Міністерство освіти і науки України

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

## АНДРУХОВИЧ МАРИНА МИХАЙЛІВНА

УДК 336.1:352

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

м. Івано-Франківськ – 2023 р.

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Солоджук Тетяна Василівна, кафедра фінансів, доцент

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент, П’ятничук Ірина Дмитрівна, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування

Захист відбудеться «\_\_\_» грудня 2023 р.

Дипломну роботу надано до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Омелян ЛЕВАНДІВСЬКИЙ

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ | 7 |
| * 1. Концептуальні підходи до проектного менеджменту в освітній сфері | 7 |
| * 1. Проекти розвитку освіти: сутність, види та нормативно-правові передумови їх формування | 14 |
| * 1. Методичні та правові основи фінансового менеджменту проектів розвитку освіти | 24 |
| Висновок до 1 розділу | 33 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОСВІТИ | 35 |
| * 1. Порядок техніко-економічного обґрунтування та бюджетування проекту у сфері освіти | 35 |
| 2.2. Порядок одержання та фінансового обліку грантових коштів бюджетними організаціями | 42 |
| 2.3. Управління ризиками та змінами у бюджеті проекту, формування фінансової звітності | 55 |
| Висновок до 2 розділу | 62 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ОСВІТИ | 64 |
| * 1. Сучасний стан фінансування освіти: проблеми та перспективи | 64 |
| * 1. Шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту у сфері освіти із використанням досвіду провідних країн світу | 70 |
| Висновок до 3 розділу | 82 |
| ВИСНОВКИ | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 89 |

**ВСТУП**

В сучасних умовах освітня галузь є однією із тих галузей, що характеризуються найбільшою невизначеністю, оскільки процес реформування почався ще до війни, а продовження реформ, зокрема системи загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти триває дотепер. Причому реалізовувати на практиці кардинально різні підходи під час війни дуже складно, особливо зважаючи на те, що частина закладів освіти були зруйновані або пошкоджені, а також спостерігаються тенденції до зменшення контингенту здобувачів освіти та відтік якісних науково-педагогічних кадрів закордон.

Також в умовах воєнних дій, коли існує величезний розмір дефіциту бюджету, а при фінансуванні видатків бюджету пріоритетними напрямками стають оборона та безпека країни, видатки на освіту можуть бути профінансовані не у повному розмірі. Все це обумовлює необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування освітньої галузі, одним із яких стають грантові кошти. В цих умовах на перший план при управлінні проєктами розвитку освіти виходить проєктний підхід, що передбачає залучення коштів під заздалегідь сплановані та обмежені в часі заходи, що взаємопов’язані між собою та спрямовані на досягнення наперед визначеної мети.

У свою чергу проєктний підхід вимагає ефективного та результативного управління фінансовими ресурсами, що може бути реалізований за допомогою фінансового менеджменту.

Питання проєктного підходу у сфері розвитку освіти розглядало багато дослідників – науковців, серед яких Клименко С.О., Придатко О.В., Самченко В.,Терентєва О., Шацька З., Яровенко Т.С.

Проблематика фінансового управління була досліджена у працях Благої Н.В., Бріня П.В., Кропельницької С.О., ЦепендиІ.Є., Мазура І.І., Єпіфанової І.О. та інших. Проте ці дві групи дослідження проведені у своїх сферах та потребують належної систематизації та віднайдення взаємозв’язкуміж основними поняттями, а також розуміємо, що під час воєнного стану деякі звичні положення щодо реалізації проєктного підходу та фінансування витрат на розвиток освіти можуть бути змінені. Саме тому тема магістерського дослідження набуває особливої актуальності в наш час.

**Об’єктом дослідження** виступають економічні відносини, що виникають у процесі планування, реалізації та звітування за грантовими ресурсами проєктів розвитку освіти.

**Предметом магістерського дослідження** є порядок формування проєктної заявки та кошторису, порядок залучення та витрачання грошових коштів, а також підтримка сталості проєктів у сфері освіти в сучасних умовах.

**Метою роботи** є дослідження концептуальних, правових та методичних засад реалізації фінансового менеджменту проєктів розвитку освіти, а також аналіз практичних аспектів фінансового управління такими проєктами.

Поставлена мета обумовила наступні **завдання:**

1. дослідити концептуальні підходи до проектного менеджменту в освітній сфері
2. розкрити сутність, види і нормативно-правові передумови формування проєктів розвитку освіти;
3. окреслити методичні та правові основи фінансового менеджменту проектів розвитку освіти;
4. визначити порядок практичні аспекти техніко-економічного обґрунтування та бюджетування проекту у сфері освіти; механізм одержання та фінансового обліку грантових коштів бюджетними організаціями;
5. провести дослідження порядку управління ризиками та змінами у бюджеті проекту, формування фінансової звітності
6. описати сучасний стан фінансування освіти, визначити проблеми та перспективи фінансування даної галузі;
7. обґрунтувати шляхи підвищення ефективності фінансового менеджменту у сфері освіти із використанням досвіду провідних країн світу.

Виконання даних завдань дозволить систематизувати існуючу теоретичні та методологічну базу та на основі практичного досвіду окреслити ключові аспекти фінансового менеджменту проєктів розвитку освіти.

**Методичну та теоретичну** основу магістерської роботи складають праці вітчизняних та закордонних науковців, законодавча база, нормативні та інструктивні акти Кабінету міністрів України, за допомогою яких здійснюється нормативне регулювання фінансового менеджменту у сфері реалізації грантових проєктів.

Для виконання дослідження ми провели аналіз наукової та нормативної літератури щодо регулювання проєктного підходу та здійснення фінансового менеджменту, використавши при цьому методи аналізу та синтезу для визначення ключових понять досліджуваної теми.

За допомогою методів дедукції та індукції ми змогли відтворити механізм реалізації фінансового менеджменту проєктними коштами у сфері освіти.

При дослідженні практичних аспектів реалізації фінансового менеджменту проєктів використано методи наукового групування для визначення та відображення основних аспектів техніко-економічного обґрунтування реалізації проєкту та формування кошторису на його фінансування.

Графічні методи слугували основою для кращого представлення отриманих результатів та висвітлення рядів динаміки щодо фінансових показників освітньої сфери.

А використання елементів кореляційного аналізу дозволило обгрунтувати пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності фінансового менеджменту проєктів розвитку освіти.

**Науковою новизною дослідження** є поглиблення існуючих підходів до трактування фінансовий менеджмент проєктів розвитку освіти та до обгрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління проєктами розвитку освіти

**Практичне значення отриманих результатів.** Виокремлені теоретичні підходи можуть бути використані для удосконалення методичних підходів до фінансового управління проєктами розвитку освіти органів місцевого самоврядування, а практичний аналіз дозволяє зрозуміти сучасний стан галузі, що є зовнішнім середовищем реалізації проєктів, а це сприяє виважених ухваленню управлінських рішень.

**Апробація результатів дослідження**. Основні положення магістерської роботи оприлюднені у Збірнику тез Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (20 – 22 вересня 2023 р.), а також доповідалися на Звітній конференції викладачів та студентів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У розділі 1 «**Теоретико-методичні основи управління проєктами розвитку освіти**» розкрито концептуальні підходи до проектного менеджменту в освітній сфері, сутність, види та нормативно-правові передумови їх формування. Визначено, що найефективнішими серед усіх видів проектів є проекти розвитку. Ці проекти передбачають впровадження якісних та незворотних змін в середовище, у якому реалізовується проект.

Дослідивши та систематизувавши напрацьовані науковцями матеріали щодо використання проектного підходу у сфері освіти, пропонуємо розмежовувати поняття «освітній проект» та «проект розвитку освіти». Проекти розвитку спрямовані на створення доданої вартості, робочих місць, додаткових можливостей для наповнення бюджету.

Обґрунтовано, що поряд із управлінням проєктом, важливе значення має управління фінансовими ресурсами на його реалізацію. Фінансовий менеджмент проектів включає в себе 3 основні складові, що передбачають дії на різних етапах виконання проекту: розробку техніко-економічного обґрунтування проекту та його бюджетування – на етапі планування; здійснення фінансової експертизи проектних пропозицій; управління фінансами на етапі впровадження проекту, вміння управляти фінансовими змінами і ризиками проекту; формування фінансової звітності: проміжної (за вимогою донора) та фінальної після завершення проекту.

Загалом механізм управління фінансовими ресурсами проєктів є чітким та зрозумілим, хоча при реалізації його на практиці виникає ряд запитань та нюансів, які мають бути враховані, для того, щоб належним чином виконати проєкт та освоїти кошти.

У **розділі 2 «Практика фінансового управління проєктами у сфері освіти»** проведено аналіз практичних аспектів фінансового менеджменту проєктів розвитку освіти.Першим етапом фінансового менеджменту проєктів є здійснення техніко-економічного обґрунтування проекту, що передбачає аналіз, оцінку доцільності та ефективності інвестиційного проекту, а також визначення його економічної привабливості для замовників, інвесторів, фінансових посередників, підрядників чи споживачів.

У роботі проведено аналіз ТЕО проекту щодо здійснення Капітального ремонту з влаштуванням системи скріпленої зовнішньої теплоізоляції та утеплення горищного перекриття Ворохтянського ліцею Ворохтянської селищної ради в смт. Ворохта. Проєкт був допущений до конкурсного відбору, проте не був профінансований. Кошторисна вартість проєкту 8253,359 тис. грн, у т.ч. на заробітну плату передбачено 2511,209 тис. грн. Такий розрахунок здійснений із кошторисної трудомісткості 26,412 тис. люд.-год та середнього розряду робіт 3,77.

Відділ освіти, культури, сім’ї, молоді та спорту Ворохтянської селищної ради має досвід успішної реалізації проєктів, зокрема було подано заявку на програму DECIDE - Decentralization for Improved Democratic Education щодо ремонту, облаштування, встановлення відеонагляду, благоустрою приміщень Ворохтянського ліцею на суму 785 тис. грн. Заявка була відібрана та профінансована у сумі 550 тис. грн (70,06%) за рахунок грантодавця, 235 тис. грн (29,94%) – за рахунок власних коштів територіальної громади.

Під час реалізації проєкту кожна організація може стикатися із різними видами ризиків, що є об’єктивними перешкодами для досягнення результатів проєкту. Визначено, що загалом існує 4 стратегії управління ризиками, які можна деталізувати формуючи частину матриці їх мінімізації: приймання ризику; уникнення ризику; зменшення впливу ризиків; розподіл ризиків (передача ризиків) з іншими виконавцями чи замовником проекту.

**У розділі 3 «Напрями підвищення ефективності фінансового менеджменту проєктів розвитку освіти»** проведено дослідження тенденцій фінансування освіти в Україні.Видатки на освіту протягом 2019 – 2020 року зросли, це пов’язане із впровадженням ряду реформ, пов’язаних із Новою українською школою та відповідно покращенням матеріально-технічної бази шкіл, щоб було доречним в умовах пандемії коронавірусу та дозволило усім вчителям працювати на онлайн-платформах. Але вже з 2021 року бачимо стабільне зниження суми видатків на освіту від 312,9 млрд. грн., до 156 млрд – у 2023 році

Якщо провести аналіз структурного співвідношення видатків на освіту до суми видатків Зведеного бюджету, то побачимо, що частка фінансування освіти за аналізований період зменшилася від 23,45% до 5,91%.

Обґрунтовано, що усі заходи щодо удосконалення фінансового менеджменту мають стосуватися трьох напрямів, що формують дане поняття: формування фінансових ресурсів, що передбачає залучення коштів з різних джерел; управління цими коштами відповідно до норм законодавства та існуючих механізмів фінансування; використання цих коштів з належною результативністю та ефективністю.

Так, на макрорівні необхідна розробка стратегічних документів, що визначатимуть існуючі пріоритети у сфері освіти та допоможуть окреслити вектори руху галузі освіти, а також окреслення усіх можливих механізмів фінансування для того, щоб усі учасники бюджетного та грантового процесу розуміли існуючі алгоритми при такому фінансуванні.

На рівні територіальних громад важливого значення в управлінні фінансовими ресурсами сфери освіти набувають такі напрями її реформування: здійснення оптимізації мережі освітніх закладів і визначення опорних шкіл; формування інклюзивного та дружнього до дітей з особливими освітніми потребами середовища у загальноосвітніх закладах, що передбачає їх навчання разом зі своїми однолітками; одержання територіальними громадами повноважень щодо утворення та ліквідації закладів освіти, укладання контрактів із директорами шкіл без погодження з районними та обласними радами; надання фінансової автономії закладам середньої освіти згідно Закону України «Про освіту».

**ВИСНОВКИ**

Отже, дослідивши сутність поняття «проєкт», у магістерському дослідженні приймали його як тимчасову діяльність, що передбачає скоординоване виконання взаємопов’язаних робіт для досягнення чітко окреслених цілей в умовах обмеженого часу та ресурсів.

При цьому кожен проект має відповідати певним ознакам, до переліку яких включаються наступні: цільовий характер реалізації; скоординованість діяльності та ресурсів; унікальність; обмеженість ресурсів та часу реалізації проекту; визначена відповідальність; інноваційність проекту випливає із визначення сутності терміну «інновації».

Деякі дослідники проблематики проектного менеджменту вважають, що найефективнішими серед усіх видів проектів є так звані проекти розвитку. Ці проекти передбачають впровадження якісних та незворотних змін в середовище, у якому реалізовується проект.

Дослідивши та систематизувавши напрацьовані науковцями матеріали щодо використання проектного підходу у сфері освіти, пропонуємо розмежовувати поняття «освітній проект» та «проект розвитку освіти».

У свою чергу проекти розвитку освіти є поняттям дещо ширшим, а їх сутність будемо трактувати виходячи із сутності розвиткових проектів.

Проекти розвитку спрямовані на створення доданої вартості, робочих місць, додаткових можливостей для наповнення бюджету. Навіть якщо мова йде про розробку нових освітніх чи навчальних програм, можемо стверджувати про розвиткову складову у частині людського капіталу

На нашу думку проєкти розвитку освіти можуть бути розділені на дві великі групи в залежності від способу досягнення мети проекту: спрямовані на економію коштів і ті, що передбачають впровадження якісних змін у різні сфери діяльності. І перші, і другі проекти є передумовою економічного зростання держави.

Для того, щоб віднести проєкти до розвиткових, вони мають мати певні характеристики: мають відповідати пріоритетами, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіям розвитку областей, міст, територіальних громад, а також планам заходів щодо їх реалізації та передбачати співробітництво територіальних громад та їх підтримку.

Проекти розвитку освіти є інвестиційними та водночас соціальними. Основними джерелами фінансового забезпечення освіти є: державний і місцеві бюджети; кошти суб’єктів підприємницької діяльності та громадських об’єднань. (громадських організацій та благодійних фондів); добровільні і спонсорські внески; плата за послуги, що надаються освітніми закладами.

Згідно Закону України «Про освіту», джерелами фінансування суб’єктів освітньої діяльності є окрім зазначених вище: надходження платні за науково-дослідні та інші роботи, що виконуються працівниками закладів освіти на замовлення суб’єктів господарювання; дохід від продажу продукції, виготовленої здобувачами освіти у навчально-виробничих майстернях, підприємствах, цехах і господарствах, дохід від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання, що є на балансі освітніх закладів; гранти вітчизняних і міжнародних організацій; дохід у вигляді відсотків і дивідендів від коштів спеціального фонду, розміщених на депозитних рахунках, а також вкладених у фінансові інструменти; інші джерела, що не суперечать чинному законодавству.

Усі проєкти, які мають на меті впровадити якісні зміни у будь-яку сферу соціально-економічних відносин є розвитковими, тому до їх реалізації необхідно залучати людей, що володіють професійними кваліфікаціями та забезпечать належне управління проєктами і зможуть максимально ефективно використати вкладені ресурси для досягнення основної мети проекту. Цей процес передбачає управління командою і ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів та має назву управління проєктами або проєктний менеджмент. У свою чергу, поряд із управлінням проєктом, важливе значення має управління фінансовими ресурсами на його реалізацію.

Вважаємо, фінансовий менеджмент проектів включає в себе 3 основні складові, що передбачають дії на різних етапах виконання проекту: розробку техніко-економічного обґрунтування проекту та його бюджетування – на етапі планування; здійснення фінансової експертизи проектних пропозицій; управління фінансами на етапі впровадження проекту, вміння управляти фінансовими змінами і ризиками проекту; формування фінансової звітності: проміжної (за вимогою донора) та фінальної після завершення проекту.

Загалом механізм управління фінансовими ресурсами проєктів є чітким та зрозумілим, хоча при реалізації його на практиці виникає ряд запитань та нюансів, які мають бути враховані, для того, щоб належним чином виконати проєкт та освоїти кошти.

Першим етапом фінансового менеджменту проєктів є здійснення техніко-економічного обґрунтування проекту, що передбачає аналіз, оцінку доцільності та ефективності інвестиційного проекту, а також визначення його економічної привабливості для замовників, інвесторів, фінансових посередників, підрядників чи споживачів.

У роботі проведено аналіз ТЕО проекту щодо здійснення Капітального ремонту з влаштуванням системи скріпленої зовнішньої теплоізоляції та утеплення горищного перекриття Ворохтянського ліцею Ворохтянської селищної ради в смт. Ворохта. Проєкт був допущений до конкурсного відбору, проте не був профінансований.

Кошторисна вартість проєкту 8253,359 тис. грн, у т.ч. на заробітну плату передбачено 2511,209 тис. грн. Такий розрахунок здійснений із кошторисної трудомісткості 26,412 тис. люд.-год та середнього розряду робіт 3,77.

Якщо говорити про проєктний підхід до діяльності Відділу, то Відділ має досвід успішної реалізації проєктів, зокрема було подано онлайн-заявку на програму DECIDE - Decentralization for Improved Democratic Education щодо ремонту, облаштування, встановлення відеонагляду, благоустрою приміщень Ворохтянського ліцею на суму 785 тис. грн. Заявка була відібрана та профінансована у сумі 550 тис. грн (70,06%) за рахунок грантодавця, 235 тис. грн (29,94%) – за рахунок власних коштів територіальної громади.

Під час реалізації проєкту кожна організація може стикатися із різними видами ризиків, що є об’єктивними перешкодами для досягнення результатів проєкту.

Загалом існує 4 стратегії управління ризиками, які можна деталізувати формуючи частину матриці їх мінімізації: приймання ризику; уникнення ризику; зменшення впливу ризиків; розподіл ризиків (передача ризиків) з іншими виконавцями чи замовником проекту.

Зазвичай під час безпосередньої реалізації проєкту виникають потреби змінити витрати на ті чи інші напрями з об’єктивних причин. Порядок дій в таких умовах визначається характером змін. Зазвичай, при наявності значних змін вносяться зміни до договору про надання грантових коштів. Тому про них треба повідомляти до моменту здійснення таких змін та при цьому одержати підтвердження від роботодавця щодо можливості їх здійснення.

Видатки на освіту протягом 2019 – 2020 року зросли, це пов’язане із впровадженням ряду реформ, пов’язаних із Новою українською школою та відповідно покращенням матеріально-технічної бази шкіл, щоб було доречним в умовах пандемії коронавірусу та дозволило усім вчителям працювати на онлайн-платформах. Але вже з 2021 року бачимо стабільне зниження суми видатків на освіту від 312,9 млрд. грн., до 156 млрд – у 2023 році

Якщо провести аналіз структурного співвідношення видатків на освіту до суми видатків Зведеного бюджету, то побачимо, що частка фінансування освіти за аналізований період зменшилася від 23,45% до 5,91%.

Усі заходи мають стосуватися трьох напрямів, що формують поняття фінансового менеджменту: формування фінансових ресурсів, що передбачає залучення коштів з різних джерел; управління цими коштами відповідно до норм законодавства та існуючих механізмів фінансування; використання цих коштів з належною результативністю та ефективністю.

Так, на макрорівні необхідна розробка стратегічних документів, що визначатимуть існуючі пріоритети у сфері освіти та допоможуть окреслити вектори руху галузі освіти, а також окреслення усіх можливих механізмів фінансування для того, щоб усі учасники бюджетного та грантового процесу розуміли існуючі алгоритми при такому фінансуванні.

На рівні територіальних громад важливого значення в управлінні фінансовими ресурсами сфери освіти набувають такі напрями її реформування: здійснення оптимізації мережі освітніх закладів і визначення опорних шкіл; формування інклюзивного та дружнього до дітей з особливими освітніми потребами середовища у загальноосвітніх закладах, що передбачає їх навчання разом зі своїми однолітками; одержання територіальними громадами повноважень щодо утворення та ліквідації закладів освіти, укладання контрактів із директорами шкіл без погодження з районними та обласними радами; надання фінансової автономії закладам середньої освіти згідно Закону України «Про освіту».

При фінансуванні освітнього процесу на території громади, має бути поєднання різних джерел та механізмів залучення коштів. Проте будь-які моделі фінансового забезпечення повинні як підставу мати укладені договори з усіма учасниками процесу, а також вибір таких рішень, що дозволять продовжити існуюче реформування освітньої галузі, оптимізувати усі видатки на її функціонування, а також використати ці кошти із належною результативністю та ефективністю.

**Список основних публікацій**

1. Солоджук Т.В., Андрухович М.М. Використання проєктного підходу у сфері освіти. Міжнародна науково-практична конференція «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. 20 – 22 вересня 2023 р. с. 281-282. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/18089>