанням основного завдання?

- а) Підготовчо-заклучний час
- б) Основний (технологічний) час
- в) Допоміжний час
- г) Час обслуговування робочого місця

4. Якщо непродуктивні перерви (втрати робочого часу) за результатами хронометражу перевищують 10–15% зміни, яким має бути першочерговий крок менеджменту?

- а) Одразу планувати збільшення чисельності штату

б) Оптимізувати процеси та усунути втрати часу вже існуючих працівників

в) Скоротити тривалість щорічної відпустки

г) Перевести весь персонал на дистанційну роботу

5. Яка нормальна тривалість робочого часу встановлена КЗпП України для більшості працівників?

а) Не більше 36 годин на тиждень

б) Не більше 40 годин на тиждень

в) Не більше 45 годин на тиждень

г) Не більше 48 годин на тиждень

6. Скільки годин на тиждень становить педагогічне навантаження вчителя загальноосвітньої школи на одну тарифну ставку?

а) 36 годин

б) 24 години

в) 18 годин

г) 40 годин

7. Яким є граничне навчальне навантаження науково-педагогічного працівника ЗВО на одну посадову ставку на навчальний рік?

а) 600 годин

б) 1548 годин

в) 948 годин

г) 36 годин

8. Яка модель гнучкої зайнятості передбачає, що одну повну штатну посаду займають дві особи, які самостійно розподіляють між собою години, обов'язки та відповідальність?

а) Аутсорсинг

б) Job sharing (поділ робочого місця)

в) Сабатикал

г) Флекстайм

9. Який період у режимі гнучкого робочого часу (Flextime) є обов'язковим для присутності всіх працівників на місці?

а) Flexible time (гнучкий час)

б) Core time (фіксований час)

в) Сабатикал

г) Ттех (технологічні перерви)

10. Якою статтею КЗпП України регулюється дистанційна (віддалена) робота?

а) Ст. 50 КЗпП

б) Ст. 56 КЗпП

в) Ст. 60-2 КЗпП

г) Ст. 53 КЗпП

ТЕМА 13. ВПЛИВ ГЕНДЕРНОЇ КОМПОНЕНТИ НА ФОРМУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

План

1. Гендерна структура як складова соціальної структури персоналу.
2. Вплив статевого складу на ефективність діяльності колективу.
3. Психологічні та емоційні особливості гендерної взаємодії.
4. Проблеми дискримінації та роль керівника у створенні рівних можливостей.
5. Гендерний аспект у плануванні соціального розвитку організації.

1. Гендерна структура як складова соціальної структури персоналу.
Соціальна структура персоналу – це сукупність груп, класифікованих за різними ознаками, серед яких стать (гендер) є однією з базових характеристик. Разом із віком, освітою та стажем роботи гендерний склад відображається у *соціальному паспорті колективу*. В процесі формування колективу менеджмент повинен враховувати соціально-демографічну структуру, оскільки вона визначає характер міжособистісних зв'язків, симпатій та антипатій. Для більшості трудових колективів оптимальним вважається різномірний склад, зокрема за статтю, що дозволяє створити більш стійку та збалансовану групу

Розробка *соціального паспорта колективу* є важливим інструментом для керівників усіх рівнів, оскільки він відображає соціальну структуру персоналу та стан соціального середовища організації. Процес розробки та структура паспорта включають наступні складові:

1. Визначення показників соціальної структури. Соціальний паспорт повинен містити сукупність груп, класифікованих за базовими демографічними та професійними ознаками. Основними параметрами для фіксації є:

Стать та вік – статево-віковий склад працівників та його динаміка.

Освіта – розподіл за рівнем (повна вища, базова вища) та наявність спеціальної освіти.

Національність та сімейний стан – відображення етнічного складу та соціального статусу працівників.

Стаж роботи – тривалість роботи за спеціальністю та безпосередньо в даній організації.

2. Показники соціального розвитку та інфраструктури. Окрім структури персоналу, паспорт має характеризувати стан та перспективи соціального розвитку організації. До цього розділу включають:

Функції колективу – опис основних завдань та ролі колективу в діяльності підприємства.

Умови праці та охорона праці – дані про стан робочих місць, рівень безпеки та санітарно-гігієнічні умови.

Соціальне забезпечення – рівень забезпеченості співробітників житлом, наявність та доступність дитячих дошкільних установ.

Соціальна інфраструктура – підрозділи організації, що призначені для життєзабезпечення та задоволення побутових і культурних потреб працівників.

3. *Методологія збору даних.* Для наповнення соціального паспорта достовірною інформацією рекомендується використовувати:

Вивчення документів – аналіз статистичних звітних даних для виявлення змін у соціальній структурі в динаміці.

Соціологічні дослідження – проведення анкетування працівників (робітників, спеціалістів, службовців) для виявлення першочергових соціальних проблем, які їх хвилюють.

Діагностика клімату – оцінка соціально-психологічного стану колективу, що також є частиною комплексного паспорта.

Отже наявність розробленого такого документа дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення використання кадрів, планування професійно-кваліфікаційного просування та розробки планів соціального розвитку на перспективу.

2. Вплив статевого складу на ефективність діяльності колективу.

Статевий (гендерний) склад колективу є одним із ключових демографічних факторів, що визначають характер взаємовідносин у команді, рівень внутрішньої конфліктності та, як наслідок, фінансово-економічні результати діяльності організації (через показники продуктивності праці та стабільності штату). Сучасні дослідження в галузі HR-менеджменту та психології управління дозволяють розширити класичні закономірності та деталізувати їх:

1. *Психоекономічні феномени одностатевих колективів.* Показники ефективності в колективах, що складаються виключно або переважно (понад 80–90 %) з представників однієї статі, зазвичай є нижчими через специфічні деструктивні прояви:

Суто жіночі колективи (педагогічний склад шкіл, вихователі дитсадків, бухгалтерія):

Психологічні особливості. Високий рівень емоційності, чутливості до критики, схильність до утворення мікрогруп, фіксація на міжособистісних стосунках, плітках та прихованих («латентних») конфліктах.

Економічні наслідки. Емоційне вигорання настає швидше. Керівник витрачає значну частину робочого часу (до 20–30%) не на стратегічне управління ФЕД, а на врегулювання дрібних міжособистісних суперечок.

Суто чоловічі колективи (департаменти ІТ-забезпечення, господарські служби, капітальний ремонт):

Психологічні особливості. Жорстка внутрішня конкуренція за статус та лідерство, вища агресивність, сухий прагматизм, менша увага до комфорту робочого середовища.

Економічні наслідки. Конфлікти тут мають відкритий, раптовий характер. Це може призводити до різкого звільнення цінних фахівців (висока плинність кадрів), що збільшує витрати закладу на пошук та адаптацію нового персоналу.

2. *Синергетичний ефект змішаних колективів.* Колективи з оптимальним співвідношенням чоловіків і жінок (класичний баланс у менеджменті – від 40

до 60 % будь-якої статі) демонструють стабільно вищі результати. Це зумовлено двома головними чинниками:

Взаємодоповнюваність (Когнітивна диверсифікація):

Чоловічий підхід. Орієнтований на стратегію, масштабність, ризик, швидке прийняття рішень та жорсткий контроль результату.

Жіночий підхід. Орієнтований на тактику, детальне планування, мінімізацію ризиків, гнучкість у переговорах, емпатію та розвиток людського капіталу.

Результат. Об'єднання цих підходів у процесі управління ФЕД закладу освіти (наприклад, при розробці бюджету чи стратегії розвитку) дозволяє уникнути критичних помилок.

Ефект «соціального дзеркала» (Психологічний самоконтроль). Присутність осіб іншої статі природно стримує прояви грубості, підвищує вимогливість працівників до свого зовнішнього вигляду, культури мовлення та професійної поведінки. Знижується загальний рівень токсичності в кабінетах чи на кафедрах.

3. *Якість розстановки кадрів і гендерний паритет в управлінні.* Ефективність організації визначається не механічною кількістю чоловіків і жінок, а їхнім оптимальним розподілом за рівнями ієрархії та функціональними групами.

Подолання «скляної стелі» (Glass Ceiling). В освіті часто спостерігається вертикальна гендерна сегрегація – більшість рядових учителів/викладачів є жінками, тоді як серед ректорів, директорів великих ліцеїв чи міністерського апарату переважають чоловіки. Сучасний менеджмент доводить: залучення жінок до топ-менеджменту закладу освіти підвищує соціальну орієнтованість фінансових рішень (витрати на охорону праці, інклюзію, підвищення кваліфікації).

Оптимальне квотування на місцях. При плануванні чисельності та формуванні робочих груп (наприклад, приймальної комісії, комісії з акредитації, проектних команд для грантів) фінансовий менеджер чи HR-директор має свідомо формувати змішані за статтю команди. Ефективність організації визначається не лише наявністю певної кількості чоловіків чи жінок, а якістю їх розстановки за посадами та професійними групами. Це забезпечує різнобічний погляд на проблему та вищу швидкість виконання завдань.

3. Психологічні та емоційні особливості гендерної взаємодії. Проблеми дискримінації та роль керівника.

У сучасних умовах розвитку організацій особливого значення набуває формування ефективної системи управління персоналом, яка враховує різноманітність працівників, їхні індивідуально-психологічні характеристики, соціальні ролі та особливості міжособистісної взаємодії. Одним із важливих чинників, що впливає на соціально-психологічний клімат колективу та результативність управлінської діяльності, є гендерний аспект трудових відносин. Розуміння психологічних особливостей взаємодії представників

різних статей дозволяє керівнику ефективніше організовувати роботу колективу, попереджати конфлікти та створювати умови для максимальної реалізації професійного потенціалу працівників.

Психологічні особливості гендерної взаємодії в організації. Під гендерною взаємодією розуміють систему соціальних, психологічних та поведінкових відносин між чоловіками і жінками в процесі професійної діяльності. Дослідження організаційної психології свідчать, що статева належність може впливати на особливості сприйняття інформації, прийняття рішень, комунікативну поведінку та способи реагування на стресові ситуації. Водночас сучасна наука наголошує, що індивідуальні відмінності між людьми часто є значно вагомішими, ніж відмінності між статями, тому керівник має уникати стереотипного підходу до оцінювання *персоналу*.

Емоційна сфера працівників. У психологічній літературі зазначається, що жінки в середньому демонструють вищий рівень емоційної експресивності та відкритості у вираженні почуттів. Вони частіше виявляють емпатію, співпереживання та увагу до емоційного стану колег. Чоловіки, навпаки, здебільшого орієнтовані на стримані форми емоційного реагування та раціоналізацію проблемних ситуацій.

Для менеджера важливо враховувати ці особливості під час організації роботи колективу. Ефективними інструментами підтримання позитивного психологічного клімату можуть бути:

- визнання професійних досягнень працівників;
- надання регулярного зворотного зв'язку;
- підтримка корпоративної культури взаємоповаги;
- організація заходів психологічного розвантаження;
- створення комфортних умов праці та зон відпочинку;
- врахування особистих потреб працівників у межах організаційних можливостей.

Позитивний емоційний стан персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня професійного вигорання та зміцненню лояльності до організації.

Особливості комунікації. Гендерний склад колективу істотно впливає на характер комунікаційних процесів. Жінки частіше орієнтуються на співробітництво, підтримку міжособистісних зв'язків і колективне обговорення проблем. Для чоловіків більш характерними є прямий стиль комунікації, орієнтація на досягнення результату та конкурентність.

У змішаних колективах поєднання різних стилів спілкування може стати джерелом як додаткових переваг, так і потенційних конфліктів. Тому керівник повинен формувати культуру відкритого діалогу, забезпечувати рівні можливості для висловлення думок і створювати механізми конструктивного вирішення суперечностей.

Особливості лідерства та прийняття рішень. Сучасні дослідження свідчать, що жінки-керівники частіше використовують демократичний стиль управління, залучають підлеглих до прийняття рішень та приділяють значну увагу міжособистісним відносинам. Чоловіки-керівники частіше застосовують

директивні підходи, орієнтуючись на швидкість ухвалення рішень та досягнення поставлених цілей.

Проте ефективність керівництва визначається не статтю менеджера, а його професійними компетентностями, управлінським досвідом, рівнем емоційного інтелекту та здатністю адаптувати стиль керівництва до конкретної ситуації.

Проблеми дискримінації в трудових колективах. Незважаючи на суттєвий прогрес у сфері забезпечення рівності прав і можливостей, проблема гендерної дискримінації залишається актуальною для багатьох організацій.

Форми гендерної дискримінації. Дискримінація може проявлятися як у відкритих, так і в прихованих формах:

- обмеження доступу до певних посад;
- нерівна оплата праці за однакову роботу;
- упереджене ставлення під час добору персоналу;
- обмеження можливостей професійного розвитку;
- недооцінювання професійних досягнень працівників;
- використання гендерних стереотипів під час оцінювання результатів праці.

Особливу небезпеку становить підсвідома (неусвідомлена) дискримінація, коли рішення приймаються під впливом стереотипів без прямого наміру порушити принцип рівності. Наприклад, керівники можуть несвідомо вважати чоловіків більш придатними до управлінської діяльності або складних технічних завдань, а жінок – до комунікативної чи адміністративної роботи.

Наслідки дискримінації. Гендерна дискримінація негативно впливає як на окремих працівників, так і на організацію загалом. Її наслідками можуть бути:

- зниження трудової мотивації;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- збільшення плинності кадрів;
- виникнення міжособистісних конфліктів;
- зменшення інноваційної активності персоналу;
- погіршення репутації організації.

Дослідження показують, що колективи, в яких забезпечено принципи рівності, інклюзивності та взаємоповаги, демонструють вищі показники продуктивності, кращу командну взаємодію та більшу здатність до адаптації в умовах змін.

Роль керівника у забезпеченні гендерної рівності. Керівник є ключовою фігурою у формуванні організаційної культури та забезпеченні справедливого ставлення до всіх працівників. До основних завдань менеджера належать:

Формування політики рівних можливостей. Керівництво повинно забезпечувати рівний доступ до працевлаштування, навчання, кар'єрного зростання та професійного розвитку незалежно від статі, віку чи інших соціально-демографічних характеристик.

Усунення упереджень у кадровій роботі. Під час добору, оцінювання та просування персоналу необхідно використовувати виключно професійні

критерії. Посадові інструкції, вимоги до кандидатів та системи оцінювання мають бути вільними від дискримінаційних положень і гендерних стереотипів.

Створення інклюзивного середовища. Керівник повинен забезпечувати атмосферу взаємної поваги, недопущення дискримінації, мобінгу та сексуальних домагань. Важливим інструментом є впровадження корпоративних кодексів етики та механізмів реагування на випадки порушення прав працівників.

Розвиток гендерної компетентності персоналу. Доцільним є проведення тренінгів, семінарів та освітніх програм, спрямованих на формування культури рівності, подолання стереотипів і розвиток навичок ефективної міжособистісної взаємодії.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Сучасні організації все частіше впроваджують гнучкі графіки роботи, дистанційні форми зайнятості, програми підтримки батьківства та материнства, що сприяє підвищенню задоволеності працею та зміцненню кадрового потенціалу.

Отже, психологічні та емоційні особливості гендерної взаємодії є важливим чинником ефективного функціонування трудового колективу. Сучасний менеджмент орієнтується на принципи рівності, інклюзивності та поваги до різноманітності персоналу. Успішний керівник повинен враховувати індивідуальні особливості працівників, запобігати проявам дискримінації, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат та забезпечувати рівні можливості професійної самореалізації для всіх членів колективу. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню ефективності управління, конкурентоспроможності організації та сталому розвитку людського капіталу.

5. Гендерний аспект у плануванні соціального розвитку

Необхідність врахування гендерних аспектів у соціальному розвитку організації розкривається через сучасні концепції управління людськими ресурсами, соціальної відповідальності бізнесу та принципи сталого розвитку.

Гендерний аспект у плануванні соціального розвитку організації є важливою складовою системи управління персоналом і спрямований на створення сприятливих умов праці, підвищення добробуту працівників, розвиток людського потенціалу та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу. В умовах сучасного суспільства одним із ключових напрямів соціального розвитку виступає забезпечення гендерної рівності, яка визнається важливою умовою ефективного функціонування організацій та реалізації принципів соціальної справедливості.

Гендерний підхід у плануванні соціального розвитку передбачає систематичне врахування потреб, інтересів і можливостей працівників різної статі під час формування кадрової, соціальної та організаційної політики підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу організації.

Соціальне прогнозування як інструмент урахування гендерних змін являє собою науково обґрунтований процес передбачення майбутніх змін у соціальній структурі колективу та визначення напрямів їх регулювання.

Одним із найважливіших об'єктів соціального прогнозування є статеві-вікова структура персоналу. Аналіз демографічних характеристик працівників дозволяє керівництву завчасно оцінювати можливі зміни в чисельності чоловіків і жінок, прогнозувати потребу в нових кадрах, планувати професійне навчання та визначати перспективи кар'єрного розвитку персоналу.

Гендерний аналіз кадрового складу дає можливість:

оцінити рівень представництва жінок і чоловіків на різних рівнях управління;

виявити диспропорції у професійному та посадовому розподілі працівників;

прогнозувати потребу в програмах підтримки молодих сімей;

визначати напрями вдосконалення соціальної інфраструктури організації;

забезпечувати наступність кадрового потенціалу та розвиток резерву керівних кадрів.

Таким чином, соціальне прогнозування дозволяє своєчасно реагувати на зміни в структурі персоналу та формувати довгострокову стратегію розвитку людських ресурсів.

Урахування гендерного чинника у плані соціального розвитку організації. План соціального розвитку організації традиційно розробляється на середньострокову перспективу (3–5 років) і включає систему заходів, спрямованих на покращення умов праці та життя працівників. У сучасних умовах такий план повинен містити окрему гендерну компоненту, яка забезпечує реалізацію принципів рівності та недискримінації.

Удосконалення соціально-демографічної структури персоналу. Одним із пріоритетних напрямів соціального планування є оптимізація статево-вікової структури трудового колективу. Збалансоване представництво жінок і чоловіків сприяє формуванню різноманітного кадрового потенціалу, підвищує якість управлінських рішень та забезпечує більш ефективну командну взаємодію.

У процесі планування враховуються:

прогнозовані зміни чисельності працівників різної статі;

тенденції старіння персоналу;

рівень плинності кадрів серед чоловіків і жінок;

потреба в підготовці молодих спеціалістів;

формування кадрового резерву з урахуванням принципу рівних можливостей.

Особливого значення набуває усунення так званої «вертикальної сегрегації», коли представники однієї статі недостатньо представлені на керівних посадах, незважаючи на відповідний рівень професійної підготовки.

Охорона праці та створення безпечних умов праці. Важливою складовою соціального розвитку є забезпечення належних умов праці для всіх працівників незалежно від статі. При цьому гендерний підхід передбачає врахування

фізіологічних, соціальних і професійних особливостей різних категорій персоналу.

Сучасна система охорони праці повинна бути орієнтована на:
створення безпечного виробничого середовища;
мінімізацію професійних ризиків;
забезпечення ергономічних робочих місць;
профілактику професійних захворювань;
підтримку репродуктивного здоров'я працівників.

Особлива увага приділяється створенню умов для поєднання професійної діяльності із сімейними обов'язками. У багатьох організаціях впроваджуються гнучкі режими праці, дистанційна робота, адаптивні графіки зайнятості та додаткові соціальні гарантії для працівників із сімейними обов'язками.

Важливим напрямом є також запобігання будь-яким формам дискримінації, психологічного насильства, мобінгу та сексуальних домагань на робочому місці.

Соціальна підтримка працівників та їхніх сімей. Сучасна концепція соціального розвитку організації передбачає розширення соціальних функцій роботодавця та посилення підтримки працівників у вирішенні сімейно-побутових питань.

До основних напрямів соціальної підтримки належать:
матеріальна допомога сім'ям працівників;
підтримка молодих батьків;
надання додаткових соціальних відпусток;
організація оздоровлення дітей працівників;
підтримка працівників, які здійснюють догляд за неповнолітніми дітьми або літніми родичами;

розвиток корпоративних програм медичного страхування та психологічної підтримки.

У міжнародній практиці дедалі більшого поширення набувають корпоративні дитячі садки, кімнати тимчасового перебування дітей, програми фінансової підтримки сімей та заходи щодо формування культури відповідального батьківства. Такі заходи сприяють підвищенню трудової мотивації, зміцненню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Гендерна рівність як складова сталого розвитку організації. У сучасному менеджменті гендерна рівність розглядається не лише як соціальна цінність, а й як важливий чинник конкурентоспроможності організації. Реалізація принципів рівних можливостей відповідає міжнародним стандартам корпоративної соціальної відповідальності та цілям сталого розвитку.

Організації, які впроваджують гендерно чутливу кадрову політику, отримують низку переваг:

більш ефективне використання людського капіталу;
підвищення інноваційності та креативності персоналу;
покращення соціально-психологічного клімату;
зростання продуктивності праці;

підвищення репутації роботодавця;
зміцнення соціальної відповідальності бізнесу.

Відтак гендерний аспект є невід'ємною складовою планування соціального розвитку сучасної організації. Урахування статево-вікових характеристик персоналу, забезпечення безпечних умов праці, підтримка сімей працівників та реалізація принципів рівних можливостей сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Використання гендерно орієнтованого підходу в соціальному прогнозуванні та соціальному плануванні дозволяє формувати збалансовану кадрову політику, забезпечувати соціальну стабільність колективу та створювати передумови для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Розкрийте поняття соціальної структури персоналу та поясніть місце гендерного (статевого) складу серед її базових характеристик.
2. Що таке соціальний паспорт колективу, з якою метою він розробляється та які основні показники соціальної структури він фіксує?
3. Охарактеризуйте показники соціального розвитку та інфраструктури, які включаються до соціального паспорта організації.
4. Які методи використовуються для збору достовірних даних при наповненні соціального паспорта (вивчення документів, соціологічні дослідження, діагностика клімату)?
5. Охарактеризуйте психологічні особливості та економічні наслідки функціонування суто жіночих колективів.
6. Охарактеризуйте психологічні особливості та економічні наслідки функціонування суто чоловічих колективів.
7. У чому полягає синергетичний ефект змішаних (збалансованих за статтю) колективів? Розкрийте зміст поняття «взаємодоповнюваність» (когнітивна диверсифікація).
8. Поясніть суть ефекту «соціального дзеркала» у змішаних колективах.
9. Що таке явище «скляної стелі» (glass ceiling) в освіті та які наслідки має залучення жінок до топ-менеджменту закладу освіти?
10. Дайте визначення поняття «гендерна взаємодія» та охарактеризуйте відмінності в емоційній сфері працівників різної статі.
11. Якими інструментами менеджер може підтримувати позитивний психологічний клімат у гендерно різнорідному колективі?
12. Порівняйте особливості комунікативної поведінки чоловіків і жінок в організації та поясніть роль керівника у формуванні культури діалогу.
13. Порівняйте стилі лідерства та прийняття рішень, характерні для жінок-керівників і чоловіків-керівників. Чим насправді визначається ефективність керівництва?

14. Назвіть основні форми гендерної дискримінації в трудових колективах (відкриті та приховані) та поясніть суть підсвідомої (неусвідомленої) дискримінації.

15. Якими є основні наслідки гендерної дискримінації для працівника та для організації загалом?

16. Розкрийте основні завдання керівника щодо забезпечення гендерної рівності в організації (політика рівних можливостей, усунення упереджень, інклюзивне середовище тощо).

17. Що таке соціальне прогнозування як інструмент урахування гендерних змін, і яку роль у ньому відіграє аналіз статево-вікової структури персоналу?

18. Які завдання вирішує гендерний аналіз кадрового складу організації?

19. На який період розробляється план соціального розвитку організації та яку роль у ньому відіграє «вертикальна сегрегація» як об'єкт усунення?

20. Охарактеризуйте напрями соціальної підтримки працівників та їхніх сімей у контексті гендерно чутливої кадрової політики (материнство, дитячі садки, гнучкі графіки тощо).

21. Чому гендерна рівність розглядається як складова сталого розвитку та чинник конкурентоспроможності організації? Назвіть переваги гендерно чутливої кадрової політики.

Тестові питання для контролю знань

1. Що є однією з базових характеристик соціальної структури персоналу?

- А. Стать (гендер)
- Б. Місце проживання
- В. Особисті захоплення
- Г. Сімейний бюджет

2. Який склад трудового колективу вважається оптимальним для формування більш стійкої та збалансованої групи?

- А. Виключно чоловічий
- Б. Виключно жіночий
- В. Різномірний, зокрема за статтю
- Г. Однаковий за всіма соціальними характеристиками

3. Яке співвідношення чоловіків і жінок у колективі визначається в лекції як класичний баланс у менеджменті?

- А. 10–90 %
- Б. 20–80 %
- В. 30–70 %
- Г. 40–60 %

4. Що характеризує ефект «соціального дзеркала» у змішаних колективах?

- А. Збільшення конкуренції між працівниками

Б. Природне стримування грубості та підвищення вимогливості до професійної поведінки

В. Зменшення потреби у професійному розвитку

Г. Посилення ізоляції окремих працівників

5. Що означає поняття «скляна стеля» у контексті гендерних відносин в організації?

А. Обмеження доступу до професійної освіти

Б. Вертикальну гендерну сегрегацію та недостатнє представництво однієї статі на керівних посадах

В. Нерівномірний розподіл робочого часу

Г. Відмінності у стилях професійної комунікації

6. Яка з наведених ситуацій є формою гендерної дискримінації?

А. Надання працівникові регулярного зворотного зв'язку

Б. Організація професійного навчання для персоналу

В. Нерівна оплата праці за однакову роботу

Г. Створення комфортних умов праці

7. Який наслідок може мати гендерна дискримінація для організації?

А. Зниження трудової мотивації

Б. Підвищення інноваційної активності

В. Зміцнення соціально-психологічного клімату

Г. Зниження плинності кадрів

8. Що повинен забезпечувати керівник під час добору, оцінювання та просування персоналу?

А. Використання гендерних стереотипів

Б. Перевагу працівникам певної статі

В. Використання виключно професійних критеріїв

Г. Обмеження доступу до кар'єрного зростання

9. На який період традиційно розробляється план соціального розвитку організації?

А. На 6 місяців

Б. На 1 рік

В. На 3–5 років

Г. На 10–15 років

10. Яка перевага організації пов'язана із впровадженням гендерно чутливої кадрової політики?

А. Зменшення професійної мобільності

Б. Підвищення інноваційності та креативності персоналу

В. Посилення вертикальної сегрегації

Г. Зниження соціальної відповідальності

ТЕМА 14. МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ВПЛИВУ НА КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Природа та класифікація організаційних конфліктів.
2. Стадії розвитку конфлікту як об'єкт діагностики.
3. Методи виявлення та профілактики конфліктних ситуацій.
4. Технології безпосереднього впливу та розв'язання конфліктів.

1. Природа та класифікація організаційних конфліктів.

Конфлікт є невід'ємним елементом функціонування будь-якої соціально-економічної системи, оскільки виникає внаслідок взаємодії людей, які мають різні інтереси, потреби, цілі, цінності та способи досягнення результатів. У теорії менеджменту конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, позицій, поглядів або поведінкових моделей окремих осіб чи груп, що супроводжується виникненням суперечностей і протидії між сторонами.

Організаційний конфлікт являє собою особливий вид соціального конфлікту, який виникає в процесі трудової діяльності та впливає на функціонування організації, її структуру, систему управління і соціально-психологічний клімат колективу. Його поява обумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, які подані в табл. 1.

Таблиця 1

Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів

Об'єктивні причини	Суб'єктивні причини
обмеженість ресурсів організації	індивідуально-психологічні особливості працівників;
відмінності у функціональних обов'язках підрозділів	різний рівень професійної підготовки;
розбіжності в цілях структурних одиниць	відмінності в системі цінностей та життєвих орієнтаціях
недосконалість організаційної структури	особисті антипатії
нерівномірний розподіл повноважень і відповідальності	низька культура спілкування
зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	емоційна нестабільність окремих працівників;
	помилки керівництва в процесі управління персоналом.

У сучасній теорії менеджменту конфлікт розглядається не лише як негативне явище, але й як потенційне джерело розвитку організації. Відсутність конфліктів може свідчити про пасивність працівників, байдужість до результатів діяльності або придушення ініціативи. Водночас надмірна конфліктність створює загрозу стабільності функціонування організації та знижує ефективність управління. Тому розглянемо класифікацію організаційних конфліктів, що класифікуються за різними критеріями і подана в табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація організаційних конфліктів

№ з/п	Типи конфлікту	Наслідки, причини, ознаки конфліктів
1.	За складом учасників	
	Внутрішньоособистісний	Наслідки: стрес; психологічна напруга; зниження мотивації; професійне вигорання
	Міжособистісний	Причини: Конкуренція за ресурси; суперечки щодо розподілу роботи; особисті антипатії; боротьба за владу або авторитет
	Між особою та групою	Причини: позиція окремого працівника не відповідає нормам цінностям або очікуванням колективу
	Міжгруповий	Причини: охоплюють значну кількість працівників і суттєво впливають на діяльність організації
2.	За рангом опонентів	
	Горизонтальні конфлікти	Причини: конкуренція за ресурси; розбіжності в підходах до роботи; боротьба за професійне визнання
	Вертикальні	Причини: незадовільний стиль керівництва; несправедливий розподіл обов'язків; незгода з управлінськими рішеннями; недостатній рівень комунікації
3.	За формою прояву	
	Приховані (латентні)	Ознаки: зниження продуктивності праці; погіршення комунікацій; уникнення взаємодії між працівниками; поширення чуток та неформальних обговорень
	Явні	Ознаки: сторони відкрито демонструють свої протиріччя через суперечки, скарги, претензії або офіційні звернення
	Гострі	Ознаки: високий рівень емоційної напруги та швидкий розвиток подій
	Хронічні	Ознаки: тривають тривалий час і періодично загострюються; наявність глибоких організаційних проблем
4.	За причинами виникнення	
	Залежно від джерела виникнення	Ознаки: ресурсні; інформаційні; структурні; ціннісні; рольові; конфлікти інтересів; комунікаційні
5.	За наслідками для організації	
	Конструктивні	Результати: удосконалення управлінських процесів; підвищення ефективності прийняття рішень; розвиток творчого потенціалу персоналу; покращання комунікацій; зростання згуртованості колективу після вирішення суперечностей
	Деструктивні	Наслідки: руйнування міжособистісних відносин; зниження мотивації працівників; погіршення дисципліни праці; втрати робочого часу; економічні збитки

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає в межах особистості працівника, коли його потреби, цінності або професійні ролі суперечать одна одній. Прикладом може бути ситуація, коли працівник отримує завдання,

виконання якого суперечить його моральним переконанням або перевищує його професійні можливості.

Міжособистісний конфлікт – це найпоширеніший вид конфліктів в організаціях. Він виникає між двома або кількома працівниками через розбіжності в цілях, поглядах, цінностях або стилях поведінки.

Конфлікт між особою та групою виникає тоді, коли позиція окремого працівника не відповідає нормам, цінностям або очікуванням колективу. Подібні конфлікти часто спостерігаються під час впровадження інновацій, коли окремий працівник пропонує нові підходи, що не підтримуються більшістю.

Міжгруповий конфлікт виникає між підрозділами або групами організації. Наприклад:

- між виробничим та маркетинговим підрозділами;
- між адміністрацією та трудовим колективом;
- між функціональними службами підприємства.

2. За рангом опонентів

Горизонтальні конфлікти виникають між працівниками одного посадового рівня або між рівноправними підрозділами.

Вертикальні конфлікти виникають між керівниками та підлеглими. Вертикальні конфлікти є особливо важливими для менеджменту, оскільки безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом.

3. За формою прояву.

Приховані (латентні) конфлікти. Суперечності існують, але відкрито не проявляються. Латентні конфлікти є особливо небезпечними, оскільки тривалий час залишаються непоміченими керівництвом.

Явні конфлікти. Сторони відкрито демонструють свої протиріччя через суперечки, скарги, претензії або офіційні звернення.

Гострі конфлікти. Характеризуються високим рівнем емоційної напруги та швидким розвитком подій. Потребують негайного втручання керівництва.

Хронічні конфлікти. Тривають тривалий час та періодично загострюються. Зазвичай свідчать про наявність глибоких організаційних проблем.

4. *За причинами виникнення.* Особливо поширеними в сучасних організаціях є конфлікти, пов'язані з недостатністю інформації або її викривленням.

5. За наслідками для організації бувають конструктивні і деструктивні.

Конструктивний конфлікт сприяє розвитку організації та покращенню її функціонування.

Деструктивні конфлікти негативно впливають на організацію та перешкоджають досягненню її цілей.

Найбільш небезпечними є конфлікти, породжені неефективним управлінням, несправедливим розподілом ресурсів, авторитарним стилем керівництва та порушенням принципів організаційної справедливості. Такі конфлікти здатні дестабілізувати діяльність підприємства, спричинити втрату цінних працівників і поставити під загрозу досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином конфлікти виконують як позитивні, так і негативні функції.

Позитивні функції конфліктів

До конструктивних функцій конфлікту належать:

- виявлення проблем і суперечностей в організації;
- стимулювання інноваційної діяльності;
- пошук нових управлінських рішень;
- удосконалення системи комунікацій;
- розвиток критичного мислення працівників;
- згуртування колективу перед спільними викликами;
- підвищення відповідальності за результати діяльності.

Завдяки конфліктам керівництво отримує можливість своєчасно виявляти слабкі місця в системі управління та здійснювати необхідні організаційні зміни.

Негативні функції конфліктів

За відсутності ефективного управління конфлікти можуть призводити до:

- погіршення морально-психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці;
- погіршення комунікацій між працівниками;
- втрати довіри до керівництва;
- підвищення рівня стресу та професійного вигорання;
- збільшення плинності кадрів;
- погіршення якості управлінських рішень.

Саме тому одним із найважливіших завдань сучасного менеджера є своєчасне виявлення та ефективне регулювання конфліктних ситуацій. Відповідно організаційні конфлікти є закономірним явищем у діяльності будь-якого трудового колективу, що виникає внаслідок різноманітності інтересів, цілей і цінностей працівників. Сучасний менеджмент розглядає конфлікт не лише як джерело проблем, але й як важливий інструмент організаційного розвитку. Ефективне управління конфліктами передбачає їх своєчасне виявлення, правильну класифікацію, аналіз причин виникнення та застосування відповідних методів регулювання. Саме здатність керівника перетворювати потенційно деструктивні конфлікти на конструктивний ресурс розвитку значною мірою визначає успішність функціонування організації та якість управлінської діяльності.

2. Стадії розвитку конфлікту як об'єкт діагностики

Однією з найважливіших передумов ефективного управління конфліктами в організації є своєчасна діагностика їх виникнення та розвитку. Практика управління персоналом свідчить, що більшість конфліктів не виникає раптово, а проходить певні етапи формування, загострення та завершення. Розуміння закономірностей розвитку конфлікту дозволяє керівнику своєчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати поведінку учасників та обирати найбільш ефективні методи впливу на конфліктну ситуацію.

Успішне виявлення конфлікту вимагає розуміння стадій його перебігу, яких є п'ять:

1. *Передконфліктна ситуація (латентна)*: виникнення реальних суперечностей в інтересах чи цілях, коли між сторонами виникають об'єктивні або суб'єктивні суперечності, але відкритого протистояння ще не відбувається.

На цьому етапі формуються передумови майбутнього конфлікту, які можуть бути пов'язані з: несумісністю цілей окремих працівників чи підрозділів; конкуренцією за ресурси; несправедливим розподілом повноважень; різними поглядами на способи виконання роботи; порушенням комунікацій; незадоволеністю умовами праці; неефективними управлінськими рішеннями.

Особливістю цієї стадії є те, що сторони ще можуть не усвідомлювати наявність конфлікту або недооцінювати його потенційну небезпеку.

Ознаки передконфліктної ситуації: приховане невдоволення; зниження рівня довіри; погіршення взаєморозуміння; поява негативних оцінок дій колег; зростання психологічної дистанції між працівниками; виникнення чуток та неформальних обговорень.

З управлінської точки зору саме ця стадія є найбільш сприятливою для профілактики конфлікту, оскільки суперечності ще не набули емоційно загостреного характеру.

2. *Усвідомлення ситуації*: сприйняття реальності як конфліктної, що супроводжується дратівливістю та агресивністю, що загрожує їхнім інтересам, статусу або можливостям досягнення цілей.

Психологічний механізм цього етапу полягає в суб'єктивній інтерпретації ситуації учасниками конфлікту. Навіть незначні розбіжності можуть сприйматися як серйозна загроза, якщо вони зачіпають важливі потреби або цінності людини. У цей період відбувається формування образу опонента та його оцінка через призму власних інтересів.

Типові прояви стадії усвідомлення: емоційна напруженість; дратівливість; підозрілість; посилення критичного ставлення до дій іншої сторони; формування упереджень; виникнення почуття образи або несправедливості.

Зростає ризик когнітивних викривлень, коли працівники починають перебільшувати негативні наміри опонента та ігнорувати об'єктивні обставини.

На цьому етапі особливого значення набувають навички комунікації керівника, здатність організувати діалог і запобігти подальшій ескалації напруги.

3. *Конфліктна взаємодія (інцидент)*: гостра фаза, де сторони блокують цілі одна одної, вдаються до погроз або перекручування інформації. Третя стадія характеризується переходом від прихованих суперечностей до відкритого протистояння сторін. Поштовхом до цього зазвичай стає інцидент – подія або дія, яка виступає безпосереднім приводом для початку конфлікту.

Інцидент не завжди є справжньою причиною конфлікту. Часто він лише активізує суперечності, що накопичувалися тривалий час. У цей період сторони починають активно відстоювати власні інтереси та протидіяти одна одній.

Характерні ознаки конфліктної взаємодії: відкриті суперечки; взаємні звинувачення; демонстрація незгоди; протидія управлінським рішенням;

блокування діяльності опонента; використання психологічного тиску; поширення негативної інформації; формування коаліцій і груп підтримки.

У гострих формах конфлікту можуть застосовуватися: погрози; маніпуляції; приховування або перекручування інформації; дискредитація опонента; саботаж виконання рішень.

Для організації ця стадія є найбільш небезпечною, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управління та соціально-психологічний клімат колективу.

4. Вирішення конфлікту: знаходження виходу з ситуації, бажано до настання стадії відкритого інциденту. Вирішення конфлікту є етапом пошуку та реалізації шляхів усунення суперечностей між сторонами. У сучасному менеджменті вирішення конфлікту розглядається не лише як припинення протистояння, а як процес досягнення такого стану взаємовідносин, за якого інтереси сторін максимально узгоджуються або знаходяться прийнятні механізми їх співіснування.

Можливими формами завершення конфлікту є: співробітництво; компроміс; пристосування; уникнення; адміністративне втручання; переговорний процес; медіація; арбітраж.

Найбільш ефективним вважається вирішення конфлікту на ранніх стадіях його розвитку, коли рівень емоційної напруги ще не досяг критичної межі.

Завдання керівника на стадії вирішення конфлікту є наступними: встановлення справжніх причин суперечностей; організація конструктивного діалогу; забезпечення об'єктивності оцінок; пошук взаємовигідних рішень; контроль виконання досягнутих домовленостей.

Успішне врегулювання конфлікту сприяє підвищенню довіри між працівниками та зміцненню організаційної культури.

5. Післяконфліктна ситуація: корекція самооцінки та відносин сторін після спаду напруги. Після завершення конфлікту настає стадія післяконфліктної взаємодії, під час якої відбувається поступове відновлення нормальних відносин між сторонами та оцінка результатів конфлікту.

Саме на цьому етапі можна остаточно визначити, чи мав конфлікт конструктивний або деструктивний характер.

Післяконфліктний період супроводжується: зниженням емоційної напруги; переоцінкою власної поведінки; корекцією самооцінки учасників; аналізом причин конфлікту; відновленням комунікацій; формуванням нових моделей взаємодії.

Якщо конфлікт було вирішено конструктивно, його наслідками можуть стати: покращання взаєморозуміння; зміцнення міжособистісних відносин; удосконалення організаційних процесів; підвищення ефективності командної роботи.

Якщо ж справжні причини конфлікту не були усунуті, післяконфліктна стадія може характеризуватися прихованою напругою та створювати передумови для повторного виникнення конфліктної ситуації.

У сучасній конфліктології стадії розвитку конфлікту розглядаються як послідовні етапи трансформації суперечностей між сторонами від прихованого

стану до відкритого протистояння та подальшого врегулювання. Кожна стадія характеризується специфічними ознаками, рівнем емоційної напруги та можливостями управлінського втручання.

З погляду менеджменту найбільш ефективним є попередження конфлікту на ранніх стадіях його розвитку, оскільки після переходу до відкритого протистояння витрати часу, ресурсів та управлінських зусиль на його врегулювання значно зростають.

Значення діагностики конфлікту в системі управління персоналом. Діагностика конфлікту являє собою процес виявлення причин, ознак, учасників і стадій розвитку конфліктної ситуації з метою її подальшого регулювання або попередження.

Основними завданнями діагностики є: виявлення джерел конфлікту; визначення ступеня його розвитку; оцінка рівня загрози для організації; прогнозування подальшого розвитку подій; вибір оптимальних методів управлінського впливу; мінімізація негативних наслідків для колективу.

Своєчасна діагностика дозволяє керівнику не лише реагувати на вже існуючі конфлікти, але й здійснювати профілактичні заходи щодо запобігання їх виникненню.

Підводячи підсумок зазначимо, що стадії розвитку конфлікту становлять важливий об'єкт діагностики в системі управління персоналом. Конфлікт є динамічним процесом, що проходить послідовні етапи від виникнення суперечностей до їх остаточного врегулювання. Найбільші можливості для ефективного управлінського впливу існують на передконфліктній стадії та етапі усвідомлення конфліктної ситуації, коли суперечності ще не перейшли у фазу відкритого протистояння. Своєчасна діагностика ознак конфлікту, аналіз його причин та прогнозування розвитку дозволяють керівнику мінімізувати негативні наслідки конфліктів, зберігати сприятливий соціально-психологічний клімат та використовувати конфлікт як інструмент організаційного вдосконалення і розвитку трудового колективу.

3. Методи виявлення та профілактики конфліктів

Діагностика конфліктів є однією з ключових функцій підсистеми трудових відносин в організації. Її основне завдання полягає не лише у фіксації самого конфліктного інциденту, а насамперед у виявленні глибинних суперечностей, які стали причиною його виникнення. Своєчасне виявлення конфліктних тенденцій дозволяє попередити деструктивний розвиток ситуації, знизити соціально-психологічну напругу та забезпечити стабільність функціонування трудового колективу. Ефективне управління конфліктами базується на систематичному застосуванні комплексу методів їх виявлення та профілактики.

До основних методів виявлення конфліктів належать:

Соціально-психологічна діагностика – передбачає регулярний моніторинг морально-психологічного клімату в колективі, аналіз міжособистісних відносин, рівня згуртованості працівників, ступеня довіри до керівництва та

задоволеності умовами праці. Даний метод дозволяє виявити приховані ознаки напруженості ще на ранніх стадіях розвитку конфлікту.

Аналіз соціально-економічних та організаційних показників – включає відстеження кількості скарг працівників, дисциплінарних порушень, випадків прогулів, плинності кадрів, зниження продуктивності праці, зростання кількості виробничих помилок чи нещасних випадків. Негативна динаміка таких показників може свідчити про наявність конфліктних процесів у колективі.

Анкетування, опитування та інтерв'ю – дають можливість безпосередньо з'ясувати позиції працівників щодо умов праці, стилю керівництва, рівня мотивації, справедливості розподілу винагород та інших проблемних аспектів організаційної діяльності. Особливу цінність мають анонімні опитування, які забезпечують більш об'єктивні результати.

Соціометричні та соціографічні методи – використовуються для вивчення неформальної структури колективу, виявлення реальних лідерів, міжособистісних симпатій та антипатій, рівня групової згуртованості. Побудова соціограм дозволяє встановити осіб, які перебувають у стані соціальної ізоляції або є джерелом напруженості в групі.

Метод спостереження – полягає у систематичному аналізі поведінки працівників у процесі трудової діяльності, оцінці їхньої комунікації, реакцій на управлінські рішення, проявів агресії чи прихованого невдоволення. Даний метод особливо ефективний у поєднанні з іншими способами діагностики.

Експертні методи – передбачають залучення психологів, HR-фахівців, керівників структурних підрозділів або незалежних консультантів для оцінювання конфліктного потенціалу колективу та прогнозування можливих ризиків.

Важливе значення має профілактика конфліктів, яка спрямована на попередження виникнення суперечностей та створення сприятливого соціально-психологічного середовища в організації.

До основних профілактичних заходів належать:

1. Чітка організація праці та забезпечення безперебійного режиму роботи, що передбачає раціональний розподіл функцій, визначення відповідальності працівників та усунення організаційної невизначеності.

2. Дотримання норм службової етики, корпоративної культури та трудового законодавства, що сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги, довіри та справедливості.

3. Врахування психологічної сумісності працівників при формуванні робочих груп і розстановці кадрів, що дозволяє мінімізувати міжособистісні суперечності.

4. Справедливе оцінювання результатів праці та об'єктивний розподіл матеріальних і нематеріальних винагород, що забезпечує зниження рівня соціальної напруги та підвищує мотивацію персоналу.

5. Формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує відкритий обмін інформацією між керівництвом і працівниками, запобігає виникненню чуток та інформаційних бар'єрів.

6. Розвиток управлінської компетентності керівників у сфері конфліктології, психології управління та ділового спілкування. Компетентний керівник здатний своєчасно виявити потенційний конфлікт і застосувати адекватні методи його врегулювання.

7. Проведення тренінгів, семінарів та програм розвитку персоналу з питань командної взаємодії, стресостійкості, управління емоціями та навичок конструктивного спілкування.

8. Створення системи соціального партнерства та участі працівників у прийнятті управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри до адміністрації та зменшує ймовірність виникнення трудових спорів.

Таким чином, своєчасне виявлення та профілактика конфліктів є необхідною умовою ефективного функціонування організації. Комплексне застосування діагностичних і превентивних методів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктних ситуацій, а й перетворити конфлікт на джерело конструктивних змін, розвитку колективу та підвищення ефективності управління персоналом.

4. Технології безпосереднього впливу та розв'язання конфліктів

У сучасних організаціях конфлікти є невід'ємною складовою соціально-трудових відносин, оскільки в процесі спільної діяльності працівники мають різні інтереси, потреби, цінності та професійні цілі. Якщо конфлікт уже почав розгортатися, керівник або спеціаліст служби управління персоналом повинен виступити не лише адміністратором, а й консультантом-посередником, здатним забезпечити конструктивне врегулювання суперечностей та мінімізувати їх негативні наслідки для колективу.

Технології безпосереднього впливу на конфлікт передбачають використання комплексу організаційних, психологічних, комунікативних та управлінських методів, спрямованих на стабілізацію ситуації, відновлення взаєморозуміння між сторонами та створення умов для досягнення компромісу.

Основою ефективного врегулювання конфлікту є дотримання певного алгоритму дій керівника.

1. *Встановлення контакту.* На початковому етапі важливим завданням керівника є завоювання авторитету та формування довірливих відносин з усіма учасниками конфлікту. Для цього необхідно демонструвати неупередженість, уважність до позиції кожної сторони, готовність вислухати та зрозуміти аргументи учасників. Позитивний психологічний контакт створює основу для подальшого конструктивного діалогу та знижує рівень емоційної напруги.

2. *Деталізація суті конфлікту.* Керівник повинен з'ясувати справжні причини виникнення конфлікту, відокремивши основну проблему від емоційних проявів і другорядних факторів.

На цьому етапі важливо встановити: предмет конфлікту; інтереси та потреби сторін; ступінь загострення ситуації; кількість осіб, залучених до конфлікту; можливі наслідки для колективу та організації.

Нерідко зовнішній привід конфлікту лише маскує глибші організаційні або психологічні суперечності, пов'язані з несправедливим розподілом ресурсів, перевантаженням працівників, неефективною комунікацією чи авторитарним стилем управління.

3. *Підтримка рівності сторін.* Однією з ключових умов ефективного посередництва є дотримання принципу нейтральності та однакового ставлення до всіх учасників конфлікту. Керівник не повинен демонструвати симпатії чи підтримку лише однієї сторони, оскільки це посилює недовіру та загострює протистояння. Важливо забезпечити рівні можливості для висловлення власної позиції, аргументації та участі у процесі прийняття рішення.

4. *Пошук компромісу та взаємовигідного рішення.* На цьому етапі керівник сприяє розробці альтернативних варіантів вирішення проблеми, які б максимально враховували інтереси сторін. Ефективними є методи переговорів, колективного обговорення, «мозкового штурму» та медіації. У процесі врегулювання конфлікту важливо не лише досягти формальної згоди, а й забезпечити психологічне прийняття рішення всіма учасниками.

Компромісне рішення має відповідати таким вимогам: бути реалістичним та досяжним; враховувати інтереси сторін; не порушувати норм трудового законодавства та корпоративної етики; сприяти збереженню робочих відносин у колективі.

5. *Застосування методів переконання.* Важливим інструментом управління конфліктом є переконання, яке базується на використанні логічних аргументів, фактів, професійної етики та раціонального аналізу ситуації. Керівник має залучати працівників до спільного обговорення проблем, формувати у них усвідомлення спільної відповідальності за результати діяльності організації та стимулювати орієнтацію на співпрацю замість конфронтації.

Поряд із переконанням можуть використовуватися такі технології впливу: переговори; посередництво (медіація); коучинг та консультування; арбітраж; тимчасове розмежування конфліктуючих сторін; зміна організаційної структури чи функціональних обов'язків; психологічна підтримка працівників.

Особливе значення у врегулюванні конфліктів має комунікативна компетентність керівника. Уміння активно слухати, контролювати емоції, коректно формулювати зауваження та підтримувати конструктивний діалог значною мірою визначає успішність управлінського впливу.

Найбільшою помилкою керівника вважається ігнорування конфлікту, оскільки невирішені суперечності з часом накопичуються та призводять до загострення протистояння, зниження ефективності праці, формування негативного морально-психологічного клімату та погіршення дисципліни в колективі.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає формування інноваційно-партисипативного клімату, в якому заохочуються відкритість, колективізм, партнерська взаємодія та участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між

працівниками і керівництвом, розвитку корпоративної культури та суттєво зменшує підґрунтя для виникнення деструктивних конфліктів.

Отже, технології безпосереднього впливу та розв'язання конфліктів є важливим елементом системи управління персоналом. Їх ефективне застосування дозволяє не лише усунути суперечності, а й перетворити конфлікт на інструмент удосконалення організаційних процесів, розвитку команди та підвищення ефективності діяльності організації в цілому. Успішний менеджер повинен бачити в конфлікті можливість для розвитку особистості та вдосконалення всієї системи управління.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Що таке конфлікт та які основні причини його виникнення в організації?
2. Що являє собою організаційний конфлікт?
3. Які об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення організаційних конфліктів?
4. За якими основними критеріями класифікують організаційні конфлікти?
5. У чому полягають особливості внутрішньоособистісного, міжособистісного, міжгрупового конфліктів та конфлікту між особою і групою?
6. Чим відрізняються горизонтальні конфлікти від вертикальних?
7. Які особливості мають приховані, явні, гострі та хронічні конфлікти?
8. У чому полягає конструктивний характер конфлікту та які позитивні функції він може виконувати?
9. Які негативні наслідки можуть виникати в організації внаслідок деструктивних конфліктів?
10. Які п'ять основних стадій проходить конфлікт у процесі свого розвитку?
11. Чому передконфліктна стадія є найбільш сприятливою для профілактики конфлікту?
12. Що являє собою діагностика конфлікту та які її основні завдання?
13. Які основні методи використовують для виявлення конфліктів в організації?
14. Які профілактичні заходи сприяють попередженню конфліктів у трудовому колективі?
15. Який алгоритм дій керівника передбачає технологія безпосереднього впливу та розв'язання конфлікту?

Тестові завдання для контролю знань

1. Що таке організаційний конфлікт?

А. Процес професійного навчання працівників.

Б. Зіткнення інтересів, позицій або поглядів, що виникає в процесі трудової діяльності.

В. Система мотивації персоналу

Г. Метод оцінювання професійних якостей працівників

2. Яка з наведених причин належить до об'єктивних причин виникнення конфліктів?

А. Особисті антипатії працівників

Б. Емоційна нестабільність

В. Обмеженість ресурсів організації

Г. Низька культура спілкування

3. Який конфлікт виникає між керівником і підлеглим?

А. Горизонтальний

Б. Міжгруповий

В. Внутрішньо особистісний

Г. Вертикальний

4. Яка ознака характерна для прихованого (латентного) конфлікту?

А. Відкриті взаємні звинувачення

Б. Офіційні звернення та скарги

В. Уникнення взаємодії та поширення чуток

Г. Негайне адміністративне втручання

5. Яка стадія конфлікту характеризується виникненням реальних суперечностей, але ще не передбачає відкритого протистояння?

А. Передконфліктна ситуація

Б. Конфліктна взаємодія

В. Вирішення конфлікту

Г. Післяконфліктна ситуація

6. Який метод дає змогу вивчати неформальну структуру колективу, симпатії, антипатії та реальних лідерів?

А. Експертний метод

Б. Соціометричний метод

В. Метод спостереження

Г. Аналіз економічних показників

7. Що належить до основних профілактичних заходів щодо конфліктів?

А. Ігнорування суперечностей між працівниками

Б. Обмеження внутрішніх комунікацій

В. Справедливе оцінювання результатів праці та об'єктивний розподіл винагород

Г. Посилення конкуренції між працівниками

8. Яка позитивна функція може бути властива конструктивному конфлікту?

А. Зниження продуктивності праці

Б. Виявлення проблем і суперечностей в організації

В. Збільшення плинності кадрів

Г. Погіршення морально-психологічного клімату

9. Який принцип повинен дотримуватися керівник під час безпосереднього врегулювання конфлікту?

- А. Підтримувати лише працівника з вищою посадою
- Б. Демонструвати симпатію до однієї зі сторін
- В. Забезпечувати нейтральність і рівність сторін
- Г. Уникати спілкування з учасниками конфлікту

10. Яка дія є першою в алгоритмі безпосереднього впливу керівника на конфлікт?

- А. Пошук компромісу
- Б. Застосування адміністративного покарання
- В. Встановлення контакту з учасниками конфлікту
- Г. Зміна організаційної структури

ТЕМА 15. МОТИВАЦІЯ ТА МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

План

1. Сутність мотивації та стимулювання праці в сучасних умовах.
2. Еволюція та класифікація теорій мотивації.
3. Методи стимулювання персоналу: фінансові та нефінансові винагороди.
4. Соціальне партнерство як основа стабільності організації.
5. Колективний договір як інструмент регулювання соціально-трудових відносин.

1. Сутність мотивації та стимулювання праці в сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації управлінських процесів та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал є основним джерелом інновацій, конкурентних переваг та стабільного розвитку організації. Тому одним із ключових завдань сучасного менеджменту є створення дієвої системи мотивації та стимулювання праці, здатної забезпечити високий рівень продуктивності, професійної активності та лояльності працівників.

Успіх організації значною мірою залежить від здатності керівництва оптимізувати віддачу від людського ресурсу, сформулювати у працівників зацікавленість у результатах праці та створити умови для реалізації їхнього трудового потенціалу. У цьому контексті важливо розмежовувати поняття «мотивація» та «стимулювання», які є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями.

Мотивація – це внутрішня складова поведінки людини, сукупність мотивів, потреб, інтересів, цінностей та прагнень, що визначають її ставлення до праці та спонукають до певної трудової активності. Мотивація відображає внутрішню готовність працівника до ефективної діяльності та самореалізації у професійному середовищі. Вона є процесом спонукання працівників до досягнення як особистих, так і організаційних цілей через задоволення їхніх матеріальних, соціальних і духовних потреб.

Стимулювання праці – це система зовнішніх впливів на працівника, спрямованих на формування бажаної трудової поведінки та підвищення ефективності діяльності. Стимули можуть мати матеріальний, моральний, соціальний або організаційний характер і використовуються керівництвом для корегування поведінки персоналу, активізації трудової діяльності та підтримання дисципліни.

Таким чином, мотивація є внутрішнім психологічним процесом, тоді як стимулювання виступає зовнішнім управлінським інструментом впливу на працівника. Ефективна система управління персоналом передбачає гармонійне

поєднання внутрішніх мотивів працівників із зовнішніми стимулами організації.

У сучасних умовах мотивація праці набуває комплексного характеру та ґрунтується не лише на матеріальному заохоченні, а й на задоволенні потреб працівника у професійному розвитку, визнанні, самореалізації та соціальній стабільності.

Працівники дедалі більше орієнтуються на: можливість професійного та кар'єрного зростання; комфортний психологічний клімат у колективі; гнучкі форми зайнятості; участь у прийнятті управлінських рішень; баланс між професійним та особистим життям; визнання результатів праці та підтримку з боку керівництва.

Система мотивації в організації повинна бути спрямована на: підтримання необхідного рівня продуктивності праці; формування відповідальності та ініціативності персоналу; забезпечення ефективної міжфункціональної взаємодії; підвищення якості праці та конкурентоспроможності організації; зниження плинності кадрів; формування корпоративної культури та лояльності працівників.

Особливого значення в сучасному менеджменті набувають *нематеріальні методи мотивації*, які сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. *До них належать:* моральне заохочення; публічне визнання досягнень працівників; делегування повноважень; участь у командних проєктах; створення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації; гнучкий графік роботи; розвиток корпоративної культури та соціального партнерства.

Матеріальне стимулювання також залишається важливим елементом системи управління персоналом. *Воно включає:* заробітну плату; премії та бонуси; надбавки і доплати; участь у прибутках підприємства; соціальні пакети та додаткові пільги.

Ефективність мотивації праці значною мірою залежить від дотримання *основних принципів мотиваційної політики:* справедливості та прозорості винагород; диференціації стимулів залежно від результатів праці; індивідуального підходу до працівників; відповідності стимулів потребам персоналу; системності та безперервності мотиваційного впливу.

Важливе теоретичне значення для розвитку сучасних систем мотивації мають *класичні та сучасні мотиваційні теорії*. Зокрема, теорія потреб Абрагама Маслоу обґрунтовує ієрархію людських потреб, теорія двох факторів Фредеріка Герцберга виокремлює гігієнічні та мотиваційні чинники праці, а теорія очікувань Віктора Врума підкреслює залежність мотивації від очікувань працівника щодо результатів та винагороди.

У сучасних умовах цифрової трансформації та розвитку інноваційної економіки система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток людського капіталу. Особливого значення набувають інструменти цифрового HR-менеджменту, автоматизовані системи оцінювання результативності праці, дистанційні форми мотивації та індивідуалізовані програми стимулювання персоналу.

Отже, мотивація та стимулювання праці є важливими складовими сучасного управління персоналом. Їх ефективне поєднання забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток трудового потенціалу, формування позитивного психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей організації.

2. Еволюція та класифікація теорій мотивації

Проблема мотивації праці є однією з центральних у теорії та практиці менеджменту, оскільки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від того, наскільки працівники зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Упродовж розвитку управлінської науки сформувалося багато підходів до пояснення поведінки людини в процесі праці, які відображають еволюцію поглядів на природу трудової активності та роль працівника в організації.

Сучасна наука про управління персоналом класифікує теорії мотивації на дві великі групи: змістовні теорії мотивації; процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації досліджують внутрішні потреби людини, які спонукають її до певної поведінки. Основна увага в них приділяється визначенню того, що саме мотивує працівника.

Процесуальні теорії мотивації аналізують механізм формування мотивації, тобто пояснюють, як людина обирає певний тип поведінки, оцінює можливі результати праці та винагороди.

Однією з найвідоміших змістовних концепцій є теорія *ієрархії потреб Абрагама Маслоу*. Відповідно до цієї теорії, людські потреби мають ієрархічну структуру і *поділяються на п'ять рівнів*: фізіологічні потреби; потреби безпеки; соціальні потреби; потреби у повазі та визнанні; потреби самореалізації.

Згідно з концепцією Маслоу, активізація трудової діяльності відбувається внаслідок усвідомлення незадоволеності потреб вищого рівня після задоволення базових потреб. Працівник, який має належний рівень матеріального забезпечення та соціальної стабільності, починає прагнути професійного визнання, кар'єрного зростання та творчої самореалізації. Теорія Маслоу стала основою для формування сучасних систем мотивації персоналу, орієнтованих не лише на матеріальні стимули, а й на розвиток особистості працівника.

Важливий внесок у розвиток мотиваційної теорії зробив *Фредерік Герцберг, автор двофакторної моделі мотивації*. Він виділив дві групи факторів: гігієнічні фактори; мотиваційні фактори.

До гігієнічних факторів належать: рівень заробітної плати; умови праці; політика організації; міжособистісні відносини; стабільність зайнятості.

Недостатність цих факторів викликає незадоволення працівника, однак їх наявність сама по собі не забезпечує високої мотивації.

Мотиваційні фактори пов'язані зі змістом праці та включають: професійне визнання; можливість кар'єрного зростання; відповідальність; творчий характер роботи; досягнення та успіхи.

Саме ці чинники, на думку Герцберга, формують внутрішню зацікавленість працівника у досягненні високих результатів праці.

Значний вплив на розвиток сучасного менеджменту мала теорія *Дугласа Мак-Грегора*, відома як *теорія X і теорія Y*. У своїй концепції вчений запропонував два протилежні підходи до розуміння поведінки працівників.

Теорія X базується на припущенні, що: людина за своєю природою уникає праці; не прагне брати відповідальність; потребує постійного контролю та примусу; мотивується переважно матеріальними стимулами та страхом покарання.

Такий підхід характерний для авторитарного стилю управління.

Теорія Y, навпаки, виходить із того, що: праця є природною потребою людини; працівники здатні до самоконтролю та самоуправління; люди прагнуть творчої реалізації; відповідальність і ініціативність можуть бути важливими внутрішніми мотивами.

Теорія *Y* стала концептуальною основою демократичного та партисипативного стилів управління, що активно використовуються в сучасних організаціях.

Подальший розвиток змістовних теорій пов'язаний із концепцією *Девіда Мак-Клелланда*, який зосередив увагу на трьох ключових потребах людини: потребі у досягненнях; потребі у владі; потребі у причетності.

Потреба у досягненнях проявляється у прагненні людини до успіху, професійного визнання та високих результатів діяльності. Такі працівники орієнтовані на складні завдання, готові брати відповідальність та прагнуть особистого розвитку.

Потреба у владі відображає бажання впливати на інших людей, контролювати ситуацію та займати керівні позиції. Особи з домінуванням цієї потреби часто демонструють високі організаторські здібності та прагнення до лідерства.

Потреба у причетності характеризується прагненням до міжособистісного спілкування, співпраці та підтримання позитивних соціальних відносин у колективі.

Крім змістовних теорій, важливе місце у розвитку мотиваційної науки займають *процесуальні теорії мотивації*.

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на припущенні, що мотивація працівника залежить від: очікування результативності власних зусиль; віри у зв'язок між результатом праці та винагородою; цінності самої винагороди для працівника.

Працівник буде ефективно працювати лише тоді, коли переконаний, що його зусилля приведуть до бажаного результату та відповідної винагороди.

Теорія справедливості Стейсі Адамса підкреслює, що працівники оцінюють справедливість винагороди шляхом порівняння власного внеску та отриманих результатів із внеском інших працівників. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації, конфліктів та погіршення продуктивності праці.

Комплексний підхід до мотивації був запропонований Лайманом Портером і Едвардом Лоулером, які поєднали елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вони довели, що результативність праці залежить не лише від мотивації, а й від здібностей працівника, його досвіду та усвідомлення власної ролі в організації.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та інноваційного менеджменту теорії мотивації набувають нового змісту. Організації дедалі більше орієнтуються на: індивідуалізацію мотиваційних програм; розвиток людського капіталу; нематеріальне стимулювання; гнучкі форми зайнятості; підтримку професійного розвитку та креативності персоналу.

Отже, еволюція теорій мотивації відображає зміну підходів до розуміння ролі працівника в організації – від сприйняття людини як виконавця механічних функцій до визнання її основним стратегічним ресурсом підприємства. Сучасні мотиваційні концепції спрямовані на гармонійне поєднання інтересів працівника та організації, створення умов для самореалізації особистості та забезпечення високої ефективності управління персоналом.

3. Методи стимулювання персоналу: фінансові та нефінансові винагороди

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах господарювання неможливе без застосування дієвої системи стимулювання праці. Саме система стимулювання забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності, підвищенні продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей та реалізації стратегічних цілей організації.

Стимулювання персоналу є сукупністю методів, засобів та управлінських впливів, спрямованих на формування у працівників бажаної трудової поведінки шляхом використання матеріальних, соціальних, моральних та організаційних стимулів. У сучасному менеджменті стимулювання розглядається як важливий елемент системи управління людськими ресурсами, який забезпечує поєднання інтересів працівника та організації.

Методи управління персоналом традиційно поділяються на три основні групи: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Адміністративні методи стимулювання базуються на владних повноваженнях керівництва, організаційній дисципліні та нормативному регулюванні трудової діяльності. Вони передбачають прямий управлінський вплив на працівника через систему наказів, розпоряджень, інструкцій та контролю.

До адміністративних методів належать: посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; дисциплінарні заходи; контроль виконання завдань; нормування праці; регламентація функціональних обов'язків.

Основною метою адміністративних методів є забезпечення організованості праці, трудової дисципліни та координації діяльності персоналу.

Економічні методи стимулювання ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників у результатах праці. Вони є одними з найпоширеніших інструментів мотивації персоналу, оскільки безпосередньо пов'язані із задоволенням матеріальних потреб працівників.

До економічних методів належать: заробітна плата; премії та бонуси; доплати й надбавки; участь у прибутках підприємства; участь у капіталі організації; система винагород за досягнення конкретних результатів; матеріальна допомога та соціальні виплати.

Заробітна плата виступає основною формою матеріального стимулювання та повинна забезпечувати справедливу оцінку трудового внеску працівника. Преміальні системи стимулюють підвищення продуктивності праці, якості продукції та виконання стратегічних завдань організації.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають гнучкі системи оплати праці, які враховують індивідуальні результати працівників, рівень професійних компетенцій та ефективність командної роботи.

Соціально-психологічні методи стимулювання ґрунтуються на використанні соціальних і психологічних механізмів впливу на особистість працівника. Вони спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату, підвищення рівня лояльності персоналу та розвиток корпоративної культури.

Соціально-психологічні методи включають: переконання; особистий приклад керівника; моральне заохочення; формування командного духу; підтримку професійного розвитку; визнання досягнень працівників; розвиток комунікацій та партнерських відносин у колективі.

У сучасному менеджменті особливої ваги набувають нефінансові винагороди, які дозволяють задовольняти вищі соціальні та психологічні потреби працівників.

До матеріальних нефінансових стимулів належать: подарунки; медичне страхування; корпоративні знижки; компенсація транспортних витрат; оплата харчування; путівки на відпочинок; забезпечення житлом або службовим транспортом.

Винагороди вдячності спрямовані на моральне визнання досягнень працівників і включають: публічне оголошення подяки; грамоти та відзнаки; нагородження почесними званнями; розміщення інформації про досягнення працівника на корпоративних ресурсах; позитивну оцінку з боку керівництва.

Такі стимули підвищують самооцінку працівника, формують відчуття значущості та сприяють розвитку організаційної лояльності.

Важливим напрямом стимулювання є *зміна статусу працівника, що проявляється через:* навчання та підвищення кваліфікації за рахунок організації; кар'єрне просування; розширення повноважень; делегування управлінських функцій; надання ролі наставника або координатора проекту; участь у стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Особливе місце у сучасних системах мотивації займає *делегування повноважень*. Воно вважається одним із найефективніших методів стимулювання, оскільки: підвищує відповідальність працівника; формує відчуття довіри з боку керівництва; залучає персонал до процесу прийняття рішень; сприяє розвитку ініціативності та творчого потенціалу; забезпечує професійне зростання працівників.

Надання працівникам більшої самостійності у виконанні завдань позитивно впливає на рівень їхньої внутрішньої мотивації та сприяє формуванню партисипативного стилю управління.

Важливим стимулюючим фактором є також *організація робочого місця*. Комфортні умови праці, сучасне технічне забезпечення та належне робоче середовище підвищують ефективність діяльності персоналу та рівень задоволеності працею.

До стимулів, пов'язаних із організацією робочого середовища, належать: персональний кабінет; сучасна оргтехніка; службовий автомобіль; ергономічне робоче місце; можливість дистанційної роботи; доступ до сучасних цифрових технологій.

У сучасних організаціях дедалі ширше застосовуються *інноваційні методи стимулювання персоналу*, серед яких: гейміфікація трудової діяльності; корпоративні програми розвитку талантів; система KPI та грейдів; гнучкий графік роботи; дистанційна та гібридна зайнятість; програми добробуту працівників (well-being programs).

Ефективна система стимулювання повинна ґрунтуватися на таких принципах: справедливість та прозорість; відповідність результатам праці; індивідуальний підхід; комплексність стимулів; систематичність мотиваційного впливу; узгодженість інтересів працівника та організації.

Отже, методи стимулювання персоналу є важливим інструментом сучасного управління людськими ресурсами. Рациональне поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити високий рівень трудової активності, професійної зацікавленості та ефективності діяльності персоналу в умовах сучасної конкурентної економіки.

4. Соціальне партнерство як основа стабільності організації.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та трансформації системи трудових відносин важливого значення набуває соціальне партнерство як ефективний механізм узгодження інтересів працівників, роботодавців і держави. Соціальне партнерство є необхідною умовою забезпечення соціальної стабільності, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності діяльності організації.

Соціальне партнерство – це система соціально-трудових відносин, спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців на основі співробітництва, рівноправності, взаємної відповідальності та соціального діалогу. Воно передбачає досягнення

компромісу між сторонами трудових відносин шляхом переговорів, консультацій та укладання колективних договорів.

Основною метою соціального партнерства є забезпечення балансу економічних і соціальних інтересів учасників трудового процесу, попередження трудових конфліктів, підвищення рівня соціального захисту працівників та створення умов для стабільного розвитку організації.

У системі соціального партнерства *основними суб'єктами виступають*: роботодавці та їх об'єднання; наймані працівники; професійні спілки; органи державної влади та місцевого самоврядування.

На рівні організації соціальне партнерство реалізується через співпрацю адміністрації підприємства та представників трудового колективу, насамперед профспілкових організацій.

Основними принципами соціального партнерства є:

Рівноправність сторін і взаємна довіра у відносинах. Кожна сторона повинна мати рівні можливості для участі у переговорах, висловлення власної позиції та захисту своїх інтересів. Взаємна довіра є важливою умовою ефективного соціального діалогу.

Повноважність представників сторін. Представники працівників і роботодавців повинні мати законні повноваження для ведення переговорів, укладання угод та прийняття рішень від імені сторін, які вони представляють.

Добровільність прийняття зобов'язань. Усі домовленості мають досягатися на основі добровільної згоди сторін без примусу чи адміністративного тиску.

Обов'язковість виконання досягнутих домовленостей. Укладені колективні договори, угоди та інші рішення повинні виконуватися всіма сторонами соціального партнерства, що забезпечує стабільність трудових відносин та підвищує рівень довіри між учасниками.

Соціальна справедливість та взаємна відповідальність. Соціальне партнерство має забезпечувати справедливий розподіл результатів праці, належний рівень соціального захисту працівників та відповідальність сторін за виконання взятих зобов'язань.

Законність і дотримання норм трудового права. Взаємовідносини між працівниками та роботодавцями повинні будуватися відповідно до вимог трудового законодавства та норм корпоративної етики.

Важливим інструментом реалізації соціального партнерства є колективний договір, який визначає: умови праці; систему оплати праці; соціальні гарантії; режим праці та відпочинку; заходи з охорони праці; порядок вирішення трудових спорів; взаємні обов'язки працівників і роботодавця.

Колективно-договірне регулювання трудових відносин сприяє зниженню соціальної напруги, забезпечує прозорість управлінських рішень та формує стабільний соціально-психологічний клімат у колективі.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває концепція *партисипативного управління*, яка передбачає активну участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Партисипативний підхід базується на

принципах демократизації управління, колективної відповідальності та розвитку партнерських відносин між керівництвом і персоналом.

Основними формами партисипативного управління є: участь працівників у виробничих нарадах; функціонування робочих груп і комітетів; залучення персоналу до розробки управлінських рішень; система подання пропозицій та ініціатив; командна організація праці; делегування повноважень; участь працівників у розподілі прибутку та оцінюванні результатів діяльності.

Партисипативне управління має низку важливих переваг: підвищує мотивацію працівників; сприяє розвитку відповідальності та ініціативності; формує довіру до керівництва; покращує внутрішні комунікації; знижує рівень психологічного напруження; запобігає виникненню конфліктів; підвищує ефективність управлінських рішень.

Особливого значення соціальне партнерство набуває в умовах кризових явищ, економічної нестабільності та організаційних змін. Саме ефективна взаємодія між роботодавцями та працівниками дозволяє забезпечити соціальну стабільність, зберегти кадровий потенціал і підтримати конкурентоспроможність організації.

У сучасних організаціях соціальне партнерство дедалі більше орієнтується на формування *корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає:* дотримання етичних стандартів ведення бізнесу; забезпечення гідних умов праці; підтримку професійного розвитку персоналу; охорону здоров'я працівників; підтримку екологічних та соціальних ініціатив.

Таким чином, соціальне партнерство є важливим елементом сучасної системи управління персоналом. Воно забезпечує гармонізацію соціально-трудових відносин, сприяє розвитку демократичних принципів управління, підвищує ефективність діяльності організації та створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку.

5. Колективний договір як інструмент регулювання соціально-трудових відносин.

У системі сучасних соціально-трудових відносин важливе місце займає колективний договір, який виступає основним інструментом реалізації принципів соціального партнерства на підприємстві. Саме через колективно-договірне регулювання забезпечується узгодження інтересів роботодавця та найманих працівників, створюються умови для стабільної діяльності організації, соціального захисту персоналу та попередження трудових конфліктів.

Колективний договір – це нормативно-правовий акт локального характеру, який укладається між власником підприємства або уповноваженим ним органом і представниками трудового колективу, найчастіше профспілковою організацією. Договір регулює виробничі, трудові, соціально-економічні та професійні відносини між сторонами та визначає взаємні права, обов'язки й відповідальність учасників трудового процесу.

Головною метою колективного договору є забезпечення соціальної стабільності в організації, підвищення рівня захисту працівників, створення належних умов праці та формування партнерських взаємовідносин між адміністрацією і персоналом.

Колективний договір виконує низку *важливих функцій*: регулятивну – встановлює норми та правила трудових відносин; соціально-захисну – гарантує працівникам соціальні права та пільги; мотиваційну – стимулює ефективну трудову діяльність; організаційну – сприяє впорядкуванню трудового процесу; стабілізаційну – запобігає соціальним конфліктам та трудовим спорам.

Колективний договір укладається *на основі принципів*: рівноправності сторін; добровільності прийняття зобов'язань; законності; взаємної відповідальності; соціальної справедливості; обов'язковості виконання досягнутих домовленостей.

Особливу роль у процесі укладання колективного договору відіграють професійні спілки, які представляють та захищають інтереси працівників. Водночас адміністрація підприємства виступає стороною, відповідальною за забезпечення належних умов праці, організацію виробничого процесу та виконання соціальних гарантій.

Зміст колективного договору формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства, фінансових можливостей організації та потреб трудового колективу. Договір повинен містити взаємні зобов'язання сторін щодо основних напрямів соціально-трудова відносин.

До найважливіших положень колективного договору належать:

Форми та системи оплати праці. *У договорі визначаються*: – розміри тарифних ставок і посадових окладів; – умови преміювання; – система надбавок і доплат; – порядок індексації заробітної плати; – критерії оцінювання результатів праці.

Чітке визначення механізмів оплати праці сприяє підвищенню мотивації персоналу та забезпечує прозорість трудових відносин.

Режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку. *Колективний договір регламентує*: – графіки роботи; – тривалість робочого дня; – порядок надання відпусток; – умови роботи у святкові та вихідні дні; – можливість гнучкого або дистанційного режиму праці.

Раціональна організація робочого часу сприяє збереженню працездатності персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Умови та охорона праці. У договорі визначаються: – заходи щодо забезпечення безпечних умов праці; – порядок проведення інструктажів; – забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; – профілактика професійних захворювань; – відповідальність сторін за дотримання вимог охорони праці.

Забезпечення безпеки праці є одним із пріоритетних напрямів соціального партнерства та важливою складовою соціальної відповідальності роботодавця.

Соціальні гарантії та пільги для працівників. *До них можуть належати*: – медичне страхування; – матеріальна допомога; – організація харчування; –

підтримка молодих спеціалістів; – допомога у вирішенні житлових питань; – додаткові оплачувані відпустки; – оздоровчі та культурні програми.

Соціальні гарантії сприяють підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формують позитивний імідж організації.

Професійний розвиток персоналу. *У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають положення щодо:* – підвищення кваліфікації; – професійного навчання; – перепідготовки кадрів; – розвитку цифрових компетентностей працівників.

Інвестиції у розвиток людського капіталу забезпечують конкурентоспроможність організації та професійне зростання працівників.

Порядок вирішення трудових спорів і конфліктів. Колективний договір може визначати механізми проведення переговорів, консультацій, примирних процедур і способи врегулювання конфліктних ситуацій.

Важливим елементом ефективного соціального партнерства є контроль за виконанням колективного договору. Для цього створюються спільні комісії представників адміністрації та трудового колективу, які аналізують стан виконання домовленостей та розглядають проблемні питання.

У сучасних умовах колективний договір виконує не лише правову, а й стратегічну функцію, оскільки сприяє: формуванню корпоративної культури; підвищенню лояльності персоналу; розвитку соціальної відповідальності бізнесу; зміцненню довіри між працівниками та керівництвом; зниженню рівня конфліктності в організації.

Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на принципи партнерства, співробітництва та партисипативного управління. Перехід від адміністративно-командних методів до моделей взаємодії, заснованих на довірі та участі працівників у прийнятті рішень, створює умови для більш ефективного використання людського потенціалу організації.

Отже, ефективне управління персоналом вимагає переходу від методів примусу до методів співробітництва, де економічна результативність організації досягається через задоволення потреб, розвиток мотивації та самореалізацію кожного працівника. Успішний менеджер сучасного типу – це не лише адміністратор, а й соціальний лідер, який володіє емоційним інтелектом, комунікативними навичками, здатністю до медіації та вмінням балансувати інтереси всіх учасників трудового процесу. Саме така модель управління забезпечує формування ефективного, згуртованого та конкурентоспроможного трудового колективу.

Теоретичні питання для контролю знань

1. Що таке мотивація праці та яку роль вона відіграє в управлінні персоналом?
2. У чому полягає відмінність між мотивацією та стимулюванням праці?

3. Які основні цілі повинна забезпечувати система мотивації персоналу в організації?
4. На які дві основні групи поділяються теорії мотивації?
5. У чому полягає сутність теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
6. Які групи факторів виділяє Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації?
7. У чому полягає відмінність між теоріями Х та Y Д. Мак-Грегора?
8. Які основні методи стимулювання персоналу застосовуються в сучасних організаціях?
9. Що таке соціальне партнерство та хто є його основними суб'єктами?
10. Яке значення має колективний договір у регулюванні соціально-трудових відносин?

Тестові завдання для контролю знань

1. Що таке мотивація праці?

- А. Система зовнішнього адміністративного контролю працівників
- Б. Сукупність мотивів, потреб, інтересів, цінностей і прагнень, що визначають ставлення людини до праці
- В. Система матеріальних виплат працівникам
- Г. Сукупність посадових інструкцій організації

2. У чому полягає основна відмінність стимулювання праці від мотивації?

- А. Стимулювання є внутрішнім психологічним процесом
- Б. Мотивація здійснюється виключно керівником
- В. Стимулювання є системою зовнішніх впливів на працівника
- Г. Мотивація пов'язана лише із заробітною платою

3. На які дві основні групи поділяються теорії мотивації?

- А. Економічні та адміністративні
- Б. Індивідуальні та колективні.
- В. Матеріальні та нематеріальні
- Г. Змістовні та процесуальні

4. Скільки рівнів потреб виділяє А. Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб?

- А. Три
- Б. Чотири
- В. П'ять
- Г. Шість

5. Які фактори виділяє Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії мотивації?

- А. Економічні та соціальні
- Б. Гігієнічні та мотиваційні
- В. Внутрішні та зовнішні
- Г. Індивідуальні та групові

6. Яка характеристика відповідає теорії Y Д. Мак-Грегора?

- А. Працівники уникають відповідальності та потребують постійного контролю
- Б. Працівники мотивуються переважно страхом покарання
- В. Працівники здатні до самоконтролю, самоуправління та творчої реалізації
- Г. Працівники не зацікавлені у професійному розвитку

7. Який із наведених методів належить до економічних методів стимулювання персоналу?

- А. Переконавання
- Б. Особистий приклад керівника
- В. Заробітна плата
- Г. Формування командного духу

8. Що є основною метою соціального партнерства?

- А. Посилення адміністративного контролю над працівниками
- Б. Забезпечення балансу економічних і соціальних інтересів учасників трудового процесу
- В. Збільшення конкуренції між працівниками
- Г. Зменшення участі працівників в управлінні

9. Хто є основними суб'єктами соціального партнерства?

- А. Лише керівники підприємств
- Б. Лише професійні спілки
- В. Роботодавці, наймані працівники, професійні спілки, органи державної влади та місцевого самоврядування
- Г. Лише органи державної влади

10. Який документ є важливим інструментом реалізації соціального партнерства на підприємстві?

- А. Посадова інструкція
- Б. Колективний договір
- В. Табель обліку робочого часу
- Г. Штатний розпис

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. У чому полягає сутність управління трудовими ресурсами як професійної діяльності?
2. Які основні категорії використовуються у сфері управління персоналом?
3. Чим відрізняються поняття «трудові ресурси», «персонал», «кадри», «людський капітал»?
4. Які функції виконує система управління трудовими ресурсами в організації?
5. Які принципи лежать в основі ефективного управління персоналом?
6. Які основні завдання управління трудовими ресурсами на стратегічному рівні?
7. У чому полягає роль HR-менеджера в сучасній організації?
8. Які етапи формування системи управління персоналом?
9. Які методи планування потреби в трудових ресурсах існують?
10. Що таке кадрова політика та які її типи?
11. Які чинники впливають на формування кадрової політики?
12. Які основні напрямки роботи служби управління персоналом?
13. У чому полягає сутність кадрового планування?
14. Які показники характеризують ефективність використання трудових ресурсів?
15. Які методи оцінювання персоналу застосовуються в практиці управління?
16. У чому полягає професійний відбір персоналу?
17. Які джерела формування персоналу є найбільш ефективними?
18. Що таке адаптація персоналу та які її види?
19. Які підходи використовуються до мотивації працівників?
20. У чому полягає значення корпоративної культури в управлінні трудовими ресурсами?
21. Які сучасні тенденції розвитку управління персоналом?
22. Як цифровізація впливає на систему управління трудовими ресурсами?
23. Які моделі управління персоналом застосовуються у світовій практиці?
24. У чому полягає соціальна відповідальність роботодавця щодо працівників?
25. Які особливості управління трудовими ресурсами в державному секторі?
26. Які правові аспекти регулюють трудові відносини в Україні?
27. Які ризики виникають у процесі управління персоналом?
28. Які методи розвитку персоналу використовуються в організації?
29. Що таке управління талантами та його значення?
30. Які критерії професійної компетентності HR-фахівця?
31. У чому полягає сутність реактивної кадрової політики?

32. Які причини формування реактивної політики управління персоналом?
33. Чим відрізняється реактивна політика від превентивної та стратегічної?
34. Які ознаки організації з реактивною кадровою політикою?
35. Які ризики притаманні реактивному управлінню персоналом?
36. У яких умовах реактивна політика може бути виправданою?
37. Які наслідки для мотивації працівників має реактивний підхід?
38. Як реактивна політика впливає на плинність кадрів?
39. Які управлінські рішення характерні для реактивного підходу?
40. Як здійснюється підбір персоналу в умовах реактивної політики?
41. Які проблеми виникають у процесі адаптації персоналу при реактивному управлінні?
42. Які особливості оцінювання персоналу за реактивного підходу?
43. Як здійснюється навчання та розвиток персоналу в реактивній системі?
44. Які конфлікти частіше виникають при реактивному управлінні?
45. Який вплив реактивна політика має на корпоративну культуру?
46. Які показники свідчать про неефективність реактивної політики?
47. Які методи мінімізації негативних наслідків реактивного підходу?
48. Як реактивна політика впливає на стратегічний розвиток організації?
49. Які зовнішні фактори сприяють формуванню реактивного управління?
50. Чи може реактивна політика трансформуватися в стратегічну? За яких умов?
51. Які управлінські помилки найчастіше допускаються при реактивному підході?
52. Яка роль керівника в умовах реактивної кадрової політики?
53. Як оцінити ефективність переходу від реактивної до проактивної моделі?
54. Які приклади реактивного управління можна навести з практики?
55. Як впливає криза на формування реактивної кадрової політики?
56. Які інструменти антикризового HR-менеджменту застосовуються при реактивному підході?
57. Як реактивна політика відображається на системі винагород?
58. Які переваги та недоліки реактивної кадрової політики?
59. Які етапи модернізації системи управління персоналом при відмові від реактивного підходу?
60. Які стратегічні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики організації?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Круглова В. Державно-приватне партнерство як інструмент модернізації системи вищої освіти України. Освітня аналітика України. Науково-практичний журнал. Вип. № 1(33), 2025. С. 5-16. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/EAU_133_2025.pdf
2. Олійник О. Вища освіта в Україні: наукометричний та статистичний аналіз. Освітня аналітика України. Науково-практичний журнал. Вип. № 1(33), 2025. С. 58-68. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/EAU_133_2025.pdf
3. Діяментович Д. Г. До визначення поняття «посадова особа закладу вищої освіти». Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування». Випуск № 2, 2024. С. 19-23. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.3> URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/5.pdf
4. Цимбалюк С. О., Волковська А. І. Аналіз інституціональних факторів, які обумовлюють гендерні розриви в оплаті паці в Україні. Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 11, Issue 1, 2021. С. 1-13. [http://dx.doi.org/10.21511/slrtп.11\(1\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/slrtп.11(1).2021.01)
5. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-p#Text>
6. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
7. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
8. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
9. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для реалізації загальнодержавних заходів у сфері освіти.
10. Постанова КМУ від 19.02.2020 № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2020-p#Text>
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та виконання кошторисів закладів освіти. Наказ МОН № 1205 від 10.10.2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shodo-skladannya-ta-vikonannya-koshtorisiv-zakladiv-osviti>
11. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
12. Є-data – платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів. URL: <https://edata.gov.ua>
13. Аналітична база ДУ «Інститут освітньої аналітики». URL: <https://iea.gov.ua/>
14. Портал фінансування освіти – World Bank Education Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/brief/education-finance>

15. Державна служба зайнятості України – статистика, аналітика, вакансії.
[URL:https://www.dcz.gov.ua/](https://www.dcz.gov.ua/)

16. Портал «Опендатабот» – аналітика ринку праці, цифрова статистика по кадрах. [URL:https://opendatabot.ua/](https://opendatabot.ua/)

17. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України; опис від 23.11.2011 № 1341 (з доповненням та редакцією від 14.06.2025. URL: %D0%BF/ed20250614#Text