



УДК 336.145

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3861-3877](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3861-3877)

**Яковенко Ігор Валентинович** кандидат економічних наук, доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0723-6377>

**Жукова Юлія Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-6312-9600>

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Анотація.** У статті обґрунтовано значення фінансового планування закладів загальної середньої освіти як практичного інструменту підвищення ефективності регіонального управління освітою на рівні територіальних громад. Метою дослідження є визначення ключових проблем чинної системи фінансування ЗЗСО та розроблення напрямів її вдосконалення через перехід від кошторисного підходу до гнучкішого фінансового плану. Методологічну основу становить аналіз нормативно-управлінських повноважень і взаємодії суб'єктів освітньої сфери на центральному, регіональному та місцевому рівнях із фокусом на компетенціях громади як засновника та на практичних можливостях закладу освіти.

Доведено, що формальна автономія ЗЗСО у фінансовій площині нерідко обмежується жорсткою логікою кошторису, насамперед щодо спеціального фонду (платні послуги, благодійні надходження, оренда тощо), коли напрями видатків фіксуються наперед і не відповідають змінним потребам закладу протягом року.

Окреслено управлінські та мотиваційні бар'єри: неповне врахування потенційних надходжень, низька гнучкість перерозподілу ресурсів, а також ризики, які заклади пов'язують із зростанням власних доходів.

Наукова новизна полягає в уточненні ролі фінансового плану як механізму, що дозволяє використовувати індикативні показники, формувати резервні/інвестиційні фонди, а також застосовувати інструменти залучення ресурсів під майбутнє зростання доходів (зокрема через інвестиції в розвиток платних послуг). Практичне значення результатів — у запропонованих підходах до структури фінансового плану, принципах квартального планування та визначенні процедур внесення змін упродовж бюджетного періоду за погодженням із засновником порядком. Реалізація запропонованих рішень сприятиме



прозорішому управлінню видатками, підвищенню фінансової спроможності громад і реальній автономії ЗЗСО.

**Ключові слова:** фінансове планування; заклади загальної середньої освіти; територіальні громади; бюджетне фінансування; освітня субвенція; кошторис; фінансова автономія; спеціальний фонд; індикативні показники.

**Yakovenko Ihor Valentinovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0723-6377>

**Zhukova Yuliia Mykolaivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-6312-9600>

## FINANCIAL PLANNING OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AS A DIRECTION FOR IMPROVING REGIONAL MANAGEMENT AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Abstract.** The paper substantiates the role of financial planning in general secondary education institutions as a practical mechanism for improving regional education governance at the territorial community level. The study aims to identify the core weaknesses of the current school financing model and to outline directions for its enhancement through a shift from rigid line-item estimates to a more flexible financial plan. The methodological framework is based on an analytical review of governance competences and interactions across the central, regional and local levels, with a particular focus on the community as the founder/owner and on the real managerial capacity of the school.

The findings demonstrate that declared school autonomy often remains nominal due to the predominance of the estimate-based approach, especially in managing the special fund (paid services, charitable contributions, leasing revenues, etc.). Expenditure uses are commonly predetermined and fixed in advance, which limits operational reallocation and prevents institutions from responding promptly to changing educational needs during the fiscal year. The paper also highlights institutional and motivational barriers, including incomplete reflection of potential revenues, limited flexibility of resource redistribution, and the perceived risk that increasing own-source revenues may negatively affect allocations from the general fund.

The novelty of the research lies in conceptualising the school financial plan as a governance tool that enables the use of indicative parameters, the formation of reserve and investment components, and the application of financing mechanisms oriented toward future revenue growth (e.g., investing in assets that expand paid educational services). The practical contribution is expressed through recommended approaches to





the structure of the financial plan, the rationale for quarterly planning, and the design of an agreed procedure (with the founder/community) for amending the plan during the budget period. Implementing the proposed solutions is expected to enhance transparency and efficiency in resource management, strengthen the fiscal capacity of communities, and support genuine financial autonomy of schools.

**Keywords:** financial planning; general secondary education institutions; territorial communities; public financing; education subvention; budget estimate; financial autonomy; special fund; indicative indicators.

**Постановка проблеми.** Проблема оптимального поєднання державного та місцевого управління в галузях соціальної сфери є однією із найбільш актуальних в нашій країні на протязі всіх років Незалежності. З одного боку, велике значення завжди надавалось необхідності запровадження більшої автономії для таких галузей, що об'єктивно посилює вплив місцевого самоврядування.

З іншого боку, політика реформ, що проводиться в країні, потребує єдиних універсальних підходів та заходів, що може бути реалізовано через прийняття нормативних актів на рівні центральної влади, зокрема відповідних галузевих органів управління. Тому для соціальної сфери, і загальної середньої освіти зокрема, важливим завданням залишається пошук таких управлінських моделей, які б дозволяли оптимально поєднувати переваги місцевої автономії із стратегічною політикою на державному рівні. В цьому відношенні актуальним лишається завершення процесу впровадження фінансових планів в середній школі, що має зміцнити можливості закладів щодо власного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема удосконалення механізму фінансування, зокрема планування фінансового забезпечення закладів середньої освіти, завжди викликала великий інтерес у науковців та дослідників.

Фінансове планування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) у сучасних територіальних громадах формується на перетині трьох взаємопов'язаних площин: **нормативно-правового регулювання, механізмів бюджетного забезпечення (включно з освітньою субвенцією) та управлінських інструментів місцевого рівня.**

Нормативною основою фінансового планування в освіті є Закон України «Про освіту», який закладає принципи державної політики та визначає загальні рамки автономії закладів освіти, в тому числі фінансової [1]. Додаткову конкретизацію у сфері загальної середньої освіти забезпечує Закон України «Про повну загальну середню освіту», який деталізує повноваження та організацію діяльності цих закладів [2]. Бюджетний кодекс України є базою другої площини, він регламентує бюджетний процес, міжбюджетні трансферти, бюджетні повноваження та правила фінансування видатків [3]. Третя площина представлена територіальними громадами, які в умовах децентралізації поєднують роль засновника закладу загальної середньої освіти та розпорядника бюджетних



**ресурсів.** Інституційні параметри цього визначає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4]. Сукупно ці акти формують правове поле, в якому фінансове планування виступає не лише технічною процедурою розподілу коштів, а й способом реалізації повноважень громади щодо забезпечення освітніх послуг та підвищення якості управління.

Широкий масив літератури та нормативних документів присвячений **освітнім субвенціям** як ключовому джерелу фінансування оплати праці педагогічних працівників та пов'язаних із цим видатків. Для фінансового планування принципово важливими є параметри **формули розподілу освітньої субвенції**, які визначаються постановою Кабінету Міністрів України [5]. Формульний підхід робить фінансові можливості громади залежними від маси показників: контингент учнів, наповнюваність класів, територіальні коефіцієнти, особливості організації освітнього процесу. Крім того, фінансове планування має враховувати не лише базову формулу, але і щорічні рішення Уряду щодо конкретного розподілу субвенції (наприклад, на 2025 рік) [6], оскільки саме ці документи визначають конкретні обсяги фінансових ресурсів.

Методичні матеріали Міністерства освіти і науки України, присвячені освітній субвенції, доповнюють нормативну базу поясненнями [7]. Наприклад, роз'яснення та листи, пов'язані з розрахунком обсягів субвенції на відповідний рік [8].

Поряд із механізмами формування фінансових ресурсів вагоме місце в науковій літературі займають **управлінські інструменти бюджетного планування**. Практичний посібник Мінфіну з програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів описує логіку формування бюджетних програм, паспортів програм, показників результативності та звітності [9]. Для освітньої сфери програмно-цільовий метод важливий, оскільки дозволяє пов'язати витрати не лише з утриманням мережі закладів освіти, а з досягненням **вимірюваних результатів** (підвищення якості освітніх послуг, забезпечення інклюзії, поліпшення матеріально-технічної бази, енергоефективність, безпека, організація підвезення учнів тощо).

Важливим напрямом, який досліджується у сучасній літературі, є **фінансова автономія ЗЗСО як механізм підвищення ефективності**. Методичні рекомендації «Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи» пропонують практичні підходи до впровадження різних аспектів автономії та управлінських процедур у школі [10]. Аналітичний звіт CASE Україна стосується фінансування шкіл в ОТГ (на прикладі обраних громад), показує основні проблеми бюджетування в процесі переходу до автономії, а також пропонує рекомендації щодо підвищення ефективності фінансування і фінансової звітності [11]. Типовими управлінськими викликами впровадження автономії ЗЗСО є нерівномірність управлінської спроможності громад, нестача компетенцій у фінансовому менеджменті, неоднорідність практик бухгалтерського супроводу, закупівель і фінансового контролю [11].





Систематизоване бачення автономії, включно з організаційною, кадровою, академічною та фінансовою складовими, представлене в інформаційно-аналітичних оглядах, зокрема Інформаційно-аналітичний огляд ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського [12]. Стаття К. Линьова та І. Линьової емпірично демонструє ставлення керівників ЗЗСО до розширення автономії та виокремлює умови, які управлінці вважають критичними (алгоритми впровадження, навчання управлінців, достатність фінансування тощо) [13]. Робота Н. Клокар та співавторів акцентує увагу на автономії опорної школи та механізмах її забезпечення [14]. Стаття присвячена **мережевому плануванню**, оптимізації та розвитку опорних закладів, оскільки саме мережа визначає структуру витрат громади. Дослідження стверджує, що управлінські рішення на рівні громади (організація підвезення, концентрація ресурсів, модернізація бази, кадрові рішення) мають прямий фінансовий вимір і можуть або підвищувати ефективність видатків, або, за відсутності планування, створювати хронічні дисбаланси [14].

Прикладним аспектам фінансування закладів загальної середньої освіти присвячено немало наукових робіт. Аналіз класичних підходів до різних моделей бюджетного менеджменту та чітка характеристика цілого ряду механізмів показані в роботі У. Ватаманюк – Зелінської із співавторами [15]. Чітко обгрунтовано, що бюджетні рішення мають бути похідними від цілей: фінанси — це інструмент реалізації політики громади (доступність, якість, рівність можливостей, модернізація, інклюзія), а не самоціль.

У монографії під редакцією С. Лондара досліджуються, в першу чергу, механізми застосування субвенцій із державного бюджету місцевим бюджетам. Автори обгрунтовують доцільність широкого використання цього фінансового джерела в умовах децентралізації [16].

Дуже цікавими є висновки В. Савчук щодо альтернативних підходів кошторисному фінансуванню закладів [17]. І, хоча стаття була опублікована ще в минулому десятилітті, гострота тематики лишається і на теперішній час. Стаття А. Шлапак та Ю. Жукової аналізує складники фінансування шкіл в Україні. Автори розкривають механізми бюджетного забезпечення, роль освітньої субвенції та додаткових джерел фінансування для ефективного розвитку освітніх закладів [18].

Стаття А. Рамського та О. Казак досліджує ключові аспекти розвитку закладів загальної середньої освіти та можливі шляхи забезпечення додаткового фінансування освітніх процесів в них [19]. Також детально проаналізовано складові бюджету закладу виходячи з потреб.

Відтак, удосконалення регіонального управління на рівні територіальних громад у сфері освіти може розглядатися як перехід від кошторисних практик до системного програмного планування на основі даних (контингент, мережа, логістика, кадрові потреби, стан інфраструктури) та чітких показників результативності.



Проаналізована література дозволяє зробити висновок, що фінансове планування ЗЗСО є ключовим напрямом удосконалення управління освітою в громадах, оскільки:

- спирається на чіткі правові рамки і розподіл повноважень;
- має враховувати механізм освітньої субвенції та його вплив на мережу і видатки закладів;
- потребує застосування сучасних інструментів бюджетного менеджменту для орієнтації на результат;
- тісно пов'язане з автономією закладів, яка підсилює ефективність і підзвітність, але вимагає управлінської спроможності;
- має бути інтегроване у загальну освітню політику громади, де фінанси є інструментом реалізації стратегічних цілей.

Саме така логіка формує підґрунтя для подальшого дослідження моделей фінансового планування ЗЗСО як напряму підвищення ефективності регіонального управління на рівні територіальних громад.

**Мета статті.** Проаналізувати досвід та проблеми функціонування системи фінансування закладів загальної середньої освіти та окреслити головні напрями удосконалення системи фінансового планування цих закладів в територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для проведення аналізу системи управління фінансово – економічною діяльністю на рівні найбільшої освітньої підгалузі – загальної середньої світи, доцільним є провести порівняльну оцінку функцій та повноважень різних рівнів управління за цим напрямом. Слід дослідити такі рівні:

- вищий центральний рівень – міністерство,
- рівень місцевого державного управління – обласні та районні державні адміністрації,
- рівень місцевого самоврядування – територіальні громади, їх ради та виконавчі органи,
- рівень самого закладу освіти.

Міністерство освіти та науки у своїй діяльності керується положенням, затвердженим Кабінетом Міністрів України [20]. У фінансово – економічній сфері на міністерство покладено виконання ряду функцій. Однією з них є матеріально-технічне та фінансове забезпечення закладів освіти. Міністерство визначає мінімальні нормативи такого забезпечення, готує пропозиції щодо його обсягів для різних видів закладів освіти (п. 4, параграфи 65 і 77) [20].

Інша важлива сфера – робота із освітніми субвенціями. Передбачає підготовку пропозицій для Мінфіну щодо обсягів субвенцій, розподіл субвенцій на основі розробленої формули та проведення державного фінансування (п. 4 параграфи 77 – 1, 77 – 2, 77 – 3) [20]. Також на міністерство покладена організація планово – фінансової роботи та загальний контроль за використанням бюджетних коштів (п. 5 параграфи 4 і 5) [20].





На місцеві державні адміністрації покладено ряд функцій щодо формування пропозицій до проектів бюджетів різних рівнів, включаючи пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів між територіальними громадами, в першу чергу розподілу субвенцій, дотацій та субсидій. (Стаття 18) [21]. Також на рівні місцевих адміністрацій здійснюється безпосереднє фінансування закладів освіти, які передані в управління цим адміністраціям.

Наступний рівень – місцеве самоврядування, яке представлено в Україні сільськими, селищними та міськими територіальними громадами. Стосовно фінансового блоку, то саме на цьому рівні складається та затверджується бюджет громади, де чільне місце займає розділ про освіту. В прийнятих бюджетах передбачаються як доходи, так і витрати, що забезпечує фінансування закладів загальної середньої освіти [21].

Четвертий рівень – безпосередньо заклад загальної середньої освіти. Фінансування закладу здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів в різних формах. Зокрема, оплата праці педагогічних працівників забезпечується коштами освітньої субвенції, яка формується у державному бюджеті. Також з державного бюджету можуть надаватися кошти у місцевий бюджет, а саме бюджет громади на витрати певного цільового призначення – зміцнення матеріально – технічної бази закладів, підвищення кваліфікації, тощо (Стаття 58) [2]. Заклади освіти беруть участь у формуванні бюджету громади, але головні їх повноваження закріплені у автономії щодо використання цих коштів. В межах затверджених у бюджеті кошторисних обсягів заклад може самостійно проводити фінансування витрат на оплату праці, фінансування господарських договорів, проведення ремонту та ряд позицій.

Принципово новим наративом, який з'явився в процесі освітньої реформи, є право закладу в межах затвердженого кошторису самостійно використовувати кошти із небюджетних джерел фінансування, в першу чергу отриманих за надання платних послуг. Але реалізація такого права відбувається через врахування умови, на яку не завжди звертають належну увагу. А саме – витратити можна, але в межах затвердженого попередньо засновником тобто громадою кошторисом. Тому таке право може реалізовуватись в дуже обмеженому вигляді. Заплановані і затверджені показники піврічної, а то і більшої давності, порушувати не можна. Тим більш, що кошториси, як правило, дуже деталізовані. Тому «ступінь свободи» для закладу у використанні коштів є дуже обмеженою.

Можна зробити висновок, що у описаній вище моделі заклад не є повноцінним суб'єктом формування і витрачання своїх фінансових ресурсів. Виникає питання – чи достатня для закладу така обмежена автономія і чи варто вносити в подану вище модель ті чи інші зміни в бік розширення самостійності закладу освіти.

Одне із ключових питань в цьому відношенні - це не тільки право самостійно витратити кошти, але і право реально впливати на формування



кошторисних документів. Типовий кошторис містить в собі загальні статті поточних витрат – оплата праці та нарахування, використання товарів та послуг. Також капітальні видатки – ремонт, будівництво, реконструкція, придбання основного капіталу. Ще ряд інших статей – витати по виконанню програм, про що згадувалось вище, боргові зобов'язання та внутрішні кредити, соціальні видатки та трансферти. Всі ці видатки мають здійснюватися за рахунок дохідної частини, яка передбачає надходження із загального фонду та надходження зі спеціального фонду.

Спеціальний фонд – це по суті самостійно зароблені закладом кошти – платні послуги, благодійні внески, оренда, інші «законні» джерела. Виникає певне протиріччя. З одного боку, законодавством гарантується право самостійно використовувати кошти, отримані із цих джерел. З другого боку, витрати, за самостійно заробленими коштами жорстко затверджуються в кошторисі ще до початку фінансового року. Заклад не може змінити напрям використання фактично своїх власно зароблених грошей на протязі фінансового року, бо вони уже закріплені в кошторисі.

Описана ситуація потребує свого вирішення для забезпечення надання закладам реальної автономії у системі використання своїх власно зароблених коштів. Її вирішення може бути здійснено шляхом переходу на фінансове планування, тобто розробку фінансових планів закладів освіти. Фінансовий план є більш гнучким інструментом порівняно з кошторисом, і в ньому можна передбачати певні індикативні позиції. Мова йде про ті складові плану, де показники розраховуються як орієнтирні, які можуть і будуть передбачати певне поле змінності в залежності від ситуацій соціально – економічного характеру, що можуть виникнути в процесі діяльності закладу на протязі року.

Система кошторисів була впроваджена десятки років тому, коли діяла планова модель господарського механізму. Тому в її основі лежать цифри загального фонду бюджету, який в минулі роки був практично єдиним джерелом фінансового забезпечення. До сучасного етапу розвитку, уже в новому тисячолітті, порядок надходжень до спеціального фонду і його складові фактично були неурегульовані ні чинним законодавством, ні діючою практикою. Після прийняття Бюджетного кодексу на початку нульових почалося поступове упорядкування цієї частини фінансів. Так, важливим етапом цього можна вважати затвердження Урядом постанови про платні послуги в освіті в серпні 2010 року [22].

Зараз реформа в освіті, яка почалася з середини минулого десятиліття, передбачає широке включення до фінансових ресурсів власно зароблених коштів. В той же час при розрахунку планового кошторису, в більшості випадків майбутні доходи, отримані за рахунок спеціального фонду, повноцінно та точно не враховуються.

Причин цього декілька. В першу чергу, заклади ще не навчилися обґрунтовано планувати такі кошти. Заклади намагаються уникати врахування





напівтіньових потоків: не враховані офіційно консультації, гуртки, репетиторство. До цього можна додати благодійництво без оформленої належним чином передачі у власність чи використання. Також некоректне використання механізму застосування ФОПів і т. п. Нарешті, досі у закладів існує небезпека, що при досягненні значних обсягів власних здобутків, їм не «зріжуть» планові обсяги загального фонду.

Беручи до уваги вищезазначене, має бути здійснений прискорений перехід до фінансового планування. Фінансовий план має стати тим інструментом, який забезпечить зниження побоювань закладів освіти запланувати для себе більше власних доходів. Заклад буде бачити в цьому фінансовому інструменті не загрозу перевірки, а важіль для балансування всіх доходів і витрат. При цьому фінансовий план допускає, що його дохідна частина не обов'язково має точно бути рівною видаткам. Дохід за рахунок власної ринкової діяльності може бути в плані і більшим за заплановані витрати, оскільки планові напрями витрат закладом ще не опрацьовані в достатній мірі. В таких випадках додаткові кошти можливо спрямувати до резервного чи інвестиційного фонду і використати в подальшій діяльності. Якщо навпаки, для виконання всіх розрахованих планових витрат надходжень не буде вистачати, то буде можливість підключати ті механізми, які в кошторисах тільки означені, але реально не використовуються. Мова йде про кредитно-позикові джерела із гарантіями майбутніх повернень. Такі повернення мають забезпечити майбутні власні доходи, які приростуть за рахунок інвестування в попередній період. Приміром, якщо закладу необхідно придбати нове обладнання, яке можна буде використати для отримання доходів від платних послуг, то до фінансового плану можна включити витрати на таке обладнання. Додатковий дохід, який заклад розраховує отримати за рахунок використання цього обладнання, заклад «проведе» у фінансовому плані наступного року для компенсації залучених із інших джерел коштів.

Важливим елементом фінансового планування має бути впровадження в нього механізму внесення змін в залежності від різних ситуацій, які виникають на освітньому ринку. Заклад має погодити із власником і чітко зафіксувати порядок внесення змін до фінансового плану на протязі року, зокрема за спрощеною процедурою.

На жаль, на теперішній час відсутнє досконале системно – методичне бачення розробки та впровадження фінансових планів в галузях соціальної сфери, зокрема в освіті. Відповідні методичні рекомендації розроблені для прибуткових складових господарських комплексів територіальних громад - житлово – комунального обслуговування, туризму, транспортного обслуговування, ряду інших [23]. Для тих же сфер діяльності, де отримання доходу не є головним напрямом діяльності, як освіта, ще на часі розробка концептуального бачення для фінансового планування.

Можна запропонувати базовий підхід, зокрема, таблицю для визначення у плані основних груп фінансових результатів на плановий період (Табл. 1). Як



видно із таблиці, доходи можуть бути згруповані за своїм походженням: кошти, що отримуються із бюджетів різних рівнів; доходи від надання платних послуг; окремо доходи від здачі в оренду приміщень та інших цінностей; кошти, отримані від благодійної діяльності; доходи від фінансових операцій та інші можливі надходження.

По кожному із показаних напрямів заклад має провести аналіз можливих надходжень і в разі досяжних перспектив – провести необхідні розрахунки для визначення розмірів показників. Такі показники будуть мати індикативний орієнтовний характер, але повинні бути максимально наближені до реальних значень.

Таблиця 1

**Формування фінансових результатів: дохід**

Показник	Факт минулого року	План поточного року	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Доходи із бюджетів						
Доходи від реалізації продукції, робіт, послуг (в межах платних послуг, передбачених законодавством), що передбачаються у фінансовому плані						
Доходи від оренди та надання у тимчасове користування						
Доходи, отримані внаслідок благодійної діяльності						
Доходи від фінансових операцій						
Доходи від іншої діяльності						

По основним позиціям, зазначеним в Табл. 1, можна виділити окремі напрями, за якими можна проводити планові розрахунки. Так, головним джерелом доходів лишається бюджетна складова. Вона може містити цілий ряд потенційних джерел надходження коштів, які заклад повинен проаналізувати та провести розрахунки за кількома варіантами. Звичайно, розпочинати слід із освітніх субвенцій – основної освітньої субвенції, яка за затвердженою формулою розподіляється між місцевими бюджетами та забезпечує оплату праці педагогічним працівникам, а також субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами. Для включення цих коштів до





фінансового плану заклад отримує відповідні показники від органів вищого управлінського рівня. Надходження з місцевого бюджету за цільовими програмами та програмами підтримки теж мають здебільшого прорахований розмір, адже вони використовуються переважно на покриття господарських потреб – вартості комунальних послуг, енергоносіїв, ремонту, закупівлі обладнання.

Для закладів привабливим є отримання доступу до спеціальних бюджетних програм, де розпорядником виступає центральний орган влади, в компетенції якого знаходиться освіта. Як правило, це участь в грантових програмах, виконання яких знаходиться під патронатом та фінансуванням міжнародних організацій. Фінансовий план, на відміну від кошторисного підходу, створює для закладів стимули бути задіяними в таких грантах, що принесе додаткове фінансування.

Реформа децентралізації створила ще один стимул для закладів з метою поповнення їх бюджетів. Відповідно до прийнятого за останні роки законодавства, громади можуть в рамках співпраці між собою надавати на договірних засадах послуги в освітній сфері. Це може бути додаткове навчання для учнів, сусідів, користування обладнанням, спортивними засобами, матеріальною базою для мистецької освіти, ряд інших напрямів. За ці послуги має бути задіяна система бюджетних трансфертів між громадами, що забезпечує додатковий дохід для закладів – надавачів таких послуг.

Ряд можливостей містять в собі статті фінансового плану, пов'язані з безпосереднім «зароблянням» коштів, зокрема через платні послуги, оренду, благодійну допомогу. Наприклад, доходи від реалізації продукції, робіт, послуг, крім таких традиційних видів діяльності, як проведення гуртків спортивного, мистецького напрямів, вивчення мов, навчання ремесл, можуть отримуватись шляхом трудової участі старшокласників разом із вчителями за угодами з бізнесовими структурами. Це може бути робота в тепличних господарствах, догляд за певними категоріями осіб, робота в якості агентів із реалізації та доставки продукції та послуг, кур'єрські функції та ряд інших. Має свої резерви і такий вид діяльності, як забезпечення харчуванням з оплатою на базі шкільної їдальні. Копіювання, сканування, запис інформації на носії, виконання побутових послуг. Окремо стоїть питання щодо батьківських внесків і отримання доходів від них. Законодавство не забороняє це робити при правильному оформленні.

Стосовно оренди, то заклад має виходити за традиційні рамки оренди лише приміщень. В оренду можна здавати культурно-побутове, спортивне, аудіо- та відео устаткування та обладнання, здійснення доступу до Інтернету, використання комп'ютерних мереж, користування електронною поштою і т.п.

Широкі можливості надає участь у програмах благодійного напрямку. Сьогодні набирає свого розвитку такий напрям, як передача майнових прав, а також управління благодійними ендаментами. В сучасних умовах для





благодійника може бути важливим активна участь закладів із користуванням майном цього благодійника, де отримані доходи можна використовувати кожній стороні.

Стосовно витратної сторони фінансового плану, то, на відміну від кошторису, вони потребують ще більшої деталізації. Важливим є виділення в окрему групу витрат, які будуть цілеспрямовано використані на виконання платних послуг. Це дасть можливість проаналізувати собівартість кожної з таких послуг і відповідно їх рентабельність.

В цілому, можна зазначити, що для підвищення рівня фінансової забезпеченості необхідно якомога скоріше переходити до повноцінного фінансового планування. Заклади освіти разом із виконавчими органами територіальних громад мають приділити увагу розробці фінансового плану уже в цьому році.

**Висновки.** За результатами дослідження була дана характеристика компетенції різних рівнів влади в процесі планування фінансового забезпечення діяльності закладів загальної середньої освіти. Зокрема, були співставлені повноваження та функції в першу чергу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Це дало змогу оцінити ті напрями удосконалення фінансового планування, які на теперішній час мають найбільш актуальне значення.

Були зроблені рекомендації щодо порядку формування фінансового плану закладу середньої освіти. Зокрема, доцільно обґрунтовувати ряд показників як індикативні, тобто такі, можуть бути скореговані в процесі діяльності в порядку, узгодженому із власником. Був запропонований окремий підхід щодо розрахунку деяких статей дохідної та витратної частин фінансового плану, враховуючи нові тенденції у розвитку реформи децентралізації. Це, на нашу думку, може сприяти оптимізації формування плану та дозволить отримати додаткові ресурси в майбутньому.

### *Література*

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> (дата звернення: 26.01.2026).
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20> (дата звернення: 26.01.2026).
3. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 26.01.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 26.01.2026).
5. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1088 // База даних





«Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1088-2017-%D0%BF> (дата звернення: 26.01.2026).

6. Деякі питання розподілу освітньої субвенції на 2025 рік: Постанова Кабінету Міністрів України; Розподіл від 05.12.2024 № 1394 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1394-2024-%D0%BF> (26.01.2026).

7. Освітня субвенція// Міністерство освіти і науки України: офіц. сайт. URL: <https://mon.gov.ua/tag/osvitnia-subventsiia> (дата звернення: 26.01.2026).

8. Про розрахунок обсягу освітньої субвенції на 2025 рік: лист Міністерства освіти і науки України від 11.12.2024. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-rozrakhunok-obsiahu-osvitnoi-subventsii-na-2025-rik?v=675ab44ed5adf> (дата звернення: 26.01.2026).

9. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів// Міністерство фінансів України. 2016. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Практичний%20посібник%20ПЦМ.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

10. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: методичні рек.омендації. Київ, 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

11. Фінансування шкіл в ОТГ і просування шкільної автономії (на прикладі обраних ОТГ): аналітичний звіт. Київ, 2020. URL: [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/09/CASE\\_zvit\\_shkoly\\_03.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/09/CASE_zvit_shkoly_03.pdf) (дата звернення: 26.01.2026).

12. Організаційна, академічна, кадрова та фінансова автономія закладів загальної середньої освіти. Київ, 2023. URL: [https://dnpp.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Organizatsiyuna\\_akademichna\\_avtonomiya\\_ZZSO-2023.pdf](https://dnpp.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Organizatsiyuna_akademichna_avtonomiya_ZZSO-2023.pdf) (дата звернення: 26.01.2026).

13. Линьов К., Линьова І. Ставлення керівників до розширення обсягу автономії закладу загальної середньої освіти: результати аналітичного дослідження // Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки). 2021. Вип. 3(68). С. 60–69. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/39047/1/K\\_Lynov\\_I\\_lynova\\_NPO\\_2021\\_IPO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/39047/1/K_Lynov_I_lynova_NPO_2021_IPO.pdf) (26.01.2026).

14. Клокар Н., Науменко Г., Гунько І. Автономія опорної школи і механізми її забезпечення // Рідна школа. 2018. № 5–8. С. 19–24. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=rsh\\_2018\\_5-8\\_5](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=rsh_2018_5-8_5) (дата звернення: 26.01.2026).

15. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.

16. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

17. Савчук В.А. Бюджетування як альтернатива кошторисному фінансуванню закладів освіти. Науковий вісник: збірник наукових праць. Вип. 1(18). 2010. с. 14–18.

18. Шлапак, А.В., Жукова, Ю.М. Формування системи фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти. // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. Вип. 2. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/2-2023/> (дата звернення: 26.01.2026).

19. Рамський А.В., Казак О.О. Розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти. // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. Вип. 2. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/2-2023/> (дата звернення: 26.01.2026).

20. Положення про Міністерство освіти і науки України від 16.11.2014 р. № 630. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-p#Text> (дата звернення: 26.01.2026).



21. Про місцеві державні адміністрації. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 20-21, ст.190. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 26.01.2026).

22. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності. Постанова Кабінету Міністрів від 27.09.2010 р. № 796. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-п#Text> (дата звернення: 26.01.2026).

23. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади/ О.Кириленко, Б.Малиняк, В.Письменний, В.Русін/ Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/2finlweb.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

### References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, September 5). Zakon Ukrainy «Pro osvitu» № 2145-VIII [Law of Ukraine “On Education” No. 2145-VIII]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, January 16). Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» № 463-IX [Law of Ukraine “On Complete General Secondary Education” No. 463-IX]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20> [in Ukrainian].

3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010, July 8). Biudzhetni kodeks Ukrainy № 2456-VI [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> [in Ukrainian].

4. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997, May 21). Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» № 280/97-VR [Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine” No. 280/97-VR]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

5. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017, December 27). Pro zatverdzhennia formuly rozpodilu osvitnoi subventsii mizh mistsevymy biudzhetamy № 1088 [On approval of the formula for distribution of the education subvention among local budgets No. 1088]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1088-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].

6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, December 5). Deiaki pytannia rozpodilu osvitnoi subventsii na 2025 rik № 1394 [Certain issues of distribution of the education subvention for 2025 No. 1394]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1394-2024-%D0%BF> [in Ukrainian].

7. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (n.d.). Osvitnia subventsiia [Education subvention]. *mon.gov.ua*. Retrieved January 26, 2026, from <https://mon.gov.ua/tag/osvitnia-subventsiia> [in Ukrainian].

8. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2024, December 11). Pro rozrakhunok obsiahu osvitnoi subventsii na 2025 rik [On calculating the amount of the education subvention for 2025]. *mon.gov.ua*. Retrieved January 26, 2026, from <https://mon.gov.ua/npa/pro-rozrakhunok-obsiahu-osvitnoi-subventsii-na-2025-rik?v=675ab44ed5adf> [in Ukrainian].

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2016). Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevyykh biudzhetiv [Program-target method in the budget process at the level of local budgets]. *mof.gov.ua*. Retrieved January 26, 2026, from <https://mof.gov.ua/storage/files/Практичний%20посібник%20ПЦМ.pdf> [in Ukrainian].





10. Seitosmanov, A., Fasolia, O., & Markhlievskiy, V. (2019). *Avtonomiia yak shliakh do efektyvnoho menedzhmentu shkoly: metodychni rekomendatsii [Autonomy as a path to effective school management: Methodological recommendations]*. Kyiv. Retrieved January 26, 2026, from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> [in Ukrainian].
11. Finansuvannia shkil v OTH i prosuvannia shkilnoi avtonomii (na prykladi obranykh OTH): analitychnyi zvit [School financing in amalgamated territorial communities and promotion of school autonomy (case of selected communities): Analytical report]. (2020). Kyiv. Retrieved January 26, 2026, from [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/09/CASE\\_zvit\\_shkoly\\_03.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/09/CASE_zvit_shkoly_03.pdf) [in Ukrainian].
12. Orhanizatsiina, akademichna, kadrova ta finansova avtonomiia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Organizational, academic, personnel and financial autonomy of general secondary education institutions]. (2023). Kyiv. Retrieved January 26, 2026, from [https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Orhanizatsiyna\\_akademichna\\_avtonomiya\\_ZZSO-2023.pdf](https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Orhanizatsiyna_akademichna_avtonomiya_ZZSO-2023.pdf) [in Ukr].
13. Lynov, K., & Lynova, I. (2021). Stavlennia kerivnykiv do rozshyrennia obsiahu avtonomii zakladu zahalnoi serednoi osvity: rezultaty analitychnoho doslidzhennia [Attitudes of school leaders towards expanding the autonomy of general secondary education institutions: Results of an analytical study]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka (seriia: pedahohichni nauky) – Continuing Professional Education: Theory and Practice (Series: Pedagogical Sciences)*, 3(68), 60–69. Retrieved January 26, 2026, from [https://elibrary.kubg.edu.ua/39047/1/K\\_Lynov\\_I\\_lynova\\_NPO\\_2021\\_IPO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/39047/1/K_Lynov_I_lynova_NPO_2021_IPO.pdf) [in Ukrainian].
14. Klokar, N., Naumenko, H., & Hunko, I. (2018). Avtonomiia opornoj shkoly i mekhanizmy yii zabezpechennia [Autonomy of a hub school and mechanisms for ensuring it]. *Ridna shkola – Native School*, 5–8, 19–24. Retrieved January 26, 2026, from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=rsh\\_2018\\_5-8\\_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=rsh_2018_5-8_5) [in Ukrainian].
15. Vatamaniuk-Zelinska, U. Z., Sytnyk, N. S., Stasyshyn, A. V., & Kruhliakova, V. V. (2021). *Biudzhetni menedzhment: navchalnyi posibnyk [Budget management: Study guide]*. Lviv: Vydavnytstvo «Mahnoliia» [in Ukrainian].
16. Londar, S. L. (Ed.). (2021). *Udoskonalennia finansuvannia systemy osvity Ukrainy yak peredumova uspishnoho reformuvannia: monohrafiia [Improving the financing of Ukraine's education system as a prerequisite for successful reform: Monograph]*. Kyiv: Instytut osvithoi analityky. Retrieved January 26, 2026, from <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf> [in Ukrainian].
17. Savchuk, V. A. (2010). Biudzhetuвання yak alternatyva koshtorysnomu finansuvanniu zakladiv osvity [Budgeting as an alternative to estimate-based financing of educational institutions]. *Naukovyi visnyk: zbirnyk naukovykh prats [Scientific bulletin: collection of scientific papers]*, 1(18), 14–18 [in Ukrainian].
18. Shlapak, A. V., & Zhukova, Yu. M. (2023). Formuvannia systemy finansovoho zabezpechennia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Formation of the financial support system of general secondary education institutions]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzen [Journal of Strategic Economic Research]*, issue 2. Retrieved January 26, 2026, from <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/2-2023/> [in Ukrainian].
19. Ramskyi, A. V., & Kozak, O. O. (2023). Rozvytok systemy upravlinnia ta finansuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Development of the management and financing system of general secondary education institutions]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzen [Journal of Strategic Economic Research]*, issue 2. Retrieved January 26, 2026, from <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/2-2023/> [in Ukrainian].



20. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2014, November 16). Polozhennia pro Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy № 630 [Regulations on the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 630]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
21. Verkhovna Rada Ukrainy. (1999). Zakon Ukrainy «Pro mistsevi derzhavni administratsii» № 586-XIV [Law of Ukraine “On Local State Administrations” No. 586-XIV]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> [in Ukrainian].
22. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2010, September 27). Pro zatverdzhennia pereliku platnykh posluh, yaki mozhut nadavatysia zakladamy osvity, inshymy ustanovamy ta zakladamy systemy osvity, shcho nalezhzat do derzhavnoi i komunalnoi formy vlasnosti № 796 [On approval of the list of paid services that may be provided by educational institutions and other entities of the education system of state and communal ownership No. 796]. *Zakonodavstvo Ukrainy – Legislation of Ukraine*. Retrieved January 26, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
23. Kyrylenko, O., Malyniak, B., Pysmennyi, V., & Rusin, V. (2015). *Planuvannia ta upravlinnia finansovymy resursamy terytorialnoi hromady [Planning and management of financial resources of a territorial community]*. Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy; TOV «PIDPRYIEMSTVO “VI EN EI”». Retrieved January 26, 2026, from <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/2finlweb.pdf> [in Ukrainian].