

УДК 352.07:37.014.543:351.851

DOI: 10.60022/3(5)-59S

Юшкевич Юлія Сергіївнакандидат філософських наук
старший викладач кафедри філософії, історії та політології
Одеський національний економічний університет, Україна**Yushkevych Yuliia**Candidate of Philosophical Sciences
Senior Lecturer of the department of philosophy, history and political science
Odessa National University of Economics, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8295-0346

ПРИНЦИПИ GOOD GOVERNANCE У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Анотація. У статті комплексно обґрунтовано теоретико-прикладні засади та виявлено специфіку реалізації базових принципів концепції Good Governance (належного врядування) у процесі публічного управління розвитком освітньої сфери на місцевому рівні в Україні. Здійснено компаративний аналіз первинних європейських стандартів, зокрема «Білої книги з європейського врядування» та Стратегії Ради Європи, з вітчизняним нормативно-правовим полем. Досліджено часову динаміку імплементації цих принципів крізь призму критеріїв оцінки міжнародного стандарту SIGMA. На основі вивчення передового муніципального досвіду Естонії, Фінляндії та Польщі доведено високу ефективність глибокої децентралізації, цифровізації та побудови систем управління на основі довіри й партисипації. Виявлено комплекс хронічних деструкцій у сучасній українській практиці освітнього менеджменту, серед яких імітаційна партисипація, криза підвітності та ризики рецентралізації в умовах безпекових викликів. Обґрунтовано трансформаційний вплив нової Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки на локальну освіту. Обґрунтовано, що впровадження таких інструментів, як каскадування цілей, трирічне середньострокове бюджетування, інтегровані системи Е-аудиту та фінансування за якісними показниками ефективності (KPI), дозволяє подолати наявні деструкції, ліквідувати управлінську закритість та забезпечити стійкість і автономію освітнього простору громад.

Ключові слова: Good Governance, децентралізація, муніципальний менеджмент, належне врядування, освітній менеджмент, публічне управління, територіальна громада.

PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE IN PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL DEVELOPMENT AT THE LOCAL LEVEL

Abstract. The article comprehensively substantiates the theoretical and applied foundations and identifies the specifics of implementing the basic principles of the Good Governance concept in the process of public management of educational development at the local level in Ukraine. A comparative analysis of primary European standards, in particular the «White Paper on European Governance» and the Council of Europe Strategy, with the domestic regulatory and legal framework is carried out. The author explores the temporal dynamics of the implementation of these principles through the lens of evaluation criteria of the international SIGMA standard. Based on the study of the advanced municipal experience of Estonia, Finland, and Poland, the high efficiency of deep decentralization, digitalization, and building management systems based on trust and participation is proved. The research reveals a complex of chronic destructions in modern Ukrainian educational management practice, including mock participation, a crisis of accountability, and risks of recentralization under security challenges.

The transformational impact of the new Strategy for Reforming the State Financial Management System for 2026-2030 on local education is thoroughly substantiated. It is proven that the introduction of such tools as cascading objectives, three-year medium-term budgeting, integrated e-audit systems, and funding based on key performance indicators (KPIs) allows overcoming existing destructions, eliminating managerial isolation,



and ensuring the sustainability and autonomy of the educational space in communities. The practical value of the study lies in the systematization of transition phases towards automated oversight, which minimizes human factors and administrative corruption, creating an institutional framework for sustainable post-war educational recovery.

Keywords: *educational management, Good Governance, decentralization, municipal management, public administration, territorial community.*

Постановка проблеми. Модернізація системи публічного управління в Україні, яка розгортається в координатах європейської інтеграції та децентралізації влади, вимагає докорінного переформатування галузевого менеджменту на локальному рівні. Особливої гостроти цей процес набуває в освітній сфері, яка є фундаментальним базисом відтворення людського капіталу територіальних громад, інтелектуальним та соціальним маркером їхньої життєздатності й інституційної спроможності. Традиційні командно-адміністративні методи управління локальною освітою остаточно вичерпали свій ресурс, оскільки вони демонструють негнучкість перед обличчям кризових явищ, безпекових викликів, стрімких демографічних зсувів та динамічних запитів безпосередніх споживачів освітніх послуг. Натомість виникає об'єктивна потреба у практичному впровадженні міжнародних стандартів публічного менеджменту, ядром яких є концепція Good Governance (доброго або належного врядування). Актуальність дослідження посилюється значними змінами у фінансово-правовому полі України, зокрема ухваленням Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки.

Імплементация засад належного врядування у діяльність органів місцевого самоврядування покликана замінити ієрархічний тиск сервісним партнерством, забезпечити прозорість розподілу публічних коштів та гарантувати високу якість і доступність освітнього простору у громадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексна природа імплементації принципів Good Governance в освітню політику на місцевому рівні вимагає глибокої систематизації наукового доробку, який умовно розподіляється за декількома взаємопов'язаними напрямками. Перший вектор досліджень зосереджений на розкритті теоретичного фундаменту, генезису та сутнісного змісту самого концепту належного врядування. У працях О. Дурмана [1], С. Зливко, В. Коваленко [2] та О. Ткалі [3] прискіпливо аналізується термінологічний апарат і внутрішнє наповнення цієї категорії. Вчені розглядають добре врядування як універсальну основу для розбудови гнучкої та ефективної системи публічного менеджменту в мінливих суспільних умовах. Доповнює цю теоретичну базу доробок С. Погребняка [4], який чітко розмежовує інституційні межі концепцій Good Governance та Good Administration, а також спільне дослідження С. Свірко, О. Дикої, Т. Тростенюк, О. Сидоренко та В. Загурського [5], спрямоване на масштабну категоризацію та концептуалізацію принципів урядування на сучасному етапі розвитку суспільства.

Другий тематичний блок охоплює праці, присвячені інструментам та суворим реаліям практичного впровадження стандартів доброго врядування у вітчизняний управлінський простір. Стан, специфіку та регіональні виміри цієї реформи досліджують Н. Павлов [6], В. Цимбалюк [7] та Г. Шаульська [8], які виокремлюють як інституційні досягнення, так і ментальні чи організаційні гальма на шляху модернізації влади. Емпіричне підґрунтя для оцінки ефективності реформ через призму міжнародних індексів закладено у розвідках О. Зубалю [9], а синергію між міжнародними стандартами врядування та академічними цінностями обґрунтовано у спільній роботі А. Данілкової, Є. Шелест та О. Мантур-Чубатої [10]. Важливий технологічний контекст сучасної реформи, зокрема розвиток інструментів електронного урядування та цифрової трансформації в координатах Good Governance, детально аналізується у дослідженнях І. Поліщука [11].

Третій напрям досліджень безпосередньо пов'язує універсальну концепцію належного врядування із зарубіжним муніципальним досвідом та локальною специфікою секторального управління освітою. Загальні закономірності та організаційну архітектуру іноземних моделей місцевого управління освітньою сферою реконструює В. Сизон [12]. Прагматику реалізації цих принципів через конкретні цифрові рішення досліджує Д. Кушпін [13], яка на прикладі Естонської Республіки доводить, що технологічна модернізація публічного управління є прямим чинником підвищення якості середньої освіти. Водночас інституційний та територіальний вимір децентралізації аналізує І. Ніжнік-Добош [14], розкриваючи досвід польського місцевого самоврядування.

Разом з тим, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, механізми практичної проєкції окремих принципів доброго врядування на процеси формування місцевої освітньої політики в умовах децентралізації залишаються фрагментарними й потребують системного узагальнення.

Метою статті є комплексне обґрунтування теоретико-прикладних засад та виявлення специфіки

реалізації базових принципів Good Governance у процесі публічного управління розвитком освітньої сфери на місцевому рівні, а також проведення компаративного аналізу первинних європейських стандартів та часової динаміки їхньої нормативно-фінансової імплементації в Україні. Для досягнення цієї мети необхідно послідовно вирішити завдання щодо аналізу європейського нормативно-правового забезпечення, розкриття специфіки прояву врядування в освітньому менеджменті громад, дослідження передових муніципальних моделей Естонії, Фінляндії й Польщі, виявлення системних деструкцій у вітчизняній практиці та обґрунтування впливу нової урядової стратегії управління державними фінансами на трансформацію локальної освіти.

Виклад основного матеріалу. Розвиток ідей Good Governance в європейському правовому та політичному просторі історично відбувався за логікою поступового переходу від наднаціонального макrorівня до локальних муніципалітетів. Базовим орієнтиром для Європейського Союзу стала «Біла книга з європейського врядування», ухвалена Європейською Комісією у 2001 році. Даний документ заклав фундамент макроуправління через п'ять універсальних стовпів: відкритість, яка вимагає від інституцій активного інформування та застосування доступної для громадян мови; участь, що передбачає інклюзивність та залучення громадянського суспільства на всіх етапах розробки політик; підзвітність, яка чітко розмежує ролі та сфери відповідальності управлінських структур; ефективність, що полягає у своєчасному ухваленні рішень на основі чітко визначених цілей та оцінки майбутніх наслідків; узгодженість, яка забезпечує когерентність та логічну єдність різногалузевих політик усередині складної багаторівневої системи [15].

Стосовно місцевого самоврядування Рада Європи у 2008 році деталізувала та адаптувала ці вимоги у Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, розгорнувши їх у диференційовану систему 12 принципів, детально описаних на офіційному ресурсі Конгресу місцевої та регіональної влади. Конкретизація цих принципів на локальному рівні розкриває їхній глибокий практичний зміст. Участь, представництво та чесне проведення виборів (*Принцип 1*) забезпечують легітимність влади та право кожного громадянина мати реальний голос у місцевих справах. Повага до прав людини, культурного різноманіття та соціальна згуртованість (*Принцип 2*) гарантують захист вразливих верств населення та недопущення дискримінації. Верховенство права (*Принцип 3*) забезпечує рівність усіх перед законом, справедливість та передбачуваність нормативного регулювання. Етична поведінка (*Принцип 4*) виключає корупційні прояви та вимагає від посадових осіб дій виключно в інтересах громади. Підзвітність (*Принцип 5*) покладає на місцевих лідерів обов'язок звітувати перед мешканцями за кожне ухвалене рішення та ефективність витрачання публічних фінансів. Відкритість і прозорість (*Принцип 6*) зобов'язують ОМС надавати безперешкодний доступ до інформації та процедур ухвалення рішень, за винятком суворо визначених законом випадків. Ефективність і результативність (*Принцип 7*) вимагають досягнення максимальних якісних результатів при оптимальному та ощадливому використанні публічних ресурсів. Компетентність та спроможність (*Принцип 8*) гарантують, що професійний рівень службовців дозволяє якісно виконувати покладені обов'язки та генерувати ефективні управлінські рішення. Швидка реакція органів влади (*Принцип 9*) гарантує, що запити та потреби мешканців задовольняються без необґрунтованих бюрократичних зволікань. Сталий фінансовий менеджмент (*Принцип 10*) вимагає збалансованості бюджетів, жорсткої дисципліни та прозорого управління активами. Сталість та довгострокова орієнтація (*Принцип 11*) спрямовують ОМС на врахування інтересів майбутніх поколінь та екологічну безпеку. Інновації та відкритість до змін (*Принцип 12*) стимулюють використання сучасних технологій, нових методів менеджменту та експериментальних підходів для покращення сервісних функцій [16].

В Україні процес інтеграції цих деталізованих принципів пройшов кілька виразних часових етапів. Першою спробою системної фіксації європейських вимог та рецепції міжнародного досвіду стала Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-Р) [17]. Головна увага цієї першої редакції зосереджувалася на структуруванні центральних виконавчих органів, розмежуванні політичних і адміністративних посад та запуску програмно-цільового методу. Зіставлення цих засадничих моделей дозволяє виявити суттєві розбіжності в їхній архітектурі та функціональному призначенні, що детально відображено в наведеній нижче таблиці 1.

Таблиця 1

Структурне порівняння європейських стандартів та українського нормативного поля

Базові компоненти порівняння	Біла книга ЄС (2001)	Стратегія Ради Європи (2008)	Перша Стратегія реформи державного управління України (2016-2021)
Основна сфера регулювання	Макрорівень: європейські наднаціональні інституції, багаторівнева взаємодія держав-членів	Мікро- та мезорівень: місцеве самоврядування, муніципальний менеджмент, локальна демократія	Національний та регіональний рівень: реформа публічної служби, центральних виконавчих органів, міністерств
Демократична участь та інклюзія	Принцип «участі» громадянського суспільства на етапі формування та розробки загальноєвропейських політик	<i>Принцип 1.</i> Демократична участь, <i>Принцип 2.</i> Права людини	Декларування відкритості уряду, запуск перших інструментів електронної демократії, петицій та публічних консультацій
Прозорість та доступність інформації	Принцип «відкритості»: спрощення мови нормативних актів, доступ громадян до документів.	<i>Принцип 6.</i> Відкритість та прозорість	Початок системного розкриття державних реєстрів, запуск перших модулів системи Prozoogo, публікація кошторисів
Відповідальність та юридичні гарантії	Принцип «підзвітності»: чітке розмежування ролей виконавчих та законодавчих органів	<i>Принцип 3.</i> Верховенство права, <i>Принцип 4.</i> Публічна етика, <i>Принцип 5.</i> Підзвітність	Створення чіткого розмежування між політичними та адміністративними посадами, запуск антикорупційного блоку (НАЗК, НАБУ)
Ефективність та якість менеджменту	Принцип «ефективності»: своєчасність рішень, досягнення результатів на основі оцінки впливу політик	<i>Принцип 7.</i> Ефективне, результативне та належне управління, <i>Принцип 8.</i> Лідерство, компетентність та спроможність, <i>Принцип 10.</i> Належне фінансове та економічне управління	Впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ), формування директоратів політик у міністерствах, конкурсний відбір службовців
Стратегічна гнучкість	Принцип «узгодженості» (когерентності): логічна єдність різногалузевих політик у системі	<i>Принцип 9.</i> Швидке реагування, <i>Принцип 11.</i> Сталість та довгострокова орієнтація, <i>Принцип 12.</i> Відкритість до змін та інновацій	Адаптація структури та функцій органів влади до умов євроінтеграції, формування первинних планів дій та індикаторів оцінки

Джерело: складено автором за даними [1; 2; 3]

Аналіз даних таблиці фіксує траєкторію еволюційного переходу від наднаціонального макропланування до прикладних муніципальних інструментів, де всі дванадцять європейських індикаторів отримують своє первинне цільове відображення. Наступна вітчизняна Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, наблизила практику до критеріїв SIGMA, посиливши цифровізацію послуг [18].

Проте найбільш глибокі трансформації управлінської моделі відбуваються на сучасному етапі під впливом розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2026 р. № 217-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації» [19]. Цей документ кардинально змінює правила фінансово-правової взаємодії центру та громад, безпосередньо відображаючись у специфіці прояву принципів Good Governance в освітньому менеджменті.

Проекція зазначених фінансових інструментів на рівень територіальних громад дозволяє виокремити чіткі галузеві особливості модернізації освітньої сфери. У контексті верховенства права (*Принцип 3*) та узгодженості цей підхід вимагає суворого дотримання законодавчо-гарантованої академічної, кадрової та фінансової автономії шкіл, де органи місцевого самоврядування мають діяти як стратегічні партнери, а не директивні контролери. Нова Стратегія УДФ 2026-2030 років матеріалізує цей підхід за допомогою інструменту каскадування цілей, через що бюджет громади та плани розвитку шкіл тепер прямо підпорядковуються стратегічним орієнтирам державної освітньої політики, забезпечуючи сталість та довгострокову орієнтацію (*Принцип 11*). Це підкріплюється повноцінним поверненням середньострокового планування у вигляді трирічних бюджетів громад, що ліквідує практику хаотичного фінансування на один рік і дозволяє приймати обґрунтовані довгострокові рішення щодо модернізації ліцеїв та гімназій.

Принцип відкритості та прозорості (*Принцип 6*), своєю чергою, вимагає вільного доступу

стейкхолдерів до реальних даних, долаючи минулі практики публікації неструктурованих сканованих документів. Сучасна реформа реалізує глибоку цифровізацію звітності, за якої абсолютно всі витрати освітньої субвенції обов'язково відображаються в інтегрованих системах Казначейства та платформі Е-аудит, дозволяючи батьківським комітетам онлайн бачити вартість утримання кожної школи та витрати на одного учня.

Паралельно кардинально змінюється філософія підзвітності публічних управлінців (*Принцип 5*). Традиційний контроль, який раніше зводився до фіксації порушень постфактум зовнішніми ревізорами, замінюється посиленням внутрішнього фінансового контролю в самих громадах та побудовою систем управління ризиками. Керівник органу управління освітою тепер відповідає не за обсяг витрачених гривень, а за швидке реагування (*Принцип 9*) та досягнення чітких індикаторів якості публічної послуги (КРІ), таких як безпека укриттів, безбар'єрність простору та динаміка навчальних досягнень, спираючись на лідерство, компетентність та спроможність (*Принцип 8*), а також на засади публічної етики (*Принцип 4*).

Змістовне наповнення ефективного, результативного та належного управління (*Принцип 7*) та демократичної участі громадян (*Принцип 1*) заперечує кулуарність, вимагаючи узгодження рішень про зміну освітньої мережі через публічні консультації та громадські слухання з обов'язковим дотриманням прав людини (*Принцип 2*). Ефективність використання ресурсів у межах нової фінансової стратегії забезпечується відкритістю до змін та інновацій (*Принцип 12*), коли бюджетні кошти в межах належного фінансового та економічного управління (*Принцип 10*) спрямовуються не на пасивне збереження стін малокомплектних будівель, а на реальні потреби дітей, включаючи комплексну термомодернізацію приміщень, облаштування інклюзивних кабінетів та забезпечення якісного підвезення учнів до опорних закладів.

Доцільність та результативність застосування таких управлінських інструментів повною мірою підтверджується закордонною практикою, оскільки успішні освітні системи європейських країн демонструють високу ефективність саме завдяки глибокій децентралізації та детермінації засад належного врядування на рівні муніципалітетів.

Яскравим прикладом практичного втілення принципів прозорості та підзвітності виступає Естонія, де модель управління функціонує на базі загальнонаціональної інформаційної системи EHIS. Завдяки цій цифровій екосистемі громади та муніципальні органи мають безперешкодний автоматизований доступ до наскрізної аналітики по кожному закладу освіти – від кадрового забезпечення до динаміки академічних успіхів. Важливо, що розподіл фінансових ресурсів у цій системі повністю позбавлений людського чинника та суб'єктивного політичного протекціонізму. Фінансування розраховується за прозорими математичними формулами з прямою прив'язкою до індивідуальної освітньої траєкторії кожного учня. Це мінімізує корупційні ризики та забезпечує справедливий розподіл благ, що є фундаментальним критерієм Good Governance [13, с. 276].

У Фінляндії на засадах верховенства права та орієнтації на консенсус побудовано кардинально іншу, але не менш дієву модель. Тут центральна влада обмежується лише визначенням загальних рамкових орієнтирів та національних стандартів, тоді як повне право формування навчальних планів, операційного менеджменту та безпосереднього розпорядження бюджетами делеговано муніципалітетам і безпосередньо школам. Принцип належного врядування реалізується через унікальну філософію, засновану на тотальній довірі – «управління на основі довіри». У фінській системі відсутнє поняття карального інспектування чи жорсткого зовнішнього нагляду; натомість державний контроль замінено сервісною підтримкою, менторством та стимулюванням внутрішнього самооцінювання педагогічних колективів. Це створює середовище високої професійної відповідальності та автономії [12, с. 213].

Досвід Польщі, своєю чергою, демонструє еталонне впровадження принципу партисипації та залученості стейкхолдерів. На рівні гмін управління розвитком освітньої мережі здійснюється за обов'язкової інституційної участі Громадських рад з питань освіти. Ці органи є збалансованими діалоговими майданчиками, куди на паритетних засадах входять муніципальні посадовці, директори шкіл, педагоги, батьківська спільнота та представники місцевого бізнесу. Жодне стратегічне рішення – чи то оптимізація фінансування, чи то реорганізація та закриття малокомплектних шкіл – не ухвалюється одноосібно владою без попереднього обговорення та офіційного погодження з цією радою. Такий підхід не лише гарантує високу легітимність управлінських дій, а й виступає ефективним запобіжником виникнення соціальних конфліктів у громадах [14, с. 105].

Незважаючи на успішність наведених європейських моделей та нормативне запозичення їхніх категорій, практична імплементація стандартів належного врядування на муніципальному рівні в Україні натрапляє на суттєві бар'єри та системні деструкції [9, с. 399]. Процес гальмується наявністю імітаційної партисипації, коли створення піклувальних рад має декларативний характер, а громадськість сприймається як джерело скарг, а не як рівноправний партнер. Також спостерігається дисбаланс

прозорості та управлінської закритості, адже використання системи Prozorro відкрило закупівлі, але процедури конкурсних відборів директорів шкіл у багатьох громадах залишаються політизованими.

Системною проблемою є криза підзвітності, яка виражається у збереженні радянського феномену імітаційного звітування за кількісні індикатори замість якісних показників реальної ефективності витрат. Додатковим бар'єром стають тенденції до рецентралізації, коли безпекові виклики воєнного стану об'єктивно вимагають посилення вертикалі військових адміністрацій, проте це створює довгострокові ризики згорання інструментів демократичної участі та нівелювання автономії шкіл під приводом доцільності [10, с. 446]. Часова динаміка подолання цих деструкцій через призму оціночних критеріїв міжнародного стандарту SIGMA та під впливом нової фінансової реформи систематизована та деталізована у таблиці 2.

Таблиця 2

Комплексний аналіз часової динаміки системних деструкцій та трансформаційних ефектів (за критеріями SIGMA)

Критерій SIGMA / Напрями реформи	Період формування (Стратегія 2016-2021)	Період зрілості (Стратегія 2021-2025)	Новітній етап (Стратегія 2026-2030) Освітня сфера
Стратегічні рамки та координація політик	Створення базового законодавства, формування директоратів у міністерствах, хаотичність планування	Гармонізація планування з бюджетним процесом, цифровізація контролю виконання урядових рішень	Каскадування цілей: Бюджет освіти громади стає невіддільною частиною довгострокової стратегії модернізації мережі шкіл на основі 3-річних планів; подолання короткострокового або розірваного планування.
Ефективність використання ресурсів	Слабкий аналіз регуляторного впливу, ухвалення фінансових рішень без належного обґрунтування	Запровадження обов'язкових цифрових інструментів оцінки впливу, посилення спроможності апарату	Цільове фінансування розвитку: Відхід від логіки «утримання будівель» до фінансування реальних потреб на засадах гендерних та кліматичних підходів
Підзвітність та внутрішній контроль	Запуск конкурсних процедур, розмитість критеріїв оцінювання, перші кроки зовнішнього аудиту	Реформа системи оплати праці, впровадження HRMIS, оцінка діяльності за базовими кількісними показниками	Управління ризиками в ОМС: Подолання формалізованого звітування; керівник відділу освіти несе персональну відповідальність за якість послуги за KPI
Прозорість та відкриті дані	Первинне відкриття реєстрів, запуск системи Prozorro, створення антикорупційних органів	Розширення екосистеми відкритих даних, інтеграція реєстрів, стійкість інституцій до кіберзагроз	Е-аудит та інтегровані системи: Ліквідація дисбалансу між фінансовою прозорістю та управлінською закритістю. Батьківські комітети та депутати бачать реальну вартість утримання закладу онлайн
Фінансова спроможність та децентралізація	Передача повноважень на місця, формування перших бюджетів ОТГ без глибокого прорахунку ризиків	Кризове реагування в умовах війни, утримання мережі закладів за умов дефіциту, вилучення військового ПДФО	Прогнозована стійкість: Стабілізація доходів ОМС через вимоги ЄС. Унеможливлення кулуарних рішень та імітаційної партисипації під приводом безпекових криз; фінансова стійкість при модернізації мережі

Джерело: складено автором за даними [3; 4; 5]

Зіставлення даних таблиці унаочнює, що вектор трансформації спрямований на те, щоб ліквідувати дисбаланс між фінансовою прозорістю та управлінською закритістю за допомогою автоматизованого Е-аудиту. Перехід до середньострокового трирічного планування та стабілізація доходів органів місцевого самоврядування відповідно до вимог Європейського Союзу унеможливають кулуарні рішення щодо ліквідації чи реорганізації класів без глибокого прорахунку ризиків, забезпечуючи фінансову стійкість при модернізації мережі шкіл та ліцеїв у довгостроковій перспективі.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька висновків відповідно до логіки викладеного матеріалу. По-перше, можна стверджувати, що концепція Good Governance є ключовою передумовою для усунення інституційного розриву між фінансовою децентралізацією та реальною якістю освітніх послуг у громадах. Компаративне дослідження європейських першоджерел у зіставленні з першим етапом вітчизняних реформ показало поступовий еволюційний перехід України від макрорівневого структурування державного апарату до рецепції муніципальних засад сервісного, прозорого та підзвітного врядування.

По-друге, слід констатувати, що впровадження Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки докорінно змінює філософію освітнього менеджменту

на місцях. Нові фінансові інструменти, серед яких каскадування стратегічних цілей, обов'язкове трирічне середньострокове бюджетування, впровадження гендерно-орієнтованих та кліматичних підходів, трансформують управління освітою від пасивного утримання застарілої інфраструктури до фінансування конкретних результатів розвитку.

По-третє, необхідно наголосити, що аналіз успішних європейських муніципальних моделей у зіставленні з українськими реаліями виявив комплекс хронічних деструкцій, таких як імітаційний характер залучення громадськості, ризики кулуарного прийняття кадрових рішень та спроби централізаційних відкатів унаслідок безпекових криз. Проте часова динаміка реформ за критеріями SIGMA свідчить про системний рух до автоматизованого Е-аудиту та формування прозорої онлайн-звітності щодо вартості утримання кожного учня, що мінімізує людський чинник та дискреційні ризики.

По-четверте, потрібно акцентувати на тому, що впровадження принципів належного врядування в освітню практику на місцях є безальтернативним чинником забезпечення стійкості галузі, оскільки воно змушує муніципальних управлінців діяти відкрито й прогнозовано, спираючись на реальні потреби дитини й унеможливаючи кулуарне прийняття рішень без належного фінансово-економічного обґрунтування.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці емпіричної методики розрахунку індексу Good Governance для освітнього сектору конкретних територіальних громад та формуванні механізмів захисту децентралізаційних здобутків під час повоєнного відновлення України.

Література

1. Дурман О. Л. Good Governance – основа для розбудови ефективної системи публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1 (20). С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-1-37-43> (дата звернення: 01.04.2026).

2. Зливко С. В., Коваленко В. В. Аналіз становлення терміна «добре врядування» (good governance) та визначення його змісту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2021. № 54. Том 1. С. 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2021.54.1.9> (дата звернення: 02.04.2026)

3. Ткаля О. В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31 (70). Ч. 2. № 2. С. 125-130.

4. Погребняк С. П. Концепції Good Governance та Good Administration (міжнародний, європейський та національний досвід). *Філософія права і загальна теорія права*. 2012. № 1. С. 177-190. URL: <http://phtl.nlu.edu.ua/article/view/183714/183627> (дата звернення: 03.04.2026).

5. Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 74-90. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90) (дата звернення: 04.04.2026).

6. Павлов Н. С. Концепція «належного урядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Проблеми становлення правової демократичної держави*. 2022. № 4, Ч. 3. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1> (дата звернення: 05.04.2026)

7. Цимбалюк В. І. Стандарти належного врядування («good governance»): зміст і українські перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 428-440. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-428-440](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-428-440) (дата звернення: 06.04.2026)

8. Шаульська Г. М. Принципи «належного врядування»: перспективи впровадження в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2. С. 140-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2019_2_26 (дата звернення: 07.04.2026)

9. Зубаль О. Реалізація концепції Good Governance в Україні: аналітичний зріз міжнародних індексів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Том 1. № 3 (94). С. 393-403. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.3.1.47> (дата звернення: 13.04.2026).

10. Данілкова А., Шелест Є., Мантур-Чубата О. Впровадження концепції Good Governance в практику публічного управління України: синергія міжнародних стандартів та академічних цінностей. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 1. С. 440-447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-59> (дата звернення: 14.04.2026).

11. Поліщук І. Цифрова трансформація державного управління в контексті концепції «Good Governance». *Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 17 квітня 2025 р. Вінниця, 2025. С. 36-40. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/17163> (дата звернення: 08.04.2026)

12. Сизон В. Г. Зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № 4 (6). С. 209-219. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617->

9660-2019-4(6)-209-219 (дата звернення: 11.04.2026).

13. Кушніт Д. Цифрові трансформації публічного управління у сфері освіти: підвищення якості середньої освіти на прикладі Естонської Республіки. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 18-19 листопада 2021 р. Київ, 2021. С. 273-279. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/spu2021.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

14. Ніжнік-Добош І. Інституції good governance у польському місцевому самоврядуванні. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph* / [V. Burksiene et al.; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv: NaUKMA, 2023. С. 99-108. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/26934> (дата звернення: 12.04.2026).

15. Communication from the Commission of 25 July 2001 «European governance – A white paper». URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:l10109> (дата звернення: 05.04.2026).

16. 12 Principles of Good Democratic Governance. *Congress of Local and Regional Authorities*. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/12-principles-of-good-governance> (дата звернення: 06.04.2026).

17. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform_office/01_strategy_ukr.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

18. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 08.04.2026).

19. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.04.2026).

References

1. Durman, O. L. (2019). Good Governance – osnova dlia rozbudovy efektyvnoi systemy publichnoho upravlinnia [Good Governance is the basis for building an effective public administration system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. № 1. pp. 7-43. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-1-37-43> (accessed April 1, 2026).

2. Zlyvko, S. V., & Kovalenko, V. V. (2021). Analiz stanovlennia termina «dobre vriaduvannia» (good governance) ta vyznachennia ioho zmistu [Analysis of the formation of the term «good governance» and the definition of its content]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia*. № 54 (1). pp. 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2021.54.1.9> (accessed April 2, 2026).

3. Tkalya, O. V. (2020). Rozuminnia nalezhnoho vriaduvannia za suchasnykh umov [Understanding of good governance under modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: yurydychni nauky*. № 31 (2). pp. 125-130.

4. Pohrebniak, S. P. (2012). Kontseptsii Good Governance ta Good Administration (mizhnarodnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi dosvid) [Concepts of Good Governance and Good Administration (international, European and national experience)]. *Filosofii prava i zahalna teoriia prava*. № 1. pp. 177-190. Available at: <http://phtl.nlu.edu.ua/article/view/183714/183627> (accessed April 3, 2026).

5. Svirko, S. V., Dyka, O. S., Trosteniuk, T. M., Sydorenko, O. P., & Zahurskyi, V. F. (2024). Pryntsypy nalezhnoho uriaduvannia na suchasnomu etapi rozvytku liudstva: katehoryzatsiia ta kontseptualizatsiia [Principles of good governance at the current stage of human development: categorization and conceptualization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 3. pp. 74-90. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90) (accessed April 4, 2026).

6. Pavlov, N. S. (2022). Kontseptsii «nalezhnoho uriaduvannia»: suchasne rozuminnia ta stan ii realizatsii v Ukraini [The concept of «good governance»: modern understanding and the state of its implementation in Ukraine]. *Problemy stanovlennia pravovoi demokratychnoi derzhavy*. № 4 (3). pp. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1> (accessed April 5, 2026).

7. Tsymbaliuk, V. I. (2023). Standarty nalezhnoho vriaduvannia («good governance»): zmist i ukraïnski perspektyvy [Standards of good governance («good governance»): content and Ukrainian perspectives]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki*. № 6. pp. 428-440. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-428-440](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-428-440) (accessed April 6, 2026).

8. Shaulska, H. M. (2019). Pryntsypy «nalezhnoho vriaduvannia»: perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [Principles of «good governance»: perspectives of implementation in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*. № 2. pp. 140-143. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2019_2_26 (accessed April 7, 2026).

9. Zubal, O. (2025). Realizatsiia kontseptsii Good Governance v Ukraini: analitychnyi zriz mizhnarodnykh indeksiv [Implementation of the Good Governance concept in Ukraine: an analytical slice of international

indices]. *Visnyk Khersonskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu*. No 1(3). pp. 393-403. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.3.1.47> (accessed April 13, 2026).

10. Danilkova, A., Shelest, Ye., & Mantur-Chubata, O. (2026). Vprovadzhennia kontseptsii Good Governance v praktyku publichnoho upravlinnia Ukrainy: synerhiia mizhnarodnykh standartiv ta akademichnykh tsinnosti [Implementation of the Good Governance concept into the practice of public administration of Ukraine: synergy of international standards and academic values]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No 1. pp. 440-447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-59> (accessed April 14, 2026).

11. Polishchuk, I. (2025). Tsyfrova transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v konteksti kontseptseii «Good Governance» [Digital transformation of public administration in the context of the «Good Governance» concept]. In *Publichna polityka v umovakh viiny ta mizhnarodnykh vyklykiv: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Vinnytsia, m. Vinnytsia, April 17, 2025). pp. 36-40. Available at: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/17163> (accessed April 8, 2026).

12. Syzon, V. H. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia osvitoiu na mistsevomu rivni [Foreign experience of educational management at the local level]. *Ekspert: Paradyhmy Yurydychnykh Nauk i Derzhavnoho Upravlinnia*. No 4. pp. 209-219. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4\(6\)-209-219](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-209-219) (accessed April 11, 2026).

13. Kushpit, D. (2021). Tsyfrovi transformatsii publichnoho upravlinnia u sferi osvity: pidvyschennia yakosti serednoi osvity na prykladi Estonskoi Respubliki [Digital transformations of public administration in the field of education: improving the quality of secondary education on the example of the Republic of Estonia]. In *Suchasni problemy upravlinnia: Transformatsiia publichnoho upravlinnia u postkovidnomu sviti: materialy XI Mizhnar. nauk.-praktyk. konf.* (Kyiv, November 18-19, 2021). pp. 273-279. Available at: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/spu2021.pdf> (accessed April 10, 2026).

14. Nizhnik-Dobosh, I. (2023). Instytutsii good governance u polskomu mistsevomu samovriaduvanni [Good governance institutions in Polish local government]. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph* / [V. Burksiene et al.; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv, 2023. pp. 99-108. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/26934> (accessed April 12, 2026).

15. Communication from the Commission of 25 July 2001 «European governance – A white paper». (2001). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legissum:110109> (accessed April 5, 2026).

16. 12 Principles of Good Democratic Governance. (2008). *Congress of Local and Regional Authorities*. Available at: <https://www.coe.int/en/web/congress/12-principles-of-good-governance> (accessed April 6, 2026).

17. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period until 2021]. (2016). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reformoffice/01_strategy_ukr.pdf (accessed April 7, 2026).

18. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for 2022-2025]. (2021). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (accessed April 8, 2026).

19. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2026-2030 roky ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Strategy for reforming the state financial management system for 2026-2030 and approval of the operational action plan for its implementation]. (2026). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text> (accessed April 9, 2026).

Отримано: 10.04.2026

Прийнято до публікації: 10.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026