

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: Фінансова стратегія розвитку закладу фахової освіти

Виконав:

Хижняк Інна Миколаївна
студентка спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»

Керівник:

Борисова Вікторія Анатоліївна
професор кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

Рецензент:

Вікторія БОЖКОВА
завідувач кафедри бізнес-економіки та
адміністрування Сумського державного
педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ОСВІТИ	10
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОХТИРСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ СНАУ	20
2.1 Організаційно - економічна характеристика Охтирського фахового коледжу	20
2.2 Аналіз реалізації фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ	31
2.3 Аналіз платоспроможності ВСП Охтирський коледж СНАУ	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВСП ОХТИРСЬКИЙ КОЛЕДЖ СНАУ	43
3.1 Напрямки удосконалення стратегічного управління ВСП Охтирський коледж СНАУ в сучасних умовах його діяльності	43
3.2 Визначення потенціалу розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ та джерел його фінансування	50
3.3 Методика прогнозування грошових надходжень від платних освітніх послуг ВСП Охтирський коледж СНАУ	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Функціонування сучасних освітніх закладів відбувається в ринковому середовищі, що обумовлює перспективність застосування в управлінні діяльністю навчальних закладів ринкових методів, у тому числі технологій стратегічного менеджменту. З урахуванням переходу багатьох освітніх закладів у форму автономних стає актуальною проблема зростання джерел фінансування діяльності і ефективного управління ними. Стратегічне управління фінансовою діяльністю стає об'єктивною необхідністю для автономних закладів, особливо з урахуванням оцінки їх ринкової позиції, розширення асортименту платних послуг, особливостей взаємодії із замовниками. Тому необхідність глибокого дослідження фінансової стратегії розвитку коледжу, формування основ стратегічного управління фінансами на рівні освітніх організацій стає все більше актуальною і вимагає дослідження.

Загальні теоретичні та методичні підходи до розгляду проблематики фінансової стратегії узагальнені в працях: Антохова І, Водянка Л, Сибирка Л. [1], Гончаренко О.М. [6], Гудзь О.І. [7], Мартиненко В. П. [13], Нагайчук В.В. [14], Романишин В. О., Бернацька А. О. [15], Танклевська Н.С., Пащенко О.В. [20] та інших науковців. Актуальність питання обумовила вибір теми кваліфікаційного дослідження, постановку мети і визначення основних завдань для досягнення мети.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних основ стратегічного управління закладу фахової освіти в контексті формування його фінансової стратегії.

Досягнення мети дослідження є можливим завдяки вирішенню таких завдань:

- розглянути теоретичні та методичні основи формування фінансової стратегії розвитку закладу фахової освіти;
- надати організаційно - економічну характеристику Охтирського фахового коледжу ВСП;

-проаналізувати реалізацію фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ;

- проаналізувати платоспроможність ВСП Охтирський коледж СНАУ;

- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення стратегічного управління ВСП Охтирський коледж СНАУ;

- визначити потенціал розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ та джерел його фінансування;

- удосконалити методику прогнозування грошових надходжень від платних освітніх послуг ВСП Охтирський коледж СНАУ;

- зробити висновки.

Об'єктом дослідження є елементи формування фінансової стратегії закладу фахової освіти.

Предметом дослідження є удосконалення фінансової стратегії закладу фахової освіти.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались: діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід та методи логістичного аналізу. У роботі використано структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; фінансова звітність ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Елементами наукової новизни одержаних результатів проведеного дослідження є пропозиція практичних та методичних напрямків удосконалення формування фінансової стратегії закладу фахової освіти

Практичне значення одержаних результатів визначається в апробації запропонованих заходів з питання удосконалення формування фінансової стратегії навчального закладу, що дозволить у майбутньому збільшити фінансове забезпечення діяльності ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції до дня військового фінансиста в Україні (29 жовтня 2024 р.). Суми; Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 61 сторінці комп'ютерного набору. Робота містить 25 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ОСВІТИ

У ринковому середовищі зростає значущість перспективного управління фінансовою діяльністю освітніх закладів на основі адаптації до загальних цілей розвитку організації та зміни довкілля. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю є фінансова стратегія. Це змушує заклади фахової освіти діяти у категоріях ефективності та розробляти фінансові стратегії свого розвитку. Вибір фінансової стратегії розвитку освітньої організації залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників – державної політики у сфері освіти, попиту на освітні послуги, географічного розташування, розміру, форми власності закладу та інших [9].

Слід зазначити, що у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття фінансової стратегії суб'єкта господарювання, до яких відносяться також заклади фахової освіти, але у соціальній сфері - сфері освіти. В американській та європейській літературі в галузі фінансового менеджменту поняття фінансової стратегії відсутнє. У стратегічному менеджменті фінансова стратегія представлена як одна з функціональних стратегій, а у фінансовому менеджменті вчені оперують конкретними термінами як довгострокові інвестиційні рішення, структура капіталу, дивідендна політика, кредитна політика, управління грошима, запасами, фінансове планування тощо [15].

Формулювання, які дають науковці стосовно фінансової стратегії, відрізняються один від одного. Аналіз підходів до визначення категорії «фінансова стратегія» дозволяє зробити такі висновки:

- одні автори визначають її як план (модель) дій щодо формування та використання фінансових ресурсів підприємства [1];
- інші - як план (модель) дій, що забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства [13];

- треті - як частина загальної стратегії підприємства, модель (план) дій, що забезпечує досягнення його стратегічних фінансових цілей [15].

Аналіз літературних джерел, які присвячені дослідженню категорії «фінансова стратегія», дозволяє виявити п'ять ключових моментів, які у будь-якому випадку можна включити в цей термін:

- 1) мета: ефективний розвиток організації;
- 2) час: довгострокові орієнтири;
- 3) напрямок: фінансова діяльність;
- 4) механізм: фінансування;
- 5) умови: внутрішнє і зовнішнє середовище.

На цій основі є можливість синтезувати узагальнене визначення терміну фінансова стратегія. Фінансова стратегія - це довгостроковий курс цілеспрямованого управління фінансами, пов'язаний з ризиком і невизначеністю, метою якого є ефективний розвиток організації в рамках сформованої місії, довгострокових фінансових цілей, розробленої корпоративної та ділових стратегій, що є фінансуванням шляхом формування, координації, розподілу та використання фінансових ресурсів організації.

Таке визначення продуктивне з низки причин. По-перше, дане визначення розглядає фінансову стратегію як план дій, що дозволяє обмежити фінансову стратегію від інших економічних феноменів. По-друге, визначенням мається на увазі наявність динаміки, і це динаміка носить довгостроковий характер. По-третє, це визначення відображає внутрішній і зовнішній бік фінансової стратегії. По-четверте, фінансова стратегія має бути розроблена з урахуванням корпоративної та ділових стратегій, оскільки вони є не тільки стратегіями вищого рівня, але і задають загальний план управління організацією.

Формування фінансової стратегії забезпечує здатність моделювати фінансову ситуацію; виявляти необхідність змін, а також передбачати вектор та характер майбутніх змін; застосовувати в ході змін надійні інструменти та методи, реалізовувати фінансову стратегію, отримавши бажаний результат. При формуванні фінансової стратегії бюджетного закладу фахової освіти необхідно

враховувати специфічні особливості даного суб'єкта господарювання. Серед загальних ознак, властивих бюджетним установам, найчастіше виділяють такі: правосуб'єктність; форма власності; форма бюджетного фінансування; характер діяльності; економічний результат [10].

Фінансова стратегія закладу фахової освіти не може розглядатися окремо від діяльності освітнього закладу в цілому, насамперед таких найважливіших напрямів стратегії його розвитку, як: освітня діяльність, кадровий розвиток, розвиток матеріальної бази, розвиток інформаційної інфраструктури. З одного боку, вона включає вивчення закономірностей і основ фахової освіти в контексті розвитку суспільства, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, прогнозування тенденцій і можливих варіантів, визначення дерева цілей і розподіл завдань, розробку технологій, методів, організаційних форм, здатних забезпечити успішне просування до поставленої мети. З іншого боку, фінансова стратегія передбачає багатовимірні, довгострокові, продумані, активні, наполегливі та кориговані в міру необхідності дії керівництва та всього персоналу, що забезпечують поетапне ефективне вирішення завдань, досягнення цілей, виконання місії закладу.

Таким чином, фінансова стратегія розробляється з урахуванням корпоративної стратегії та фінансової політики та визначає напрями розвитку фінансової діяльності освітнього закладу; формування довгострокових цілей та вибору шляхів їх досягнення; коригування фінансових відносин - з урахуванням факторів ризику та невизначеності в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Фінансова стратегія полягає в оптимізації доходів і витрат, забезпеченні ефективного управління фінансовими потоками організації. Використання цього виду стратегії освітнього закладу багато в чому обмежене за причиною неможливості скорочення витрат на реалізацію освітнього процесу.

Процес розробки фінансової стратегії визначає необхідність формування специфічних фінансових цілей довгострокового розвитку фахового закладу освіти. Цілі його фінансового розвитку повинні забезпечувати реалізацію місії та

цілей корпоративної його стратегії, з одного боку, та підтримувати цілі інших функціональних стратегій та стратегій окремих його одиниць, з іншого.

Стратегічні цілі фінансової складової діяльності закладу являють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, дозволяють направляти цю діяльність у довгостроковій перспективі і оцінювати її результати [14].

Зазвичай організація має не одну, а кілька стратегій, кілька рівнів кожної стратегії, що передбачає їх взаємозв'язок і підпорядкування. Виділяють три рівні стратегії: корпоративна, ділова та функціональна, а також види самої фінансової стратегії. Вибір того чи іншого виду фінансової стратегії залежить від прогностичних розрахунків, інтуїції, досвіду та здорового глузду керівника, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Правильна оцінка останніх важлива як першому етапі розробки стратегії, а й у наступних стадіях, оскільки застосування окремих елементів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тій чи іншій їх комбінації у різних варіантах.

Сучасні фінансові стратегії установ освіти характеризуються збільшенням фінансової самодостатності, підвищенням всебічного обґрунтування витрат, забезпеченням операційної ефективності [11]. Як інструмент, що забезпечує таку стратегію, все ширше використовуються фінансові системи звітності за результатами. При цьому первинні операційні стратегії фінансування освітньої діяльності та досліджень поступово модифікуються з урахуванням поширення індивідуальних траєкторій освіти. Ці тенденції ускладнюють управління фінансовою ефективністю.

Фінансова стратегія закладу фахової освіти формулює принципи залучення та використання фінансових ресурсів, тобто правила, що визначають вимоги до системи, процесу та механізму фінансового управління освітнім закладом. Роль фінансової стратегії у забезпеченні фінансової стійкості освітнього закладу полягає у деталізації корпоративної стратегії та ресурсному забезпеченні його структурних підрозділів.

Для формування фінансової стратегії застосовуються загальні принципи стратегічного управління. У той самий час розробці фінансової стратегії притаманні специфічні принципи. У процесі розробки фінансової стратегії у освітніх закладах необхідно керуватися системою принципів:

- самоорганізації;
- відповідального фінансового менеджменту;
- фінансової стійкості;
- внутрішнього контролю;
- взаємозалежність стратегій;
- збалансованості цілей;
- пріоритетності;
- гнучкості;
- альтернативності;
- програмно-цільовий принцип;
- врахування фінансових ризиків;
- якості управління;
- організаційних змін;
- культури управління.

Ця система має синергію - необхідну умову побудови стійкої системи фінансового менеджменту освітнього закладу, і дозволяє синтезувати методи, моделі та інструменти розробки його фінансової стратегії.

В умовах конкуренції за розподіл контрольних цифр прийому, абітурієнтів, готових навчатися на договірній основі, нестачі фінансування для оновлення матеріально-технічного забезпечення та розвитку інфраструктури, а також нестачі висококваліфікованих кадрів освітні заклади змушені освоювати маркетингові технології управління, у тому числі й технології свого позиціонування [24]. Проведений огляд літератури показав, що стосовно закладів фахової освіти позиціонування передбачає визначення конкурентних переваг, що дозволяють підвищити привабливість як самого закладу в очах цільових аудиторій (абітурієнтів, роботодавців, органів влади тощо), так і запропонованих ними

освітніх послуг [3; 11]. При цьому позиціонування освітнього закладу може здійснюватися у двох напрямках – зовнішньому та внутрішньому. Зовнішнє передбачає визначення позиції навчального закладу на ринку освітніх послуг, в освітньому просторі. Внутрішнє позиціонування визначається системою комунікацій усередині освітнього, внутрішнім маркетингом та організаційною підтримкою [12]. В результаті позиціонування освітні заклади визначають свої сильні сторони, пріоритетні види діяльності, формують фінансові стратегії свого розвитку.

Вибір стратегії освітнього закладу обумовлений низкою факторів. Всі ці фактори можна розділити на дві групи - внутрішні (характеристики самого закладу) та зовнішні (характеристики середовища, в якому функціонує заклад). Розглянемо зовнішні чинники.

1. Державна політика у сфері освіти. Політика держави (засновника) накладає зовнішні обмеження для діяльності освітньої організації, зокрема проводяться процедури державної акредитації, націлені на оцінку дотримання вимоги державних освітніх стандартів; процедури ліцензування освітньої діяльності; процедури моніторингу ефективності діяльності організацій фахової освіти так, наприклад, моніторинг оцінює ефективність закладу за різними напрямками діяльності – освітньою, фінансово-економічною, а також показники, що характеризують інфраструктуру та кадровий склад освітнього закладу [3]. Крім того, до цієї групи факторів можна віднести і політику Міністерства освіти і науки України. Таким чином, політика держави формулює вимоги та цільові орієнтири, які мають бути закладені при формуванні стратегії освітнього закладу, щоб забезпечити ефективність її функціонування.

2. Попит на освітні послуги. Розробка фінансової стратегії освітнього закладу має ґрунтуватися на результатах аналізу попиту на його освітні послуги. Такий аналіз дозволяє визначити затребуваність освітніх програм та інших послуг, що надаються закладом, а також визначити характеристики та потреби цільової аудиторії – споживачів освітніх послуг.

3. Рівень конкуренції на ринку освітніх услуг. Вигляд фінансової стратегії, що використовується освітньою організацією, багато в чому залежить від рівня ринкової конкуренції. Чим вище рівень конкуренції на ринку освітніх послуг, тим вище необхідність формулювання стратегії освітнього закладу, визначення його конкурентних переваг і позиціонування в освітньому просторі.

4. Географічне розташування. Місце розташування освітньої організації також впливає на її фінансову стратегію та насамперед на стратегію залучення абітурієнтів та викладачів. Так, заклади, розташовані на прикордонних територіях, отримують можливість залучати абітурієнтів та працівників з інших регіонів країни або з інших держав, відповідно вони частіше вибиратимуть стратегію з експансії до сусідніх регіонів.

Розглянемо також внутрішні чинники, які впливають на вибір фінансової стратегії освітнього закладу.

1. Розмір освітнього закладу. Від розміру освітнього закладу залежить можливість диверсифікації його діяльності на кілька напрямків. Так, за інших рівних умов стратегії невеликих закладів будуть більшою мірою сфокусовані на основному виді їх діяльності, а стратегії великих закладів можуть бути орієнтовані на низку цільових показників з різних видів діяльності.

2. Стадія розвитку освітнього закладу. Стадія життєвого циклу організації багато в чому визначає обсяг ресурсів, які має організація. Відповідно, організація формулює стратегічні орієнтири, ґрунтуючись зокрема на наявних ресурсах. Тому стратегії освітніх організацій, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу, відрізнятимуться ступенем формалізації, кількістю та різноманітністю стратегічних орієнтирів.

3. Профіль та галузь освітнього закладу. Дані фактори впливають на кількість напрямків діяльності та освітніх програм освітнього закладу, що, у свою чергу, знаходить відображення у стратегії освітньої організації.

4. Наявність конкурентних переваг освітнього закладу. Наявність в освітнього закладу характеристик, що дають перевагу перед конкурентами, дозволяє позиціонувати себе в освітньому просторі та сформулювати на цій

основі стратегію свого розвитку. До таких конкурентних переваг можуть бути віднесені висока якість освітніх послуг, високий рівень кваліфікації викладацького складу, наявність сучасної матеріально-технічної бази, наявність тісних зв'язків з роботодавцями, вдале географічне розташування тощо.

Розробка фінансової стратегії відіграє велику роль у забезпеченні ефективного розвитку організації. По-перше, забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних та фінансових цілей майбутнього розвитку організації.

По-друге, можливість активного маневрування фінансовими ресурсами. В-третьє, можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності організації. В-четвертих, виявлення переваг та недоліків організації у фінансовій діяльності в порівнянні з його конкурентами. В-п'ятих, наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю організації [23].

Формальним критерієм ефективності фінансової стратегії може бути «золоте правило економіки»:

$$T_{\pi} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100, \quad (1.1)$$

де T_{π} – темпи зростання прибутку;

$T_{\text{в}}$ – темпи зростання обсягу продажів;

$T_{\text{а}}$ – темпи зростання авансованого капіталу [6].

Якщо в результаті розробки фінансової політики у розрізі пріоритетних напрямів стратегічного фінансового розвитку організації порушується співвідношення, рекомендоване цією моделлю, то до стратегії необхідно вносити корективи, щоб вона здатна була задовольняти критерій ефективності. Тільки в цьому випадку ціль вважається досягнутою [21].

У табл. 1.1 представлений порівняльний аналіз методів формування фінансової стратегії. Як видно з табл. 1.1, у кожного методу є свої сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз методів фінансових стратегій: переваги та недоліки

Метод	Переваги	Недоліки
1. Метод фінансового прогнозування	Дозволяє знизити ризики невизначеності та дає необхідні базові дані	В силу різних умов (економічних, соціальних та інших) можлива втрата найбільш значущих факторів (зовнішніх та внутрішніх)
2. Метод фінансового аналізу	Надає великий обсяг інформації про фінансове становище фірми	Не завжди можливо отримати достовірну інформацію для аналізу, що ускладнює розрахунки
3. Метод стратегічного фінансового планування	Дозволяє закладу створити план дій на майбутнє	Є ймовірність різкої зміни внутрішніх факторів за рахунок зовнішніх
4. Метод моделювання	Розробляється фінансова модель закладу	Неможливість оцінки фінансової стійкості закладу
5. Експортний метод	Можливість подивитися на ситуацію ширше, щоб побачити потенційне рішення; отримання вичерпної інформації щодо заявленої проблеми	Імовірність появи суб'єктивної думки
6. Метод сценаріїв	Загострює увагу на невизначеності, що характеризує будь-яку ринкову ситуацію	Розгляд лише кількох можливих результатів щодо проекту

Джерело: побудовано на основі [7]

Методика розробки фінансової стратегії компанії включає такі етапи [7]:

1) визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Умовами визначення періоду формування фінансової стратегії є передбачуваність розвитку, галузева приналежність організації, її розмір, стадія життєвого циклу та інші;

2) на основі SWOT-, SNW- та PEST-аналізів, портфельного аналізу, сценарного аналізу, порівняльного фінансового аналізу, аналізу фінансових коефіцієнтів, інтегрального аналізу за моделлю Дюпон, експертного аналізу здійснюється дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку; за допомогою даних методів можна проаналізувати внутрішнє та зовнішнє фінансове середовище організації;

3) оцінка сильних та слабких сторін фінансової діяльності організації;

4) комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції організації;

5) розробка стратегічних фінансових цілей організації (формування фінансової філософії, облік об'єктивних обмежень у досягненні стратегічних цілей, формування головної стратегічної фінансової мети, формування «дерева стратегічних фінансових цілей»). Система стратегічних цілей відбивається у конкретних показниках - цільових стратегічних нормативах;

6) конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації, що забезпечує динамічність подання системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішню та внутрішню синхронізацію в часі;

7) розробка цільових стратегічних нормативів фінансової складової діяльності;

8) прийняття основних стратегічних фінансових рішень – процес розгляду можливих способів досягнення стратегічних фінансових цілей та вибору найбільш ефективних з них для практичної реалізації (вибір фінансової стратегії організації, формулювання фінансової політики за основними аспектами фінансової діяльності, формування портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив, оцінка та відбір альтернатив, складання програми стратегічного фінансового розвитку);

9) оцінка ефективності ухваленої фінансової стратегії. Оцінка ефективності проводиться за допомогою кількох критеріїв: узгодженість із прогнозованими змінами довкілля, з корпоративною стратегією, з внутрішнім потенціалом організації, реалізованість, врівноваженість окремих об'єктів, ефективність реалізації, допустимі рівні ризику;

10) організація контролю за реалізацією фінансової стратегії.

Паралельно з реалізацією фінансової стратегії заклад фахової освіти виконує контроль та аналіз відповідно до розроблених цільових індикаторів. Заклад фахової освіти є некомерційною освітньою установою та активним учасником ринку освітніх послуг. Відповідно, має оцінюватись системою показників, що включає комплекс критеріїв оцінки фінансової стійкості та

комплекс критеріїв якості послуг. Моніторинг показників дозволяє зменшити фінансові ризики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОХТИРСЬКОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ СНАУ

2.1 Організаційно - економічна характеристика Охтирського фахового коледжу

Охтирський фаховий коледж є відокремленим структурним підрозділом Сумського національного аграрного університету з 2003 року. Скорочена його назва ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ. Він є закладом фахової передвищої освіти і має державну форму власності. Заснований коледж був у 1898 році, тому має багату історію.

ВСП Охтирський фаховий коледж знаходиться на території Охтирської міської територіальної громади безпосередньо в м. Охтирка на вулиці Сумська, будинок 46. У своїй діяльності ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ спрямований на забезпечення «здобуття профільної середньої освіти професійного та академічного спрямування» [18].

Головними законодавчими актами, які регламентують діяльність ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ, є: Конституція України, Закон України «Про освіту», Закон України «Про фахову передвищу освіту», Закон України «Про професійний розвиток працівників», Рішення про бюджет Охтирської міської територіальної громади (приймається на відповідний бюджетний період) та інші.

ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ здійснює фахову освітню діяльність і у своєму складі згідно відкритим ліцензіям (ліцензійний обсяг 562 місць) щорічно набирає і випускає фахових молодших бакалаврів на основі Повна загальна середня освіта за такими спеціальностями [5]:

- 208 Агроінженерія;
- 201 Агрономія;
- 192 Будівництво та цивільна інженерія;

- 101 Екологія;
- 051 Економіка;
- 076 Підприємництво та торгівля.

Освітній заклад розрахований на 500 студентів денної і заочної форм навчання. Як показують показники контингенту студентів за окремими спеціальностями протягом 2021-2023 років, наведені в табл. 2.1, коледж не на повну потужність працює, а тільки на 70% .

Таблиця 2.1 - Контингент студентів ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ протягом 2021-2023 років

Спеціальність	Денна форма навчання			Заочна форма навчання		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
051 Економіка	30	31	32	-	-	-
076 Підприємництво та торгівля	21	23	20	-	-	-
192 Будівництво та цивільна інженерія	38	55	63	34	34	42
208 Агроінженерія	72	147	370	64	75	54
Разом	161	256	485	98	109	96

Джерело: побудовано на основі матеріалів закладу

Підготовку і випуск студентів здійснюють кваліфіковані педагогічні працівники у кількості 53 осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кадровий склад ВСП Охтирський фаховий коледж СНАУ

Кваліфікація педагогічних працівників	Кількість, осіб
Педагогічне звання «викладач-методист»	5
Педагогічне звання «старший викладач»	1
Науковий ступінь «Кандидат наук»	1
Спеціаліст вищої категорії	32
Спеціаліст першої категорії	12
Спеціаліст другої категорії	1
Спеціаліст	1
Разом	53

Джерело: побудовано на основі матеріалів закладу

У табл. 2.3 представлені показники продуктивності праці основного та допоміжного персоналу ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ за період 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників продуктивності праці персоналу ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ за період 2021 – 2023 роки.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021 року	
				абсолютні	відносні, %
Обсяг наданих освітніх послуг, виконаних робіт, тис. грн.	1274,4	1396,7	871,7	-402,7	68,4
Середньооблікова кількість робітників, осіб	151	151	110	-41	72,8
Загальна кількість днів, відпрацьованих робітниками, людино - днів	355	355	355	0	100
Середньорічний виробіток послуг, робіт на одного працівника, тис. грн. (ряд.1: ряд.2)	8,4	9,3	7,9	-0,5	94,0
Середньорічний виробіток послуг, робіт одним робітником, тис. грн. (ряд.2 : ряд.3)	0,4	0,4	0,3	-0,1	75

Джерело: побудовано на основі матеріалів закладу

На основі розрахованих показників можна зробити висновок про зниження середньорічного виробітку послуг, робіт на одного працівника ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ на 0.5 тис. грн. або на 6%, що пов'язано із зменшенням обсягу наданих освітніх послуг, виконаних робіт на суму 402, 7 тис. грн. або на 31,6% та зменшенням кількості працівників коледжу на 41 особу або . У зв'язку із зменшенням кількості працівників відбулося зменшення середньорічного виробітку послуг, робіт одним робітником на 0,1 тис. грн. або на 25%.

Забезпечення навчання студентів коледжу визначається рівнем його матеріально-технічної бази, яка включає: 45 навчальних аудиторій, в тому числі 27 навчальних кабінетів, 15 лабораторій та 3 комп'ютерні класи, які обладнані новітньою комп'ютерною технікою, бібліотеку з навчальною, науковою та методичною літературою, спортивний майданчик та залу із спортивними тренажерами, майстерні, гуртожиток, в якому проживають студенти, їдальню на 70 місць тощо. Загальна площа нерухомого майна, що забезпечує освітній процес у ВСП Охтирський коледж СНАУ складає 13381,2 м², з яких 6555 м² займають навчальні приміщення. На одного студента коледжу припадає 5,95 м², що

відповідає ліцензійним вимогам [5]. Показники складу та структури нефінансових активів, до яких відноситься перелічене вище нерухоме майно коледжу, наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад та структура нефінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр.

Статті	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 від 2021	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	абсолютні, грн	відносні, %
Нефінансові активи, в т.ч.	15926695	100	16303928	100	15775626	100	-151069	99,1
Основні засоби	15099034	94,8	14863164	91,2	14843885	94,1	-255149	98,3
Нематеріальні активи	3353	0,02	3353	0,02	3353	0,02	0	100
Незавершені капітальні інвестиції	1580	0,01	1580	0,01	1580	0,01	0	100
Запаси	626454	3,9	1402501	8,6	918398	5,8	291944	146,6
Виробництво	196274	1,3	33330	0,2	8410	0,1	-187864	4,3

Джерело: побудовано на основі ф.1-дс закладу

Аналіз складу та структури нефінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. свідчить про зменшення показників нефінансових активів в цілому на 151,1 тис. грн. або на 0,9%. Нефінансові активи коледжу включають основні засоби, нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, які відносяться до необоротних активів, та запаси та виробництво, які відносяться до оборотних активів.

Необоротні активи протягом 2021-2023 років мали найбільшу частку у структурі нефінансових активів коледжу у порівнянні із оборотними активами. За розмірами основні засоби мали тенденцію зменшення на величину 255,1 тис. грн. або на 1.7%. Аналогічну тенденцію мала стаття «Виробництво», яка зменшилась на 187,9 тис. грн. або на 95,7%. У структурі нефінансових активів статті «Нематеріальні активи» та «Незавершені капітальні інвестиції» не змінювались протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років, а стаття «Запаси» зросла на 291,9 тис. грн. або на 46,6%.

Крім нефінансових активів у розпорядженні та використанні ВСП Охтирський коледж СНАУ знаходяться фінансові активи, які включають, у свою чергу, дебіторська заборгованість і грошові кошти та їх еквіваленти. Їх склад та структура наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад та структура фінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр.

Статті	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 від 2021	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	абсолютні, грн	відносні, %
Фінансові активи, в т.ч.	1311528	100	2169625	100	3348638	100	2037110	2,6 раз
Дебіторська заборгованість поточна, у т.ч.	393637	30,0	979628	45,2	1011191	30,2	617554	2,6 раз
за розрахунками із соціального страхування	2498	0,6	-	-	-	-	-2498	0
інша поточна дебіторська заборгованість	391139	99,4	979628	45,2	1011191	30,2	620052	2,6 раз
Грошові кошти у казначействі	917891	70,0	1189997	54,8	2337447	69,8	1419556	2,5 раз

Джерело: побудовано на основі ф.1-дс закладу

Аналіз складу та структури фінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. свідчить про зростання показників фінансових активів в цілому на 2037,1 тис. грн. або в 2.6 рази. Фінансові активи коледжу включають поточну дебіторську заборгованість і грошові кошти, які знаходяться в казначействі. Перелічені фінансові активи відносяться до оборотних активів.

Грошові кошти в казначействі протягом 2021-2023 років мали найбільшу частку у структурі фінансових активів коледжу у порівнянні із поточною дебіторською заборгованістю, яка, у свою чергу, мала тенденцію до зменшення. У 2021 році вона складала 70%, у 2023 році – 69,8%. За розмірами грошові кошти мали тенденцію також зростання – в 2.5 рази або на 1419,6 тис. грн. Аналогічну тенденцію мала стаття «Поточна дебіторська заборгованість», яка зросла на 617,5 тис. грн. або в 2.6 рази. У структурі поточної дебіторської заборгованості у 2021

році спостерігалась заборгованість за розрахунками із соціального страхування. Її частка складала 0,6%. Решту складала інша поточна дебіторська заборгованість – 99,4%. У 2023 році заборгованість за розрахунками із соціального страхування на суму 2498 грн. була погашена і залишилась тільки інша поточна дебіторська заборгованість, яка протягом 2022 та 2023 років складала 100%.

Показники ефективності використання нефінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. наведені в табл. 2.6., 2.7.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання основних засобів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Основні засоби, грн.	15099034	14863164	14843885	-255149
Коефіцієнт зносу, %	57,8	58,7	59,2	1,4
Рівень придатності, %	42,2	41,3	40,8	-1,4
Коефіцієнт фондovіддачі	0,2	0,3	0,4	0,2
Коефіцієнт фондомісткості	5	3,3	2,5	-2,5

Джерело: розраховано на основі ф.1-дс закладу

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., наведених в табл. 2.6, свідчить про підвищення ефективності їх використання та погіршення їх стану.

Про підвищення ефективності використання основних засобів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. говорять зростання показника фондovіддачі на 0,2 пункти та зменшення показника фондоємності на 2.5 пункти. Значення показника фондovіддачі у 2023 році становить 0,4, а значення показника фондомісткості – 2.5.

Про погіршення стану основних засобів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. говорять, по-перше, вартість основних засобів, яка за три роки зменшилась на суму 255149 грн. Це означає, що основні засоби не оновлюються протягом досліджуваного періоду, а вилучаються через вичерпання строку експлуатації та їх зношення. Коефіцієнт зносу основних засобів коледжу за період 2021 – 2023 роки зріс на 1.4% і становить у 2023 році 58,2%.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності використання оборотних активів
ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Дохід від наданих послуг, грн.	3192352	4284868	6127006	2934654
Середньорічна вартість оборотних активів, грн.	1853123	2869856	3940451	2087328
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1,7	1,5	1,6	-0,1
Період одного обороту оборотних активів, днів	208,8	236,7	221,9	13,1
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	776383,5	1014477,5	1160449,5	384066
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	4,1	4,2	5,3	1,2
Період одного обороту запасів, днів	86,6	84,5	67,0	-19,6
Середньорічна вартість виробництва, грн.	196274	114802	20870	-175404
Коефіцієнт оборотності виробництва, обороти	1,3	37,3	293,6	292,3
Період одного обороту виробництва, днів	21,8	9,5	1,2	-20,6
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, грн	317962	686632,5	995409,5	677447,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	10,0	6,2	6,1	-3,9
Період одного обороту дебіторської заборгованості, днів	35,5	57,3	58,2	22,7
Середньорічна вартість грошей та їх еквівалентів, грн	758777,5	1053944	1763722	1004944,5
Коефіцієнт оборотності грошей та їх еквівалентів, обороти	4,2	4,1	3,5	-0,7
Період одного обороту грошей та їх еквівалентів, днів	84,5	86,6	101,4	16,9

Джерело: розраховано на основі ф.1-дс закладу

Оборотні активи ВСП Охтирський коледж СНАУ входять до складу нефінансових активів за статтями «Запаси» та «Виробництво» та фінансових активів за статтями «Дебіторська заборгованість» та «Грошові кошти та їх еквіваленти».

Аналіз показників ефективності використання оборотних активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., наведених в табл. 2.7, свідчить про підвищення ефективності їх використання. Про це свідчать

зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,1 пункти та зростання швидкості їх обороту на 13,1 днів.

Найбільш ефективно використовувались оборотні активи за статтями «Виробництво» (зменшення коефіцієнта оборотності на 1,2 пункти та зростання швидкості обороту на 20,6 днів), «дебіторська заборгованість» (зменшення коефіцієнта оборотності на 3,9 пункти та зростання швидкості обороту на 22,7 днів), «гроші та їх еквіваленти» (зменшення коефіцієнта оборотності на 0,7 пункти та зростання швидкості обороту на 16,9 днів).

Неефективно використовувались оборотні активи за статтею «запаси», про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності запасів на 1,2 пункти та уповільнення швидкості їх обороту на 19,6 днів.

ВСП Охтирський коледж СНАУ здійснює господарську діяльність, яка включає обмінні та необмінні операції, результатом яких є доходи і витрати. Нагадаємо, що обмінна операція пов'язана з купівлею та продажами.

Обмінною операцією визначено господарську операцію з продажу або придбання активів в обмін на «грошові кошти послуги (роботи), інші активи або погашення зобов'язань» [10]. Необмінна операція, навпаки, це господарська операція, в якій відсутні грошові кошти, тобто одержання або передачі активів відбувається безкоштовно.

Для аналізу обмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 роки використаємо показники табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники обмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
1	2	3	4	5
Доходи, в т.ч.	20177175	20786545	25330083	5152908
бюджетні асигнування	16228817	16490917	19192868	2964051
доходи від наданих послуг (виконання робіт)	3192352	4284868	6127006	2934654
доходи від продажу активів	10335	-	-	-10335
інші доходи від обмінних операцій	24041	10760	10209	-13832

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Витрати, в т.ч.	19487580	17431086	24569591	5082011
витрати на виконання бюджетних програм	14650651	13877585	19024657	4374006
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3123691	3549971	5539694	2416003
інші витрати за обмінними операціями	1713238	3530	5240	-1707998

Джерело: розраховано на основі ф.2-дс закладу

За показниками, наведеними в табл. 2.8 можна зробити висновок, що доходи за обмінними операціями мають тенденцію росту. У 2023 році вони зросли у порівнянні із 2021 роком на 19,3% і складають 25,3 млн. грн. Витрати за обмінними операціями за аналогічний період також зростають на 25,6% і складають 24,6 млн. грн. Таким чином, доходи (вхідні потоки) за обмінними операціями перевищують витрати за обмінними операціями (вихідні потоки) на 0,7 млн. грн.

Для аналізу необмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 роки використаємо показники табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники необмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Доходи, в т.ч.	721630	565524	2966613	2244983
трансфери	-	-	1873873	1873873
інші доходи від необмінних операцій	721630	565524	1092740	371110
Витрати, в т.ч.	2203283	2857471	3415693	1212410
інші витрати від необмінних операцій	2203283	2857471	3415693	1212410

Джерело: розраховано на основі ф.2-дс закладу

За показниками, наведеними в табл. 2.9 можна зробити висновок, що доходи за необмінними операціями мають тенденцію росту. У 2023 році вони зросли у порівнянні із 2021 роком в 4 рази і складають 2,97 млн. грн. Витрати за необмінними операціями за аналогічний період також зростають на 55% і складають 3,41 млн. грн. Таким чином, витрати за необмінними операціями

(вихідні потоки) за необмінними операціями перевищують доходи (вхідні потоки) на 0,4 млн. грн.

В табл. 2.10 наведені загальні обсяги доходів і витрат ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. та визначений результативний показник господарської діяльності коледжу. Можна зробити висновок, що у 2021 році коледж мав дефіцит коштів на суму 792058 грн., в наступних 2022 і 2023 роках спостерігався профіцит коштів, відповідно на суму 1063512 грн. та 311412 грн. Протягом досліджуваного періоду загальна сума доходів і витрат мала тенденцію росту. Доходи зросли на 39%, а витрати зросли на 30%.

Таблиця 2.10 - Показники необмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Доходи.	20898805	21352069	28296696	7397891
Витрати	21690863	20288557	27985284	6294421
Дефіцит / профіцит	-792058	1063512	311412	1103470

Джерело: розраховано на основі ф.2-дс закладу

На підставі показників табл. 2.8 і 2.9 порівнюємо структуру доходів і витрат ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура доходів і витрат ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., %

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Доходи, в т. ч.	100	100	100	-
доходи від обмінних операцій	96,5	97,3	89,5	-7
доходи від необмінних операцій	3,5	2,7	10,5	7
Витрати, в т. ч.	100	100	100	-
витрати від обмінних операцій	89,8	85,1	87,8	-2
витрати від необмінних операцій	10,2	14,9	12,2	2

Джерело: розраховано на основі ф.2-дс закладу

З табл. 2.11 видно, що у структурі доходів і витрат коледжу переважають доходи від обмінних операцій. Їх частка складає близько 90% і має тенденцію

зменшення. У 2021 році вона складала 96,5%, а у 2023 році – 89,5%, тобто на 7% менше. За необмінними операціями, навпаки, спостерігається тенденція росту. У 2021 році вона складала 3,5%, а у 2023 році – 10,5%, тобто на 7% більше.

Частка витрат від обмінних операцій також має тенденцію зниження від 89,8% у 2021 році до 87,8% у 2023 році. Частка витрат від необмінних операцій переважає частку доходів від аналогічних операцій протягом всього періоду дослідження і має тенденцію росту. У 2021 році частка витрат складала 10,2%, у 2023 році – 12,2%, тобто на 2 % більше.

У структурі доходів за обмінними операціями є як бюджетні асигнування, власні доходи, доходи від продажу активів та інші доходи. Також складається із декількох елементів витрати від обмінних операцій, таких як від виконання бюджетних програм, від надання послуг, виконання робіт та інші витрати. Тому є доцільним проаналізувати структуру доходів та витрат від обмінних операцій (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Структура доходів та витрат від обмінних операцій ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр., %

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
Доходи від обмінних операцій, в т. ч.	100	100	100	-
бюджетні асигнування	80,4	79,3	75,8	-4,6
доходи від наданих послуг (виконання робіт)	15,8	20,6	24,2	8,4
доходи від продажу активів	0,0	-	-	-0,0
інші доходи від обмінних операцій	3,8	0,1	0,0	-3,8
Витрати від обмінних операцій, в т. ч.	100	100	100	-
витрати на виконання бюджетних програм	75,2	79,6	77,4	2,2
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	16,0	20,4	22,6	6,6
інші витрати за обмінними операціями	8,8	0,0	0,0	-8,8

Джерело: розраховано на основі ф.2-дс закладу

У структурі доходів від обмінних операцій переважають бюджетні асигнування, частка яких має тенденцію зменшення складає у 2023 році 75,8%. На

другому місці - доходи від наданих послуг. У 2023 році їх частка складає 24,2%, що на 8,4% більше у порівнянні із 2021 роком.

У структурі витрат від обмінних операцій переважає частка витрат на виконання бюджетних програм, яка має також тенденцію росту і складає у 2023 році 77,4%. Тенденцію росту має частка витрат на надання послуг та виконання робіт і складає у 2023 році 22,6%.

2.2 Аналіз реалізації фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ

Фінансова стратегія ВСП Охтирський коледж СНАУ є невід’ємною складовою загальної стратегії розвитку коледжу. Головна її мета – забезпечення своєчасного і в повному обсязі фінансування всіх заходів функціонування та розвитку коледжу. Тому для оцінки реалізації фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ доцільним є проаналізувати джерела фінансування діяльності коледжу та визначити ефективність їх використання.

За досліджуваний період 2021-2023 роки для реалізації фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ використовував такі джерела фінансових ресурсів:

- 1) бюджетні асигнування, які формують і використовуються із загального фонду бюджету коледжу;
- 2) власні кошти, одержані за рахунок надання платних послуг, які формують і використовуються із спеціального фонду (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Обсяг та структура фінансування ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр.

Джерела	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
Загальний фонд	12687189	80	14767367	82	12910947	77	223758
Спеціальний фонд	3169200	20	3169000	18	3871000	23	701800
Разом	15856389	100	17936367	100	16781947	100	925558

Джерело: побудовано на основі планів використання бюджетних коштів закладу

Аналіз табл. 2.13 дозволяє зробити висновки, що загальна сума фінансування ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр. має тенденцію росту на суму 925558 грн. або на 5,8% і складає у 2023 році 16781947 грн. Найбільше зростання обсягів фінансування відбулося завдяки коштам спеціального фонду на суму 701800 грн. або на 22,1% і складає 3871000 грн. На суму 223758 грн або на 1,8% зріс обсяг фінансування із загального фонду і складає у 2023 р. 12910947 грн.

Щодо структури фінансування, то протягом досліджуваного періоду переважала частка фінансування із загального фонду, але мала тенденцію скорочення. У 2023 році вона складала 77%. Відповідно, 23% фінансування відбувалось за рахунок спеціального фонду. Це означає, що виділення коштів із бюджету на фінансування діяльності коледжу скорочується, а фінансування за рахунок власних коштів зростає.

Розглянемо склад і структуру видатків ВСП Охтирський коледж СНАУ за рахунок загального фонду за період 2021- 2023 році (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Склад і структура видатків ВСП Охтирський коледж СНАУ із загального фонду за період 2021- 2023 році

Видатки	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
Заробітна плата	9181200	72,4	10499230	71,1	9658400	66,7	477200
Нарахування на оплату праці	2011000	15,8	2299100	15,6	2115500	16,4	104500
Оплата енергоносіїв та комунальних послуг	1163600	9,2	1363060	9,2	1477200	11,4	313600
Соціальне забезпечення	69654	0,5	164330	1,1	99693	0,8	30039
Інші видатки	261735	2,1	441647	3,0	604039	4,7	342304
Разом	12687189	100	14767367	100	12910947	100	223758

Джерело: побудовано на основі планів використання бюджетних коштів закладу

Аналіз табл. 2.14 дозволяє нам зробити висновки про зростання за досліджуваний період 2021-2023 роки обсягів статей видатків із загального фонду кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ. Зокрема заробітна плата зросла на 477200 грн. або на 5.1%, що пов'язано із підвищенням заробітної плати. Відповідно, зросли нарахування на заробітну плату на 104500 грн. або на 5%. Оплата енергоносіїв та комунальних послуг зросла на 313600 грн. або на 26,7%, що пов'язано із підвищенням тарифів. Видатки на соціальне забезпечення зросли на 30039 грн. або на 43%, що пов'язано із зростанням сум соціальних виплат згідно чинному законодавству. Інші видатки зросли на суму 342304 грн. або в 2.3 рази. Як бачимо найбільше зростання відбулось за статтею «Інші видатки», до якої входять видатки на матеріали, предмети, інвентар та видатки на харчування. Таке високе зростання пов'язано із зростанням контингенту студентів та підвищенням цін на матеріали, послуги та продукти харчування.

Щодо структури видатків із загального фонду кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ, то необхідно відмітити що найбільшу частку мають видатки, пов'язані із виплатою заробітної плати (майже 70%). Спостерігається тенденція її зменшення: із 72.4% у 2021 році до 66,7% у 2023 році. На другому місці, відповідно, частка видатків нарахування на оплату праці (близько 16%) і має тенденцію росту: із 15,8% у 2021 році до 16,4% у 2023 році. І на третьому місці, це частка видатків на оплату енергоносіїв та комунальних послуг. Протягом досліджуваного періоду вона зростала із 9,2% у 2021 році до 11,4%. Всі інші статті видатків мають невеликі відсотки у структурі видатків із загального фонду.

Розглянемо склад і структуру видатків ВСП Охтирський коледж СНАУ за рахунок спеціального фонду за період 2021- 2023 році (табл. 2.15).

Аналіз табл. 2.15 дозволяє зробити висновки про зростання за період 2021-2023 роки обсягів майже всіх статей видатків із спеціального фонду кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ, крім статей «Матеріали, предмети, обладнання, інвентар» та «Інші поточні видатки», які мали тенденцію зменшення та «Дослідження і розробки, окремі заходи з реалізації державних (регіональних) програм», яка не змінювалася протягом періоду і складала 16000 грн.

Отже, заробітна плата зросла на 190000 грн. або на 9,5%, що пов'язано із підвищенням заробітної плати. Відповідно, зросли нарахування на заробітну плату на 48800 грн. або на 11,1%. Оплата енергоносіїв та комунальних послуг зросла на 675000 грн. або майже в 7 разів, що пов'язано із суттєвим підвищенням тарифів. Капітальні видатки зросли на суму 100000 грн. або в 3 рази.

Таблиця 2.15 – Склад і структура видатків ВСП Охтирський коледж СНАУ із спеціального фонду за період 2021- 2023 році

Видатки	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
Заробітна плата	2110000	66,6	2110000	66,6	2300000	59,2	190000
Нарахування на оплату праці	455200	14,4	430000	13,6	504000	13,0	48800
Матеріали, предмети, інвентар, обладнання	243200	7,7	362900	11,5	80000	2,1	-163200
Оплата енергоносіїв та комунальних послуг	102000	3,2	36000	1,1	777000	20,1	675000
Дослідження і розробки, окремі заходи з реалізації державних (регіональних) програм	16000	0,2	13000	0,4	16000	0,4	0
Інші поточні видатки	200800	6,3	173600	5,5	50000	1,3	-150800
Капітальні видатки	50000	1,6	50000	1,6	150000	3,9	100000
Разом	3169200	100	3169000	100	3871000	100	701800

Джерело: побудовано на основі планів використання бюджетних коштів закладу

Щодо структури видатків із спеціального фонду кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ, то необхідно відмітити що найбільшу частку мають видатки, пов'язані із виплатою заробітної плати. Спостерігається тенденція її зменшення: із 66.6% у 2021 році до 59,2% у 2023 році. На другому місці у 2021 році, відповідно, частка видатків нарахування на оплату праці (близько 14-13%) і має тенденцію зниження: із 14,4% у 2021 році до 13% у 2023 році. Через зменшення цих часток зросла суттєво частка видатків на комунальні послуги та енергоносії у 2023 році. Вона зросла із 3.2% у 2021 році до 20% у 2023 році. І на третьому місці у 2021 році була частка видатків на оплату енергоносіїв та

комунальних послуг, яка змістилась на друге місце у 2023 році. Всі інші статті видатків мають невеликі відсотки у структурі видатків із спеціального фонду.

Як ми вже зазначали, що основним джерелом фінансування діяльності досліджуваного навчального закладу фахової освіти є бюджет. Але за останні роки збільшились надходження за рахунок надходження власних коштів з інших джерел, не заборонених законодавством. Проаналізуємо динаміку за 2021-2023 роки джерел надходження власних коштів у ВСП Охтирський коледж СНАУ (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Склад та структура власних надходжень фінансування ВСП Охтирський коледж СНАУ із спеціального фонду та благодійних внесків за період 2021- 2023 році

Видатки	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
За послуги, що надаються згідно з основною діяльністю	869514	21,4	1038000	24,1	2397244	32,5	1527730
Від додаткової (господарської) діяльності	1964494	48,3	2120000	49,2	2553177	34,6	588683
Від оренди майна	22917	0,6	11000	0,3	10300	0,1	-12617
Від реалізації майна (крім нерухомого майна)	10335	0,3	-	-	-	-	-10335
Фінансування	301940	7,4	509238	11,8	1180939	16,0	878999
Всього	3169200	88,0	3678238	85,4	6141660	83,2	2972460
Від отриманих благодійних внесків, грантів та дарунків	895827	22,0	632148	14,6	1236884	16,8	341057
Разом	4065027	100	4310386	100	7378544	100	3313517

Джерело: побудовано на основі планів використання бюджетних коштів закладу

Аналіз табл. 2.16 дозволяє нам зробити висновки про зростання за досліджуваний період 2021-2023 роки обсягів майже всіх статей надходжень за рахунок власних коштів ВСП Охтирський коледж СНАУ, крім надходжень від реалізації майна на суму 10335 грн., які спостерігались лише у 2021 році та

надходження від оренди майна (крім нерухомого майна), які зменшилися на суму 12617 грн. або 55,1%.

Отже, надходження від послуг за основною (педагогічною) діяльністю зросли на 1527730 грн. або в 2,7 рази, що пов'язано із зростанням контингенту студентів і , внаслідок, збільшення обсягів послуг. Надходження від господарської діяльності коледжу зросли на 588683 грн. або на 30,1%. Обсяги фінансування зросли на 878999 грн. або майже в 4 рази. Також зросли надходження від благодійних внесків на суму 341057 грн. або на 37,4%. В цілому обсяги надходження за рахунок власних коштів зросли на 3313517 грн. або на 81,5%

Щодо структури власних надходжень ВСП Охтирський коледж СНАУ, то необхідно відмітити що найбільшу частку мають надходження від господарської діяльності. Спостерігається тенденція її зменшення: із 48.3% у 2021 році до 34,6% у 2023 році. На другому місці знаходиться частка надходжень від послуг за основною (педагогічною) діяльністю, яка має тенденцію росту: від 21,4% у 2021 році до 32,5% у 2023 році. І на третьому місці - частка надходжень від благодійної діяльності, яка має тенденцію зменшення: від 22% у 2021 році до 16,8% у 2023 році. Всі інші статті надходжень мають невеликі відсотки у структурі загальних обсягів власних надходжень ВСП Охтирський коледж СНАУ за досліджуваний період 2021-2023 роки.

2.3 Аналіз платоспроможності ВСП Охтирський коледж СНАУ

Аналіз фінансового становища у ринковій економіці становить значну частину інформаційного забезпечення до ухвалення управлінських рішень. Невід'ємною частиною процесу прийняття рішення у бюджетній організації є аналіз. Актуальність аналізу платоспроможності при формуванні фінансової стратегії для ВСП Охтирський коледж СНАУ обумовлена як необхідністю економного використання бюджетних коштів, так і ефективністю використання позабюджетних джерел фінансування.

Аналіз активно взаємопов'язаний із такими функціями управління як планування, облік та регулювання. Функція планування необхідна для встановлення певних «планок» у педагогічній, економічній та фінансовій сфері діяльності ВСП Охтирський коледж СНАУ, і навіть створення певної програми (алгоритму) дій у тому чи іншого області взаємодії у створенні.

Облік покликаний відображати дійсну, точну і своєчасну інформацію про факти господарської діяльності ВСП Охтирський коледж СНАУ. Облік дуже важливий для достовірного аналізу та планування в навчальному закладі фахової освіти. Аналіз на основі планової та фактичної інформації дозволяє дати якісну та кількісну оцінку діяльності ВСП Охтирський коледж СНАУ. Використовуючи різні методи та прийоми аналізу, є можливість опрацювати варіанти нівелювання наявних фінансових проблем функціонування та розвитку коледжу.

Кошти, виділені з бюджету, повинні витрачатися цілеспрямовано і в повному обсязі для фінансування навчального закладу. Для перевірки даних вимог та загального контролю важлива процедура аналізу фінансування бюджетних коштів, яка була здійснена нами у попередньому підрозділі. Об'єктом аналізу фінансування бюджетних установ є бюджетна бухгалтерська звітність. Склад бюджетної звітності у бюджетних установах є, порівняно з комерційними організаціями, більшою.

Фінансовий аналіз бюджетних організацій має кілька характеристик, які відрізняють його від аналізу інших типів організацій. Розглянемо основні фактори, що впливають на фінансовий аналіз бюджетних організацій:

- розмежування джерел фінансування. Бюджетні організації мають, як правило, як бюджетні, так і позабюджетні джерела фінансування. При цьому витрати слід обліковувати окремо за джерелами фінансування. Крім того, в аналізі використовується інший набір індикаторів для точного аналізу;

- неповний набір показників, які можна використовувати при аналізі фінансового стану бюджетної установи. Багато економічних показників, наприклад, таких як прибуток, рентабельність або фінансова стійкість, не застосовуються для аналізу фінансового стану бюджетних установ;

- відсутність власника в бюджетних установах говорить, що все її майно, як правило, є у державній чи комунальній власності. Як наслідок, актив не може бути проданий, а використання показників ліквідності в аналізі не має логічної рації.

Однак здійснення фінансового аналізу бюджетних установ має ряд переваг:

- фінансовий аналіз дозволяє здійснювати постійний контроль за даними бюджетного обліку в організації;
- фінансовий аналіз дозволяє виявити помилки та неточності в даних реєстру бухгалтерського обліку, а також у рахунковій кореспонденції;
- системний аналіз дозволяє виявити невикористані запаси, а також фактори, що впливають на їх формування;
- аналіз бюджетної бухгалтерської звітності дозволяє сформулювати політику управління та сформулювати пропозиції щодо ефективного використання наявних ресурсів та розробити фінансову стратегію.

Як і будь-який аналіз, фінансовий аналіз бюджетних установ має кілька недоліків, до яких можна віднести:

- фінансовий аналіз повинен бути виконаний кваліфікованим фахівцем, що вимагає певні витрати на підготовку та залучення таких спеціалістів;
- складність процесу фінансового аналізу в бюджетній організації;
- можливі помилки в розрахунках, що призводять до неправильних управлінських рішень;
- відсутність ефективного методу аналізу для кожного сектору. Як правило, використовуються універсальні методики, які коригуються під час аналізу в конкретній бюджетній установі.

Аналіз діяльності бюджетних установ проводиться з метою встановлення ефективності використання бюджетних коштів для фінансування. Оцінка фінансування передбачає вивчення забезпеченості установи бюджетними коштами, а також повноти їх використання. Для цього планове фінансування порівнюється з фактичним, а отримані суми бюджетних коштів порівнюються з касовими витратами установи.

У зв'язку із тим, що ВСП Охтирський коледж СНАУ використовує кошторисне планування, на нашу думку, оцінити платоспроможність коледжу можна завдяки аналізу касового виконання кошторису його видатків. Для проведення аналізу необхідно порівняти суми касових видатків коледжу із сумою надходжень. В результаті такого порівняння з'являється можливість виявити нестачу (дефіцит) або, навпаки, надлишок (профіцит), зокрема бюджетних асигнувань, які за нашими розрахунками на 80% фінансують діяльність ВСП Охтирський коледж СНАУ. У випадку дефіциту коштів можна зробити висновок про низький рівень платоспроможності навчального закладу.

Якщо виявляються факти перевищення касових видатків у порівнянні із сумами бюджетних асигнувань за одними і тими же самим кодами статей кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ, то це свідчить про недотримання навчальним закладом вимог, які формуються за принципом цільового використання бюджетних коштів, що тягне за собою певні правові наслідки.

Касове виконання кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ за видатками протягом 2021 – 2023 років представлений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 - Касове виконання кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ за видатками протягом 2021 – 2023 роки, тис. грн.

Показники	2021			2022			2023		
	Бюджетні асигнування	Касові видатки	Різниця	Бюджетні асигнування	Касові видатки	Різниця	Бюджетні асигнування	Касові видатки	Різниця
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оплата праці і нарахування на заробітну плату, в т.ч.	11876,8	11876,8	-	11965,1	11965,1	-	11773,9	11773,9	-
- оплата праці	9766,8	9766,8	-	9822,3	9822,3	-	9658,4	9658,4	-
- нарахування на заробітну плату	2110,0	2110,0	-	2142,8	2142,8	-	2115,5	2115,5	-
2. Використання товарів і послуг, в т. ч.	2895,8	2895,8	-	2271,2	2271,2	-	10694,6	10694,6	-
- предмети, матеріали, обладнання, інвентар	164,9	164,9	-	141,8	141,8	-	2081,2	2081,2	-
- продукти харчування	307,4	307,4	-	568,4	568,4	-	531,6	553,6	-
- оплата послуг (крім комунальних)	164,0	164,0	-	0,7	0,7	-	-	-	-

3. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв, в т.ч.	2259,4	2259,4	-	1489,6	1489,6	-	1477,2	1477,2	-
- оплата теплопостачання	1581,0	1581,0	-	612,9	612,9	-	1016,1	1016,1	-
- оплата водопостачання та водовідведення	105,8	105,8	-	139,1	139,1	-	60,0	60,0	-
- електроенергія	455,3	455,3	-	473,8	473,8	-	352,1	352,1	-

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	260,0	260,0	-	263,8	263,8	-	49,0	49,0	-
4. Соціальне забезпечення, в т.ч.	105,3	105,3	-	126,5	126,5	-	99,7	99,7	-
- стипендії	2,0	2,0		2,5	2,5	-	2,4	2,4	-
- інші виплати населенню	103,3	103,3		124,0	124,0	-	97,3	97,3	-
Всього	14877,9	14877,9	-	14362,9	14362,9	-	13954,8	13954,8	-

Джерело: побудовано автором на основі ф. №2д

Результати аналізу табл. 2.17 показують, що у ВСП Охтирський коледж СНАУ за досліджуваний період 2021-2023 роки не спостерігається грошових витрат, які б перевищували суми бюджетних асигнувань, що характеризує виконання з боку коледжу платіжних зобов'язань з позитивної точки зору.

Слід зазначити, що важливим етапом аналізу кошторису видатків є порівняння між плановими та фактичними видатками, що характеризує ефективність діяльності ВСП Охтирський коледж СНАУ (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Порівняння планових і фактичних видатків ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2013			2014			2015		
	Планові видатки	Фактичні видатки	Різниця	Планові видатки	Фактичні видатки	Різниця	Планові видатки	Фактичні видатки	Різниця
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Оплата праці і нарахування на заробітну плату, в т.ч.	11876,8	11876,8	0	11965,1	11965,1	0	11773,9	11773,9	0
- оплата праці	9766,8	9766,8	0	9822,3	9822,3	0	9658,4	9658,4	0
- нарахування на заробітну плату	2110,0	2110,0	0	2142,8	2142,8	0	2115,5	2115,5	0
2. Використання товарів і послуг, в т.ч.	3545,9	2895,8	650,1	2271,2	2271,2	0	10694,6	10694,6	0
- предмети, матеріали, обладнання, інвентар	164,9	164,9	0	141,8	141,8	0	2081,2	2081,2	0

- продукти харчування	307,4	307,4	0	568,4	568,4	0	553,6	553,6	0
- оплата послуг (крім комунальних)	164,0	164,0	0	0,7	0,7	0	-	-	0
- оплата комунальних послуг та енергоносіїв, в т.ч.	2909,5	2259,4	650,1	1489,6	1489,6	0	1477,2	1477,2	0
- оплата теплопостачання	2088,4	1581,0	507,4	612,9	612,9	0	1016,1	1016,1	0

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- оплата водопостачання та водовідведення	105,8	105,8	0	139,1	139,1	0	60,0	60,0	0
- електроенергія	455,3	442,6	12,7	473,8	473,8	0	352,1	352,1	0
- оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	260,0	130,0	30,0	263,8	263,8	0	49,0	49,0	0
4. Соціальне забезпечення, в т.ч.	105,3	105,3	0	126,5	126,5	0	99,7	99,7	0
- стипендії	2,0	2,0	0	2,5	2,5	0	2,4	2,4	0
- інші виплати населенню	103,3	103,3	0	124,0	124,0	0	97,3	97,3	0
Разом	15528,0	14877,9	650,1	14362,9	14362,9	0	13954,8	13954,8	0

Джерело: побудовано автором на основі ф. №2д

На підставі аналізу табл. 2.18 можна зробити висновки, що у ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 роки лише у 2021 році спостерігалось перевищення планових видатків у порівнянні із фактичними на суму 650,1 тис. грн. або на 4,4%. Такі зміни відбувались через зміни фінансування видатків на комунальні послуги та енергоносії.

Проведемо аналіз платоспроможності ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр. Показники, необхідні для аналізу і оцінки платоспроможності коледжу представлені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Показники для оцінки платоспроможності ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Нефінансові активи	15926695	16303928	15775626
2	Фінансові активи	1311528	2169625	3348638
3	Надходження від надання платних послуг	3169200	3678238	6141660
4	Обсяг бюджетних асигнувань	15856389	17936367	16781947
5	Коефіцієнт самофінансування (довгострокова платоспроможність) р.3 / р.4	0,2	0,2	0,3
6	Коефіцієнт структури активів (короткострокової платоспроможності) р.2 / р.1	0,1	0,1	0,2

Джерело: побудовано на основі звітності закладу

З табл. 2.19 бачимо, що коефіцієнти самофінансування і структури активів мають тенденцію росту. Коефіцієнт самофінансування показує обсяг власних джерел фінансування, який припадає на кожну гривню бюджетних коштів. Він зріс на 10%. Коефіцієнт структури активів показує частину активів, яка є найбільш ліквідною і, яка є капіталізованою. У 2023 році на кожну гривню, вкладену в основні засоби припадає 20 коп. високоліквідних активів.

Порівнюючи значення цих показників між собою можна сказати, що платоспроможність ВСП Охтирський коледж СНАУ залежить як від бюджетних надходжень, так і від власних надходжень закладу фахової освіти, але більше від останніх.

Пряме використання в управлінні закладом фахової освіти методів стратегічного управління неефективне. Це впливає із важливих чинників розвитку сфери управління в освітньому закладі: високий інтелектуальний рівень персоналу; «плоска» структура управління (велика кількість осіб, що приймають рішення); об'єктивно неповна поінформованість керівних осіб; дефіцит ресурсів, що забезпечують; нечіткий опис об'єкта впливу (керованих показників).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВСП ОХТИРСЬКИЙ КОЛЕДЖ СНАУ

3.1 Стратегічне управління ВСП Охтирський коледж СНАУ в сучасних умовах його діяльності

Фінансова стратегія є невід’ємною складовою стратегічного управління. Завдання, які висуває держава та суспільство до системи професійної освіти, змушують по-новому осмислити діяльність ВСП Охтирський коледж СНАУ, визначити стратегію поведінки, її місію як соціокультурну систему, створити певний імідж. Сучасні виклики часу як несуть у собі чинники, що визначають розвиток коледжу як компонентів системи, а й містять певні ризики. Завдання кожного освітнього закладу – розробити свою стратегію розвитку та свою унікальну модель управління освітньою установою в рамках цієї стратегії. Сучасна політика у сфері професійної освіти орієнтується на стратегічне управління.

Особливість стратегічного управління полягає в тому, що воно дозволяє врахувати всі зовнішні виклики, спрогнозувати бажану діяльність установи, спланувати управління освітнім закладом таким чином, щоб усі наявні ресурси сприяли його сталому розвитку. Алгоритм та інструменти стратегічного управління професійних освітніх організацій не мають принципових відмінностей від алгоритму та інструментів стратегічного управління у бізнесі. Стратегічне управління, як правило, здійснюється за такими алгоритмами: підготовка до стратегічного планування (визначення зацікавлених осіб, підготовка інформації, організація сесій зі стратегічного планування тощо), стратегічне планування (розробка або уточнення місії організації, формування бачення, проведення SWOT-аналізу організації: оцінка потенціалу внутрішнього та зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін, формулювання стратегічних альтернатив

та їх вибір, оформлення стратегічного плану), реалізація стратегічного плану, контроль за реалізацією стратегії. Специфіка стратегічного управління у тому, що воно займається стратегічним баченням майбутнього закладу. Саме контроль за реалізацією стратегії дозволяє своєчасно вносити коригування з урахуванням майбутнього, нових викликів і цим створювати нову стратегію розвитку закладу.

Для аграрного освітнього закладу складність управління змінами полягає в тому, що їм слід враховувати виклики щонайменше двох систем: освіти та сільського господарства, а також відповідати вимогам ринку. Системні зміни, продиктовані політикою держави, спрямовані насамперед зміну устрою та функціонування освітньої системи, конкретної установи - це організаційні, правові, економічні, управлінські аспекти. Водночас сучасні вимоги до системи освіти диктують перебудову та вирішення глибинних питань професійної освіти, пов'язаних із змістовною, методичною, виховною діяльністю. Це все вимагає більш тривалого часу, іншого управлінської діяльності, перебудови свідомості працівників освіти, накопичення певного досвіду, а отже, значних управлінських зусиль щодо організації перепідготовки педагогічних кадрів, відповідно, додаткових фінансових ресурсів.

Основу змін системи професійної освіти формують сучасні виклики, які стають точками зростання кожного конкретного освітнього закладу. У цьому полягає актуальність питання переходу від довгострокового планування діяльності аграрного коледжу до стратегічного управління розвитком з урахуванням сучасних викликів. Для здійснення змін необхідно сформулювати чітку стратегічну лінію з управління змінами, основна складність проведення змін, полягає в тому, що необхідно знайти оптимальне співвідношення між підтримкою стабільності існуючих процесів закладу та здійсненням необхідних перетворень.

ВСП Охтирський коледж СНАУ - це найстаріша освітня установа Сумщини. В даний час коледж веде підготовку за 5 спеціальностями. Місія коледжу полягає у підготовці висококваліфікованих кадрів для сільського господарства регіону. Незважаючи на стійкі позиції коледжу на ринку освітніх послуг регіону, що характеризуються показниками сталого попиту на підготовку

сільськогосподарських кадрів, результатами вступних заяв абітурієнтів, політика, що змінилася у сфері розвитку професійної освіти, змушує переглядати існуючі підходи до управління фаховим коледжем.

Довгострокове планування, яке застосовувалося раніше для управління фаховим коледжем, вже не здатне забезпечити подальший розвиток установи. Довгострокове планування не враховує сучасних тенденцій розвитку системи освіти, не бере до уваги позиції та досвід інших освітніх організацій, не враховує можливих ризиків. Довгострокове планування - це план дій освітньої організації без бачення майбутнього розвитку, отже, він обмежується станом поточної ситуації без коригування діяльності організації з урахуванням сучасних викликів.

Довгострокове планування може існувати як управлінська функція, але на етапі воно не здатне забезпечити динаміку розвитку освітньої організації, а в кінцевому рахунку може призвести до стагнації установи. Під час стагнації освітня організація існуватиме, але втратить лідерські позиції. Управлінська позиція ВСП Охтирський коледж СНАУ у тому, що коледж має бути лідером освітніх послуг як на території регіону, а й серед відповідних освітніх організацій регіону.

Для ВСП Охтирський коледж СНАУ ми визначили критерії лідерства серед освітніх організацій:

- місце ВСП Охтирський коледж СНАУ у рейтингу освітніх організацій регіону за результатами незалежних оцінок; -
- партнерство з провідними роботодавцями регіону;
- партнерство з провідними вузами регіону, насамперед Сумським НАУ, а також іншими вузами з різних напрямів діяльності;
- якість підготовки фахівців, що підтверджується незалежною експертною оцінкою (результати участі студентів у конкурсах професійної майстерності, олімпіадах, соціально значущих проектах регіонального та всеукраїнського рівнів).

Орієнтованість ВСП Охтирський коледж СНАУ на стратегічне управління спричинило необхідність визначення основних викликів часу як чинників

тенденції розвитку фахового коледжу. Створення тимчасових творчих груп, залучення потенційних роботодавців, експертів системи професійної освіти, наукових консультантів, які займаються технологіями стратегічного управління, на початковому етапі дозволять визначити сучасні виклики часу та сформулювати зміни, на які буде спрямоване стратегічне управління.

В результаті аналізу сучасних викликів можна поділити їх на 4 групи. Це: організаційно-правові виклики, інфраструктурні виклики, зміни змісту фахової освіти і якості підготовки в системі фахової освіти; підвищення значимості людського капіталу.

Група організаційно-правових викликів визначає основні організаційно-правові механізми для переходу системи фахової освіти на інший якісний рівень: при збереженні єдиної державної політики у сфері фахової освіти з'являється можливість в освітніх закладах планувати структуру та обсяги підготовки кадрів на основі прогнозування потреб регіонального ринку праці. Організаційно-правова група викликів відкриває нові можливості для подальшого розвитку системи фахової освіти і визначає інфраструктурну групу викликів.

Причини формування інфраструктурної групи викликів визначені деякими проблемами в системі фахової освіти. По-перше, система фахової освіти має слабкий зв'язок з ринком праці і низьку мотивацію студентів до професійної кар'єри.

По-друге, невідповідність технологій навчання, низька мобільність освітніх програм не відповідає високому темпу оновлення виробничих технологій.

В-третьє, «вузівське лобі», яке визначає низьку мотивацію вступу молоді до закладів системи фахової освіти, як наслідок - набір студентів до закладів системи фахової освіти за залишковим принципом, у результаті - зниження зацікавленості роботодавців у випускниках через їхню низьку соціалізацію.

По-четверте, залишковий принцип державного фінансування системи фахової освіти. Протягом останніх двадцяти років сформувався певний погляд на систему фахової освіти: не як на систему професійної підготовки кадрів для економіки країни (регіону), а як на систему соціальної адаптації підлітків та

молоді, які не вступили до вузу. Ці причини стали визначальними для формування цієї групи викликів:

- об'єднання освітніх закладів, формування багатoproфільних коледжів та технікумів, що включають різні види професійної освіти, починаючи від підготовки за робітничими професіями (спеціальностями) – професійні навчання до реалізації програм підготовки фахівців середньої ланки, закінчуючи реалізацією програм додаткової професійної освіти;

- створення на базі технікумів та коледжів нових інфраструктурних одиниць, таких як кафедри на базі підприємств-партнерів, багатофункціональні центри прикладних кваліфікацій, центри компетенцій тощо;

- створення центрів колективного користування високотехнологічним обладнанням.

Інфраструктурні виклики покликані реалізувати політику оновлення фахової освіти, забезпечити конкурентоспроможність освітніх закладів у боротьбі за абітурієнтів та значно підвищити попит на випускників на ринку праці.

Виклик, пов'язаний із зміною змісту фахової освіти та якості підготовки у системі професійної освіти, продиктований, насамперед тим, що вимоги соціально-економічної сфери, сучасний уклад суспільства, тренди економічного розвитку підвищують планку підготовки випускників фахових освітніх закладів до рівня кваліфікації та компетенції. Дані вимоги пов'язані з вимогами сучасної економіки загалом, від імені конкретного роботодавця зокрема. Як механізми забезпечення зміни змісту та якості підготовки фахівців у системі професійної освіти можуть використовуватися нормативні механізми, у тому числі рівні кваліфікації, професійні стандарти, нові освітні стандарти, а також нові механізми оцінки якості освіти, зміна підходів до підвищення кваліфікації педагогічних працівників, участь роботодавців у реалізації освітніх програм:

- оновлення змісту професійної освіти через впровадження нових освітніх стандартів, нових педагогічних технологій, розширення практико-орієнтованої освіти через формування нових механізмів участі роботодавців в реалізації освітнього процесу;

- незалежна оцінка якості підготовки випускників з використанням абсолютно нових інструментів незалежної оцінки. Для цього можна скористатись досвідом інших країн, які застосовують, наприклад, конкурс професійної майстерності World Skills або демонстраційний іспит зі стандартів World Skills;

- незалежна оцінка діяльності освітнього закладу через різні інструменти. Серед них такі, як моніторинг оцінки діяльності освітніх закладів, що проводиться Міністерством освіти і науки України, експертна оцінка якості освіти, що проводиться експертними спільнотами;

- акредитація освітніх програм;

- незалежна сертифікація випускників.

Наступний виклик – це підвищення значущості людського капіталу. У суспільстві зростає роль людського капіталу як двигуна прогресу, найбільшу частку вона має у системі освіти. Система освіти - це соціальний інститут, який формує середовище для розвитку інших галузей людської діяльності. У цьому роль педагога у системі фахової освіти набуває зовсім іншого значення. Педагог має стати основною рушійною силою щодо якісного оновлення фахової освіти. Отже, сам педагог має пройти «перезавантаження» через процес самопізнання та самовизначення ролі педагога в існуючих освітніх трендах. Саморозвиток та самоосвіта педагога - найважливіші елементи в системі відродження фахової освіти. Через процес трансформації педагога можна сприяти формуванню випускника нової формації. Напрями:

- зміна освітньої парадигми в педагогічному середовищі;

- формування професійних команд, готових до впровадження змін;

- формування нового студентського середовища через самовизначення та самовираження у професійному та соціальному середовищах.

Вплив сучасних викликів на зміну основних процесів ВСП Охтирський коледж СНАУ ускладнюють ситуацію управління.

На основі сформульованих викликів ВСП Охтирський коледж СНАУ може визначити подальші зміни, які будуть реалізовані в рамках стратегічного управління шляхом формування функціональних стратегій:

- стратегії управління освітою;
- кадрової стратегії;
- стратегії управління ресурсами (за винятком кадрових), в тому числі фінансові (рис. 3.1).

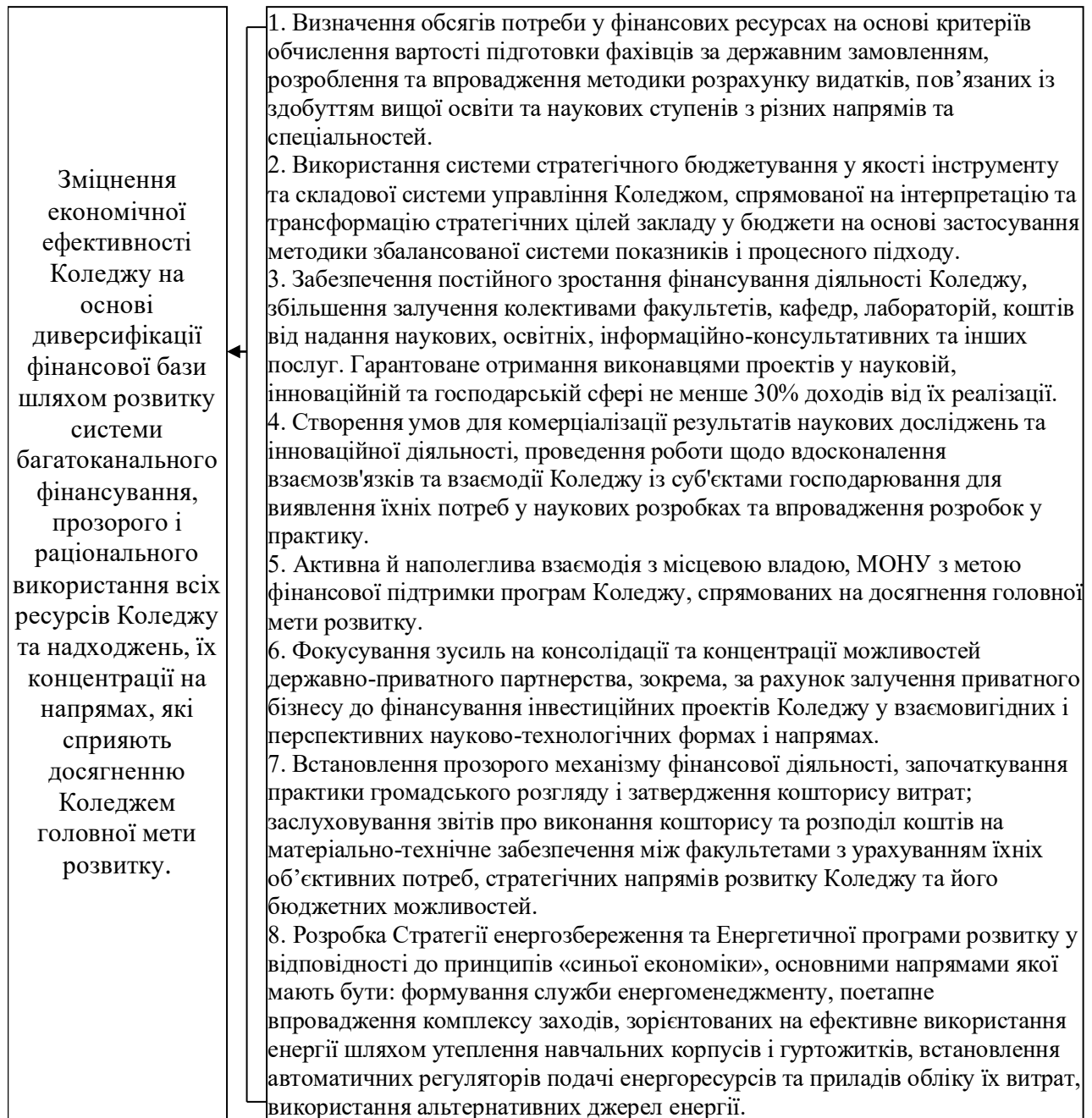


Рисунок 3.1 - Цілі фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ
Джерело: побудовано автором

Основні стратегічні зміни будуть формалізовані через зміну організаційної структури, системи управління коледжем, а зміни системи контролінгу через розробку показників та критеріїв ефективності реалізації стратегії. Перехід ВСП Охтирський коледж СНАУ до системи стратегічного управління дозволить врахувати всі зовнішні виклики, спрогнозувати бажану діяльність закладу, спланувати його управління таким чином, щоб усі наявні ресурси, в тому числі фінансові, допомагали зайняти лідерські позиції серед професійних освітніх закладів Сумської області та прагнути першості серед аграрних коледжів Сумської області.

3.2 Визначення потенціалу розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ та джерел його фінансування

Вибір стратегічного управління як основа моделі управління розвитком ВСП Охтирський коледж СНАУ зумовлений високим потенціалом цього підходу до управління, його здатністю до усунення найбільш значимих недоліків в наявній системі управління розвитком. До таких недоліків можна віднести:

- неможливість швидко адаптуватись до мінливих умов з боку структур управління;
- домінування завдань оперативного управління;
- орієнтація на досягнення цілей і завдань короткострокового періоду;
- концентрація уваги на вирішенні переважно внутрішніх завдань;
- слабка взаємодія із споживачами освітніх послуг з вивчення їхніх потреб тощо.

Якість управління розвитком ВСП Охтирський коледж СНАУ може бути суттєво поліпшена за рахунок використання моделі стратегічного управління, в основі якої лежить сукупність принципів:

- орієнтація на теперішні і майбутні очікування споживачів освітніх послуг;
- сприйняття педагогічних та управлінських новацій;
- управління діяльністю коледжу з позицій системного підходу тощо.

Ця модель являє собою динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, в основі яких лежать результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і цілей розвитку коледжу, аналіз і вибір стратегії розвитку, контроль і аналіз її реалізації.

Створення умов для успішного формування моделі стратегічного управління розвитку коледжу забезпечується системою організаційних механізмів формування стратегічної команди коледжу, включенням соціальних партнерів і суспільства у вирішенні стратегічних завдань, мотивації, стимулювання вирішення завдань розвитку, методичної підтримки і супроводження стратегічного управління, інформаційної підтримки, фінансової підтримки, корегування роботи системи стратегічного управління розвитком коледжу тощо.

Основні ризики формування стратегії розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ можуть бути знижені за рахунок спеціальної системи заходів попередження виникнення дефіциту бюджету за рахунок залучення позабюджетних і спонсорських коштів; попередження виникнення дефіциту часу за рахунок календарного планування; попередження виникнення дефіциту кадрів за рахунок перерозподілу обов'язків виконавців тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні ризики при формуванні стратегії розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ і заходи їх зниження

Ризики	Заходи
Дефіцит бюджету	Залучення позабюджетних коштів, спонсори, фінансове планування
Дефіцит часу	Календарне планування
Дефіцит кадрів	Перерозподіл обов'язків
Нестача кваліфікації	Мотивація, навчання, залучення зовнішніх консультантів
Відсутність підтримки з боку колективу	Інформування, мотивація, залучення, переконання
Зміна у нормативно-правовій базі	Відстежування зміни нормування стратегії відповідно нормативно – правовій базі
Неузгодженість дій у команді	Підбір команди, тренінг з її формування, навчання

Джерело: побудовано автором

Вихідним матеріалом для розробки стратегічного розвитку коледжу є результат аналітичної роботи. Підсумкові результати SWOT-аналізу ВСП

Охтирський коледж СНАУ є основним аналітичним матеріалом для розробки місії і цілей розвитку коледжу. Щоб забезпечити виконання сформульованих вимог до місії, у складі групи розробників повинні бути спеціалісти із різних підрозділів (професійна репрезентативність) і різних ієрархічних рівнів системи управління (адміністративна репрезентативність). Результати SWOT-аналізу також відображають сильні сторони і перспективні можливості коледжу та включають характеристики, які є загальними для аналізу (рис. 3.2).

Сильні сторони	Можливості
Великий досвід роботи в галузі	Задоволення регіональних потреб в освітніх послугах (відкриття нових спеціальностей, цільова підготовка кадрів)
Підготовка спеціалістів для аграрного комплексу Сумщини	Можливість перепідготовки і підвищення кваліфікації педагогічних працівників
Практикоорієнтованість навчання	Диверсифікація освітньої діяльності відповідно потребам регіонального ринку праці
Рівень кадрового потенціалу коледжу і компетентність у ключових питаннях професійної підготовки	Кооперація з коледжами для створення системи безперервної системи професійної освіти
Запити на випускників коледжу	Гнучке реагування на зміни попиту на освітні послуги з боку споживачів
Досвід в розробці нових спеціальностей	
Економія і масштаб надання освітніх послуг	
Рівень матеріально-технічної бази за окремими напрямками підготовки спеціалістів	Залучення позабюджетних коштів за рахунок розвитку додаткових освітніх послуг
Слабкі сторони	Загрози
Рівень матеріально-технічної бази для забезпечення сучасних вимог до підготовки спеціалістів	Невизначеність державної політики у сфері фахової освіти
Перезавантаження аудиторного фонду	Розвиток приватного сектору у сфері освітніх послуг
Відсутність системи стимулювання діяльності за результатами	Низький попит на випускників деяких спеціальностей
Відсутність чіткого напрямку стратегічного розвитку	Загострення демографічної ситуації, воєнної агресії з боку РФ в регіоні і скорочення абітурієнтів
Низький рівень залучення персоналу коледжу в інноваційну діяльність і прогностичний розвиток	Низькі темпи росту в регіоні потреб в спеціалістах із середньою та початковою фаховою освітою
Недостатній обсяг платних освітніх послуг	Відставання матеріально-технічної бази освітньої діяльності від сучасних вимог
Відсутність системи моніторингу ринків праці та освітніх послуг	Демпінгова політика конкурентів
Малоефективне співробітництво із суб'єктами регіонального товариства	Зростання вимог споживачів

Рисунок 3.2 – Матриця первинного стратегічного аналізу ВСП Охтирський коледж СНАУ

Джерело: побудовано автором

Отже, розробка коледжем стратегії складається із кількості виборів. Крім компромісів між активними і адаптивними підходами до вибору управління, ініціативою колективу знизу і діями керівництва зверху, необхідно обирати між напрямками діяльності, які вимагають різних, але однаково важливих стратегічних рішень.

Успішність проєкту розробки стратегії коледжу визначається цілим рядом факторів, ключовими із яких є підготовленість учасників процесу стратегічного планування і підтримка та участь перших осіб коледжу, командний характер роботи, наявність окремого бюджету проєкту.

3.3 Методика прогнозування грошових надходжень від платних освітніх послуг ВСП Охтирський коледж СНАУ

Рекомендована для використання в навчальному закладі технологія бюджетного менеджменту дозволяє управляти грошовими потоками шляхом моніторингу діяльності коледжу різними способами. Одним із основних документів системи бюджетування є бюджет грошових коштів. Крім бюджетних коштів, доходи власного бюджету формуються за рахунок позабюджетних фондів, до яких надходять кошти за рахунок впровадження контрактної форми навчання. Актуальність аналізу обсягу позабюджетних коштів, визначеного показником співвідношення позабюджетних і бюджетних коштів, що дозволяє оцінити фінансово-господарську діяльність закладу, має вирішальне значення для загальної оцінки діяльності ВСП Охтирський коледж СНАУ.

32,5% доходів ВСП Охтирський коледж СНАУ у структурі загального обсягу бюджету фінансування діяльності навчального закладу – це надходження від надання платних послуг. Тому такі фінансові потоки, як правило, частіше відокремлюються від інших потоків і управляються окремо. Аналіз звітності, в

якій зазначені цифри про оплату студентів, виявив таку характеристику потоку грошових надходжень від сплачених студентами коштів, як нерівномірність обсягів грошових надходжень протягом навчального року. Це обумовлено як сезонністю навчального процесу, так і умовами оплати, визначених у договорах між студентами та коледжем.

Пропонується методика прогнозування з щомісячним розділенням грошових надходжень від надання платних послуг студентам, які формують доходи бюджету коледжу. Використання цієї методики передбачає дотримання певних вимог:

1) визначення прогнозного періоду. Оскільки навчальний рік не співпадає із календарним роком (передбачає по суті два календарних року), то за прогнозний період рекомендується брати так званий фінансовий рік (наступний рік після поточного календарного року). Це пов'язано із тим, що саме на цей період припадають строки бюджетного фінансування коледжу та строки кошторисного планування, строки складання фінансової, бухгалтерської та іншої звітності;

2) визначення періоду розбивки прогнозного періоду через нерівномірність надходження грошових потоків, пов'язаних із сезонністю навчального процесу. Як правило, це використання помісячної розбивки прогнозного періоду;

3) визначення прогнозованого річного плану грошових надходжень; обсяг цього плану розраховується простим способом як добуток кількості студентів, які уклали договір щодо надання освітніх послуг на платній основі, та визначеної суми оплати, яка може відрізнятися як за видом спеціальності, так і за формою навчання (денна чи заочна). При цьому помісячний розподіл (з серпня поточного року по липень наступного року) розрахованої суми надходжень вважається прогнозованим планом грошових надходжень на кожний місяць. Сума всіх прогнозованих планів за кожний конкретний місяць і складає річний прогнозований план грошових надходжень.

Для складання річного бюджету з щомісячними платежами виникає потреба у визначенні частки місячного бюджету або відсотку надходжень від загального бюджету кожного місяця.

Наочне зображення місячного розподілу суми річного внеску студентами, які уклали договір щодо надання освітніх послуг на платній основі, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Грошові надходження протягом навчального року у ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2020 – 2023 рр., %

Місяць	$P_{опл.міс}$ за навчальний рік			Середнє значення $P_{опл.міс}$	Максимальне відхилення від середнього значення
	2020-2021	2021-2022	2022-2023		
Серпень	5,544	4,408	5,112	5,021	0,52
Вересень	20,943	20,245	20,202	20,463	0,48
Жовтень	7,516	7,960	7,369	7,615	0,35
Листопад	4,599	6,036	5,670	5,435	0,60
Грудень	4,499	4,942	4,694	4,712	0,23
Січень	8,594	8,783	8,611	8,663	0,12
Лютий	15,330	14,306	12,773	14,136	1,19
Березень	12,593	12,890	13,256	12,913	0,34
Квітень	4,809	5,030	4,766	4,868	0,16
Травень	5,340	6,067	6,808	6,072	0,74
Червень	8,923	8,190	9,467	8,860	0,61
Липень	1,310	1,143	1,272	1,242	0,07
Разом	100,0			-	

Джерело: розраховано автором

На підставі аналізу табл. 3.2 можна зробити висновок що місячні коливання грошових надходжень на рахунок ВСП Охтирський коледж СНАУ у вересні будуть у 13-16 разів вищими, ніж у липні відповідного року. Однак максимальні відхилення грошових надходжень в одному місяці кожного року невеликі, приблизно 1,16% річних лютневих надходжень.

Використовуючи такий показник як відсоток від загального фінансування за навчальний рік ($P_{опл.міс}$) для аналізу місячних надходжень від плати за навчання студентів, можна побачити чітку закономірність, що повторюється із року в рік, що свідчить про сезонність. Крім того, протягом багатьох років загальна кількість студентів і загальна плата змінювалася і коливалася в межах 5-10%, але закономірність процесу отримання додаткових доходів спостерігається щороку.

Надана інформація вказує на те, що виплати за навчальний рік розподіляються щомісяця приблизно в рівних відсотках, або загальна місячна вартість для кожного і оцінювання відхиляється менше грошей на рік. Усе це

свідчить про стабільну динаміку надходжень з року в рік. Це яскраво підтверджує рис. 3.3.

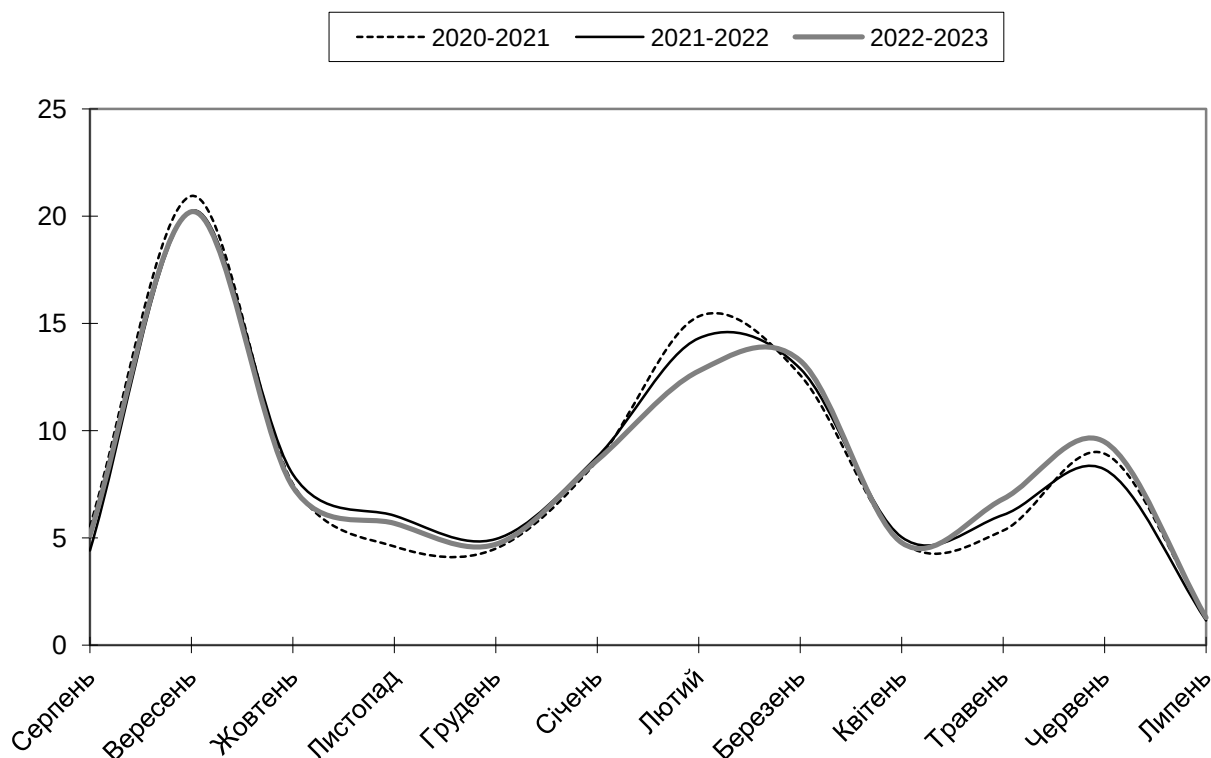


Рисунок 3.3 - Графіки грошових надходжень протягом навчального року у
ВСП Охтирський коледж СНАУ, %

Джерело: побудовано автором

Виходячи з наданої інформації, можна зробити такі висновки.

По-перше, це означає, що такі ретроспективні дані можна використовувати для прогнозування потоків грошових надходжень від надання платних послуг коледжем. Крім того, статистичним методом можна встановити, наприклад, середнє значення частки грошових надходжень за перші 2-3 роки, не використовуючи інших більш складних методів.

По-друге, щоб знайти фактичну суму грошових потоків, що надходять кожного місяця, треба помножити загальний грошовий потік за рік на прогнозований відсоток для цього місяця.

В-третьх, річна динаміка надходжень за індивідуальними договорами, сплаченими за навчання та управління надходженнями закладу обумовлена умовами оплачування послуг, прописаними в цих договорах. Тому вона може бути особливою для кожного окремого навчального закладу. Однак для досліджуваного навчального закладу, можна використовувати метод прогнозування для місячного доходу, наведений у цьому розділі.

Такі висновки, підтверджуються показниками, наведеними в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняння прогнозованих і фактичних показників грошових надходжень протягом навчального року у ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2020 – 2023 рр., %

Місяць	$P_{опл.міс}$ за навчальний рік				Максимальне відхилення фактичного від прогнозованого значення
	2020-2021	2021-2022	2022-2023 (середнє значення за 2020-2022 рр.), прогноз	2022-2023 факт	
Серпень	5,544	4,408	4,976	5,112	0,14
Вересень	20,943	20,245	20,594	20,202	0,39
Жовтень	7,516	7,960	7,738	7,369	0,37
Листопад	4,599	6,036	5,318	5,670	0,35
Грудень	4,499	4,942	4,721	4,694	0,03
Січень	8,594	8,783	8,689	8,611	0,08
Лютий	15,330	14,306	14,818	12,773	2,05
Березень	12,593	12,890	12,742	13,256	0,51
Квітень	4,809	5,030	4,920	4,766	0,15
Травень	5,340	6,067	5,704	6,808	1,10
Червень	8,923	8,190	8,557	9,467	0,91
Липень	1,310	1,143	1,227	1,272	0,05
Разом	100,0	100,0	-	100,0	-

Джерело: розраховано автором

Отже, можна сказати, що прогнозування показників грошових надходжень протягом навчального року в розрізі кожного місяця, є досить точним. Про це говорять мінімальні відхилення фактичних показників від прогнозованих.

Нині важко передбачити, скільки студентів буде прийнято до того чи іншого навчального закладу в новому навчальному році, включно з оплатою навчання. Проте, коли ця сума відома (після завершення реєстрації нових

учасників), можна розрахувати загальний дохід від плати за навчання студентів у новому навчальному році та повідомити суму доходу за відповідний місяць.

Завдання, поставлене на початку дослідження, – скласти щомісячний прогноз доходів від надання платних послуг на наступний календарний (фінансовий) рік – можна розв’язати у 2 етапи:

1) на перше півріччя наступного календарного року (січень-липень) можна використовувати прогноз поточного навчального року із загальною вартістю за рік;

2) друге півріччя (серпень-грудень) можна спрогнозувати відразу після прогнозу на наступний навчальний рік або після визначення загального обсягу на наступний навчальний рік.

Таким чином, знання параметрів руху грошових потоків за платним навчанням студентів дозволяє уникнути дефіциту готівки протягом року та краще керувати платіжними зобов'язаннями, що підвищить платоспроможність ВСП Охтирський коледж СНАУ.

Досвід стратегічного планування у вітчизняних закладах освіти перебуває у стадії накопичення та аналізу. До цього часу увага дослідників освітнього управління була зосереджена на організаційних моделях, що призвело до створення освітніх технологічних комплексів. Сьогодні не лише наука, а й освітня діяльність має бути переведена на нові організаційні рейки – до підприємницького стилю роботи «аграрне підприємства – аграрний заклад фахової освіти». Сучасним інструментом освітнього менеджменту в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі має стати методологія стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Аналіз літературних джерел свідчить про існування великої кількості визначень категорії фінансова стратегія. У дослідженні під фінансовою стратегією ми розуміємо довгостроковий курс цілеспрямованого управління фінансами, пов'язаний з ризиком і невизначеністю, метою якого є ефективний розвиток організації в рамках сформованої місії, довгострокових фінансових цілей, розробленої корпоративної та ділових стратегій, що є фінансуванням шляхом формування, координації, розподілу та використання фінансових ресурсів організації. Для навчального закладу фінансова стратегія розробляється з урахуванням корпоративної стратегії та фінансової політики та визначає напрями розвитку фінансової діяльності освітнього закладу; формування довгострокових цілей та вибору шляхів їх досягнення; коригування фінансових відносин - з урахуванням факторів ризику та невизначеності в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. База дослідження Охтирський фаховий коледж є відокремленим структурним підрозділом Сумського національного аграрного університету з 2003 року. Освітній заклад розрахований на 500 студентів денної і заочної форм навчання. Як показують показники контингенту студентів за окремими спеціальностями протягом 2021-2023 років у 2023 році коледж не на повну потужність працює, а тільки на 70%.

3. Аналіз складу та структури нефінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. свідчить про зменшення показників нефінансових активів в цілому на 151,1 тис. грн. або на 0,9%. Аналіз складу та структури фінансових активів ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021 – 2023 рр. свідчить про зростання показників фінансових активів в цілому на 2037,1 тис. грн. або в 2.6 рази. Фінансові та нефінансові активи коледжу використовуються ефективно.

4. ВСП Охтирський коледж СНАУ здійснює господарську діяльність, яка включає обмінні та необмінні операції, результатом яких є доходи і витрати. У 2021 році коледж мав дефіцит коштів на суму 792058 грн., в наступних 2022 і 2023 роках спостерігався профіцит коштів, відповідно на суму 1063512 грн. та 311412 грн. Протягом досліджуваного періоду загальна сума доходів і витрат мала тенденцію росту. Доходи зросли на 39%, а витрати зросли на 30%. У структурі доходів від обмінних операцій переважають бюджетні асигнування, частка яких має тенденцію зменшення складає у 2023 році 75,8%. На другому місці - доходи від наданих послуг. У 2023 році їх частка складає 24,2%, що на 8,4% більше у порівнянні із 2021 роком.

5. За досліджуваний період 2021-2023 роки для реалізації фінансової стратегії ВСП Охтирський коледж СНАУ використовував такі джерела фінансових ресурсів: бюджетні асигнування, які формують і використовуються із загального фонду бюджету коледжу; власні кошти, одержані за рахунок надання платних послуг, які формують і використовуються із спеціального фонду. загальна сума фінансування ВСП Охтирський коледж СНАУ за період 2021-2023 рр. має тенденцію росту на суму 925558 грн. або на 5,8% і складає у 2023 році 16781947 грн. Найбільше зростання обсягів фінансування відбулося завдяки коштам спеціального фонду на суму 701800 грн. або на 22,1% і складає 3871000 грн. На суму 223758 грн або на 1,8% зріс обсяг фінансування із загального фонду і складає у 2023 р. 12910947 грн. Щодо структури фінансування, то протягом досліджуваного періоду переважала частка фінансування із загального фонду, але мала тенденцію скорочення. У 2023 році вона складала 77%. Відповідно, 23% фінансування відбувалось за рахунок спеціального фонду. Це означає, що виділення коштів із бюджету на фінансування діяльності коледжу скорочується, а фінансування за рахунок власних коштів зростає. Щодо структури видатків із загального фонду кошторису ВСП Охтирський коледж СНАУ, то необхідно відмітити що найбільшу частку мають видатки, пов'язані із виплатою заробітної плати (майже 70%).

6. Щодо структури власних надходжень ВСП Охтирський коледж СНАУ, то необхідно відмітити що найбільшу частку мають надходження від господарської діяльності. Спостерігається тенденція її зменшення: із 48.3% у 2021 році до 34,6% у 2023 році. На другому місці знаходиться частка надходжень від послуг за основною (педагогічною) діяльністю, яка має тенденцію росту: від 21,4% у 2021 році до 32,5% у 2023 році. І на третьому місці - частка надходжень від благодійної діяльності, яка має тенденцію зменшення: від 22% у 2021 році до 16,8% у 2023 році. Всі інші статті надходжень мають невеликі відсотки у структурі загальних обсягів власних надходжень ВСП Охтирський коледж СНАУ за досліджуваний період 2021-2023 роки.

7. Платоспроможність ВСП Охтирський коледж СНАУ залежить як від бюджетних надходжень, так і від власних надходжень закладу фахової освіти, але більше від останніх. Пряме використання в управлінні закладом фахової освіти методів стратегічного управління неефективне. Це впливає із важливих чинників розвитку сфери управління в освітньому закладі: високий інтелектуальний рівень персоналу; «плоска» структура управління (велика кількість осіб, що приймають рішення); об'єктивно неповна поінформованість керівних осіб; дефіцит ресурсів, що забезпечують; нечіткий опис об'єкта впливу (керованих показників).

8. Якість управління розвитком ВСП Охтирський коледж СНАУ може бути суттєво поліпшена за рахунок використання моделі стратегічного управління, в основі якої лежить сукупність принципів: орієнтація на теперішні і майбутні очікування споживачів освітніх послуг; сприйняття педагогічних та управлінських новацій; управління діяльністю коледжу з позицій системного підходу тощо. Основні ризики формування стратегії розвитку ВСП Охтирський коледж СНАУ можуть бути знижені за рахунок спеціальної системи заходів попередження виникнення дефіциту бюджету за рахунок залучення позабюджетних і спонсорських коштів; попередження виникнення дефіциту часу за рахунок календарного планування; попередження виникнення дефіциту кадрів за рахунок перерозподілу обов'язків виконавців тощо. Пропонується методика

прогнозування з щомісячним розділенням грошових надходжень від надання платних послуг студентам, які формують доходи бюджету коледжу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І, Водянка Л, Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. Вип.7 (34). С. 38-41.
2. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського союзу. *Молодий вчений*. 2018. № 4.3. С. 10-14.
3. Болюх М. А. Аналіз фінансово-господарської діяльності бюджетних установ. Київ : КНЕУ, 2008. 344 с.
4. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010 р. URL http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17_hm (дата звернення 11.06.2024).
5. ВСП «Охтирський фаховий коледж» Сумського національного аграрного університету. URL: <https://ocsnau.net/pro-nas/> (дата звернення 25.06.2024)
6. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1. С. 35-40.
7. Гудзь О.І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №24. С. 107–110. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/25.pdf>
8. Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія / І.Я. Чугунов, А.В. Павелко, Т.В. Канєва та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2018. 376 с.
9. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. 2016. № 12. С. 48-56.
10. Заросило А. Методичні підходи аналізу доходів і витрат розпорядниками бюджетних коштів. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2017. Вип. 3-4.

URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/323/323> (дата звернення 12.07.2024)

11. Захарін С.В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20.2. С. 157-165.

12. Кладченко М.В. Напрями розвитку системи фінансового забезпечення державних ЗВО України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №12. С. 88–93.

13. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 78-81.

14. Нагайчук В.В. Сутність фінансової стратегії як економічної категорії. *Науковий вісник Херсонського державного університету : Збірник наукових праць. Серія : Економічні науки*. Херсон, 2014. Вип. 8. Ч. 3. С. 168-171.

15. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Економічна наука*. 2020. № 2. С. 55-62.

16. Про затвердження Порядку заповнення форм фінансової звітності в державному секторі. Наказ Міністерства фінансів України № 307 від 28.02.2017 р. URL <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17> (дата звернення 22.10.2017).

17. Про затвердження Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування. Наказ Міністерства фінансів України № 44 від 24.01.2012 р. URL <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0196-12> (дата звернення 21.10.2017)

18. Про затвердження Програми покращення функціонування відокремленого структурного підрозділу «Охтирський фаховий коледж» Сумського національного аграрного університету на 2023 рік. Рішення Охтирської МР від 07.03.2023 №669-МР.

19. Про освіту. Закон України. Відомості Верховної Ради (УРСР). 1991. № 1060-XII

20. Танклевська Н.С., Пащенко О.В. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 50–56.
21. Хижняк І.М. Роль фінансової стратегії в управлінні діяльністю аграрного закладу фахової освіти. *Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану*. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні (29 жовтня 2024 р.). Суми, 2024. С. 66-68.
22. Хижняк І.М. Моделі фінансування закладів фахової освіти. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. С. 436.
23. Чернега В. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-81>
24. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
25. Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H. Strategic financial management. Homewood, Ill. : Irwin, 1988.
26. Corina A. The strategies of enterprises development. *Research and Science Today*. 2015. No 2. P. 92-97.
27. Dorantes, A.R., Low, J.R. Financial crisis management in higher education: Responses by 20 private colleges and universities to the 2007-2009 financial crisis *Journal of Education Finance*. 2016. 42(2). p. 188-219.
28. Ismail S., Ahmad N.N., Alawiahsiraj S. Readiness to implement revenue diversification strategies by Malaysian Public Universities. *Management and Accounting Review*, 2019. № 18(3), p. 69-94.
29. Parker, L.D. Contemporary University Strategizing: The Financial Imperative Financial. *Accountability and Management*, 2013. № 29(1), p. 1-25.