

## ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 37.018:352.071(477):336

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-20>УПРАВЛІННЯ СПРОМОЖНОЮ ОСВІТНЬОЮ МЕРЕЖЕЮ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

М. М. ПАТИНСЬКА-ПОПЕТА

аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції,

Поліський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4370-1849>

**Анотація.** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладного аспекту ефективності фінансового управління спроможною освітньою мережею територіальних громад (ТГ). **Методика дослідження.** Досягнення мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: емпіричного, аналітичного, абстрактно-логічного. **Результати.** Висвітлено повноваження ТГ у сфері освіти. Визначено ключові елементи фінансової децентралізації управління розвитком освітньої галузі. Виявлено позитивну динаміку фінансування сфери освіти. Проаналізовано показники фінансової спроможності освітньої мережі ТГ Житомирської області. Узагальнено напрями реформування системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах децентралізації влади. **Практична значущість результатів дослідження.** Внесено пропозиції щодо підвищення ефективності фінансового управління спроможною освітньою мережею громад.

**Ключові слова:** освітня субвенція, спроможна освітня мережа, стратегічне планування, фінансова децентралізація, фінансова спроможність територіальної громади.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Згідно із законодавством України на територіальні громади покладено відповідальність за якість надання освітніх послуг на відповідній території. Передача фінансових повноважень на місцевий рівень створює передумови для формування ефективної системи забезпечення освітніми послугами мешканців громад. Перед органами місцевого самоврядування (ОМС) постала проблема ефективного формування фінансово спроможної освітньої мережі, від якої залежить не лише якість надання якісних освітніх послуг, а й раціональне використання коштів місцевих бюджетів. Відтак актуальним є питання вдосконалення фінансового управління спроможною освітньою мережею громад в умовах інтеграції України в європейський економічний і культурний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування фінансово спроможної освітньої мережі перебувають у центрі уваги вчених і практиків. Сучасним дослідженням фінансово-економічних аспектів формування спроможних територіальних громад присвятили наукові праці Я. Бенюк [1], Т. Бойко [2], О. Калашнікова [8], Н. Кульчицька [10], Л. Мельник [11], В. Пальчук [14], Т. Матійчик, А. Пуцова, О. Руда, А. Седоченко [9], І. Чикало [19].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Нами було поставлено завдання дослідити та узагальнити сучасні засади управління спроможною освітньою мережею територіальних громад, визначити напрями ефективного управління фінансовим потенціалом сфери освіти в умовах децентралізації влади.

**Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції

України важлива роль належить досягненню сталого соціального розвитку територіальних громад: підвищенню освітнього рівня населення, покращенню медичного обслуговування, удосконаленню механізмів соціального захисту громадян, розвитку культури, що є вагомими чинниками формування інтелектуального потенціалу суспільства, його економічного зростання.

Освіта є важливою передумовою розвитку громади, оскільки визначає рівень людського потенціалу, розкриває нові економічні можливості, є одним із головних чинників зростання доходів та процвітання громади. Згідно із Законом «Про освіту» [16] на громаду покладено відповідальність за якість надання освітніх послуг на відповідній території. Реформа децентралізації у сфері освіти надала вагомі повноваження ТГ – право та можливість ОМС на формування ефективної системи забезпечення освітніми послугами мешканців громади. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» (ст. 32, ст. 13) [15] органи місцевої влади забезпечують доступність і безоплатність освіти на своїй території, створюють та утримують мережу освітніх закладів та їхніх філій.

Від 01 січня 2021 р. сфера управління освітою зазнала змін у зв'язку з реформуванням системи територіального устрою на рівні громад і районів. Зокрема, ТГ набули повноважень щодо формування освітньої мережі, що підвищує самостійність і незалежність громад від районних чи обласних рад. Відтепер утримання закладів дошкільної, шкільної та позашкільної освіти є виключно компетенцією громад. Основними завданнями формування та функціонування спроможної освітньої мережі є:

– забезпечення доступності якісної освіти для всіх громадян;

– забезпечення системності та безперервності надання освітніх послуг (дошкільна, загальна середня та позашкільна освіта);

– раціональне використання ресурсів (кадрових, інфраструктурних, фінансових, матеріально-технічних тощо) [9].

Тож на ОМС покладено відповідальність – забезпечити ефективне управління розвитком освіти у громадах.

Упровадження прямих міжбюджетних відносин із громадами, зростання дохідної частини місцевих бюджетів уможливує модернізацію системи надання освітніх послуг мешканцям ТГ. Фінансова децентралізація управління розвитком освітньої сфери охоплює такі ключові елементи: перехід до громадсько-державної моделі управління освітою; зростання автономії школи у фінансово-господарській сфері; дотримання принципу «гроші йдуть за дитиною»; перехід на фінансування з розрахунку на одного учня; оптимізація мережі освітніх закладів.

Законом України «Про освіту» передбачено державне гарантування права на автономію навчальних закладів у таких аспектах: академічному, організаційному, кадровому, фінансовому [16]. Фінансова автономія закладу освіти означає самостійне використання всіх видів асигнувань і набуття повноважень розпо-

рядника бюджетних коштів, публічне формування бюджету та публічне звітування, право на встановлення надбавок і премій. Держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7% валового внутрішнього продукту (ВВП) за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [16]. На освіту припадає 50–70% витрат із бюджету громад.

Спостерігається позитивна тенденція щодо видатків зведеного бюджету України на освіту відносно обсягу ВВП та відсоток загального обсягу видатків зведеного бюджету України протягом 2016–2020 рр. (рис. 1).

Найбільше видатків на освіту з місцевих бюджетів спрямовано протягом 2018–2020 рр., що зумовлено передачею повноважень на базовий рівень та реформою Нової української школи (НУШ) (рис. 2).

За період 2015–2019 рр. зросла частка видатків місцевих бюджетів на освіту у відповідних видатках зведеного бюджету на 3,1%: 2015 р. – 73,6%, 2016 р. – 73,1%, 2017 р. – 76,8%, 2018 р. – 78,9%, 2019 р. – 76,7% [3; 13]. Касові видатки на освіту здійснювалися за рахунок державного та місцевих бюджетів. Касові видатки з держбюджету в 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли на 21,6%; із місцевих бюджетів – на 8,4% (рис. 3).

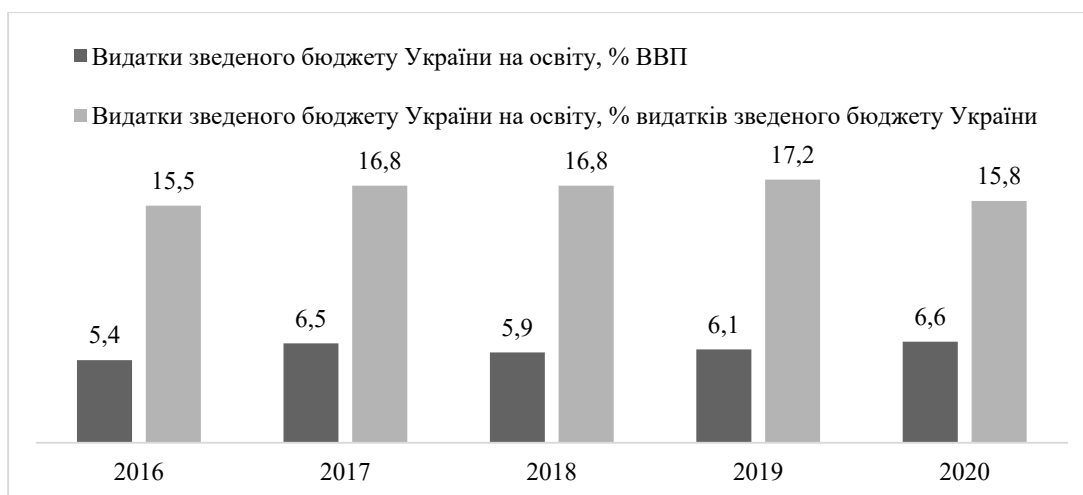


Рис. 1. Видатки зведеного бюджету України на освіту за період 2016–2020 рр., %

Джерело : сформовано автором [12; 13]



Рис. 2. Динаміка витратів зведеного бюджету України на освіту за період 2016–2019 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором [13]

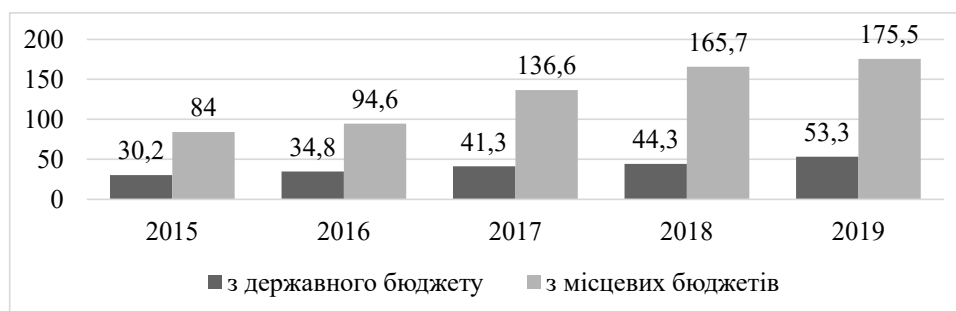


Рис. 3. Касові освітні видатки з державного та місцевих бюджетів в Україні за період 2015–2019 рр., млрд грн

Джерело: сформовано автором [3]

Найбільший відсоток становлять видатки зведеного бюджету України на загальну середню освіту (ЗСО); спостерігається тенденція щодо щорічного зростання їх обсягів (2018 р. – 82,8 млрд грн, 2019 р. – до 98,4 млрд грн, 2020 р. – 98,4 млрд грн) [4]. Це зумовлено впровадженням принципу субсидіарності, який забезпечує максимальне наближення надання публічних послуг до їхнього безпосереднього споживача. Реалізується шляхом використання освітньої субвенції з державного бюджету, що надходить до районних органів влади та ТГ. Для підтримки загальної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти протягом 2019–2021 рр. із державного бюджету місцевим бюджетам було надано потоки субвенцій (табл. 1).

Згідно зі змінами в законодавстві освіти субвенція розподіляється між місцевими бюджетами на основі визначеної формули, за принципом урахування реального контингенту здобувачів освіти, що сприяє забезпеченню справедливого розподілу коштів, економії власних коштів окремих громад за рахунок збільшення обсягів освітньої субвенції. Позитивним також є те, що

залишки коштів за освітньою субвенцією, що сформувалися на кінець року, можуть бути використані в наступному році згідно з цільовими призначеннями. Нова формула розрахунку освітньої субвенції стимулює керівників ТГ до прийняття управлінських рішень щодо оптимізації мережі малокомплектних шкіл.

Окрім освітньої субвенції, ТГ мають інші можливості отримати додаткові кошти з держбюджету для розвитку освіти за рахунок грантів і конкурсів проєктів. Джерелами фінансування є: державний фонд регіонального розвитку (ДФРР); субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам для формування інфраструктури ТГ; залучення коштів із місцевих бюджетів; інші джерела, не заборонені законодавством.

В умовах розширення повноважень місцевої влади, значного збільшення дохідної частини бюджетів громад спостерігається поступове зростання власних витрат місцевих бюджетів на ЗСО. Органам місцевого самоврядування надана можливість самостійно аналізувати й оцінювати спроможність освітньої мережі, передбачити заходи зі стратегії розвитку громади,

Таблиця 1  
Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам для підтримки закладів освіти України за період 2019–2021 рр.

Вид субвенції	Обсяги субвенції, млн грн	Термін реалізації
Субвенція на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості освіти	1 500,0	2019
Субвенція на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»	1 215,0 1 400,0	2019 2020
Субвенція на створення та ремонт існуючих спортивних комплексів при закладах загальної середньої освіти усіх ступенів	150,3	2019
Субвенція на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами	504,5	2019
Субвенція на підготовку робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах соціальної реабілітації та адаптації, методичне забезпечення закладів професійно-технічної освіти	208,3	2019
Субвенція на підготовку кадрів у професійно-технічних навчальних закладах за професіями загальнодержавного значення	163,1	2019
Субвенція на модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази професійно-технічних навчальних закладів	50,0	2019
Субвенція бюджетам на реалізацію програми «Спроможна школа для кращих результатів», що передбачає закупівлю сучасного обладнання для шкіл	2 500,0 1 000,0	2020 2021
Субвенція на соціальний захист окремих категорій педагогів закладів середньої освіти	1 553,0	2020
Субвенція на створення навчально-практичних центрів сучасної професійної (професійно-технічної) освіти	100,0 150,0	2020 2021

Джерело: сформовано автором за даними Державного бюджету України на відповідний рік

які сприяють підвищенню ефективності управління видатками місцевих бюджетів та підвищенню якості надання освітніх послуг.

Проблеми фінансування освіти в Україні полягають у неефективному використанні бюджетних коштів; фінансуванні не самої освіти, а закладів освіти; неефективній структурі видатків бюджету [1]. Аналіз системи закладів освітньої мережі України засвідчує її неефективність, зокрема через малокомплектність класів. Експерти Центрального офісу реформ при Мінрегіоні (програма «U-LEAD з Європою») розрахували Індекс фінансової спроможності шкільної освітньої мережі ТГ на 2019 р. За даними, 24% ТГ (206 із 876) знаходяться в червоній зоні, тобто ті громади, у яких фактична наповнюваність класів є значно нижчою за розрахункову [8]. Такі громади змушені проводити оптимізацію малокомплектних класів або ж додавати кошти з власних надходжень місцевих бюджетів на оплату праці педагогічних працівників.

Неефективність мережі закладів освіти призводить до збільшення вартості навчання на одного учня. У багатьох місцевих бюджетах середні витрати на підготовку одного учня значно перевищують середню вартість в Україні (14,9 тис. грн на рік) і становили від 23,0 тис. грн до 36,1 тис. грн; в окремих районах та ТГ перевищували середні показники в декілька разів. Зокрема, у сільських ТГ середні видатки на одного учня становлять 35 тис. грн у рік, що майже в півтора раза більше ніж у середньому в міських ТГ – 20,5 тис. грн [4; 5]. Неєфективна освітня мережа призводить до низької якості знань здобувачів освіти, до нераціонального використання бюджетних ресурсів ТГ, що негативно позначається на розвитку громади.

За статистичними даними, у Житомирській області функціонує 30,2% шкіл із малою наповнюваністю. Кількість ЗЗСО із чисельністю учнів менше 100 осіб у 35 ТГ, що становить 46% від загальної кількості ЗЗСО. На сільських територіях Житомирщини функціонує 73,5% шкіл, і лише 32,7% від загальної кількості здобувачів освіти навчаються в сільських школах. Вартість навчання одного учня в деяких закладах освіти сягає понад 120 тис. грн [7]. Зокрема, із бюджету Пулинської ТГ 57% витрат здійснюються на розвиток освітньої галузі (рис. 4).

Закономірно, що видатки на надання освітніх послуг значно вищі в тих ТГ, які зберігають малокомплектні школи. Місцева влада може приймати рішення про утримання таких шкіл, однак тоді доведеться доплачувати вчителям із бюджету громад. Тож ОМС уповноважені вирішувати, якою є оптимальна кількість шкіл для ТГ. Як слушно зауважує В. Пальчук, ефективне формування мережі шкіл громад прямо пропорційно впливатиме на якість шкільної освіти на місцях та раціональне використання коштів місцевого бюджету [14]. Необхідно проводити аналіз шкільної мережі за такими показниками: кількість учнів та дітей дошкільного віку, приріст населення в останні роки, відстань між школами, стан доріг між населеними пунктами, середні витрати на одного учня в кожній зі шкіл. Важливо також переконати вчителів та батьків в економічній доцільності закриття цих шкіл.

Проблемою, що постає перед органами управління освітою при створенні спроможної освітньої мережі, є працевлаштування персоналу закладів, які реорганізуються. Тому необхідно шукати спільні рішення та компроміси між місцевою владою та мешканцями, проводити громадські слухання щодо оптимізації шкіл. Інтегрований підхід до вирішення питань, що стосуються оптимізаційних процесів (планування перепідготовки фахівців, визначення можливостей міжгалузевого співробітництва тощо), сприятиме зменшенню рівня супротиву населення, комплексному розумінню розвитку громади, ефективному використанню її ресурсів, зокрема людських.

Ті громади, які не в змозі якісно забезпечувати освітні послуги, згідно із законодавством про співробітництво, можуть приймати рішення про спільне фінансування об'єктів та управління ними. Йдеться про делегування повноважень, спільне створення освітніх установ (наприклад, закладів дошкільної чи позашкільної освіти, центрів професійного розвитку, інклюзивно-ресурсних центрів чи міжшкільних ресурсних центрів), здійснення підвезення здобувачів освіти та педагогічних працівників, розробку та реалізацію короткострокових освітніх проєктів. Отже, новоутворені громади мають дієві інструменти для розвитку освіти на своїх територіях.

Досліджуючи проблеми формування спроможної освітньої мережі ТГ, І. Чикало виокремлює такі чинники,

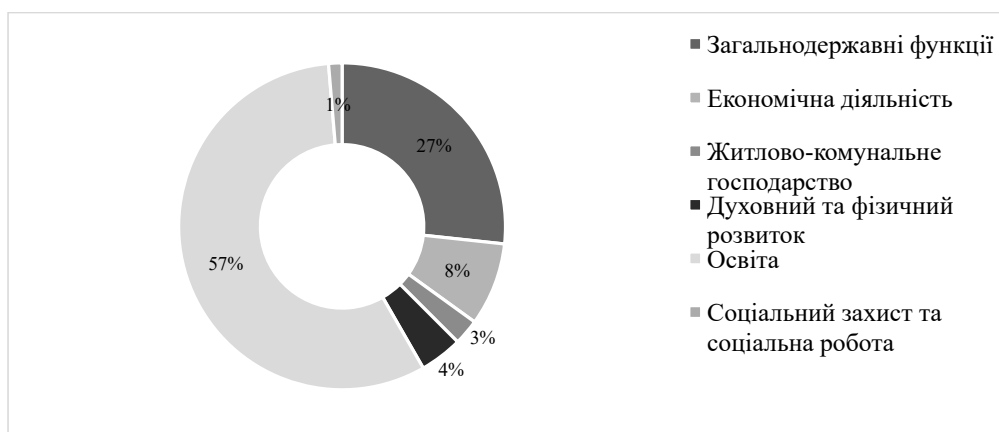


Рис. 4. Розподіл видатків бюджету Пулинської ОТГ у 2019 р., %

Джерело: сформовано автором [7]

як демографічна ситуація в ТГ; економічний потенціал громади; інфраструктуру ТГ; кадровий та управлінський потенціал, кожен із яких характеризується набором відповідних індикаторів [19]. Ці фактори мають ураховуватися в стратегії розвитку освіти громади.

Становлення територіальних громад на сучасному етапі децентралізації та глобалізації суспільних процесів здійснюється з орієнтацією на стратегічний розвиток. Як зазначають науковці та практики, стратегічне планування розвитку освіти в межах загальної стратегії розвитку громади дає можливість розглядати освіту як важливу складову та передумову зміцнення спроможності громади, як чинник розвитку інших сфер життя громади [18]. Розроблення стратегії розвитку освіти може здійснюватися як складова частина загальної стратегії розвитку ТГ або ж як окремий документ.

Стратегічне планування в галузі освіти має враховувати такі чинники, як перспективи розвитку громади, її інтелектуальний потенціал, створення виробництв і робочих місць, потреби у фахівцях певних напрямів, а також перспективний вибір предметів (курсів, гуртків, факультативів інваріантної складової) тощо. Стратегії розвитку громади повинні включати проекти щодо освіти впродовж життя, набуття мешканцями нових компетентностей.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. [6], стратегування регіонального розвитку базується на технології smart-спеціалізації, яка передбачає формування інноваційної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності регіону в контексті розумного, сталого та інклюзивного розвитку. Від 2014 р. у країнах-членах Європейського

Союзу (ЄС) стратегії SMART-спеціалізації стали офіційним та обов'язковим інструментом для залучення фінансування на інноваційні проекти (державного або коштом програм Єврокомісії). Наявність визначеної SMART-спеціалізації для держав-членів ЄС розглядається як умова для отримання фінансування від структурних фондів ЄС.

Перспективою для стратегічного розвитку громад України є те, що всі стратегії громад мають бути розроблені з урахуванням SMART-спеціалізації. Запровадження концепції SMART-спеціалізації до процесу стратегічного планування ТГ передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх сфер розвитку громади – соціальної галузі, освіти, виробництва, фінансових ресурсів, інноваційної діяльності (рис. 5).

Реалізація цього завдання дозволить комплексно розглядати актуальні пріоритети розвитку ТГ, застосовувати ефективні підходи щодо взаємодії різних сфер її життєдіяльності, пошуку ефективних рішень, виходячи з потенціалу, з позиції консолідації наявних ресурсів, можливості створення нових видів економічної діяльності.

Для цього необхідна підготовка фахівців, які здатні забезпечити сталий розвиток громади. Як зазначає експертка Програми «U-LEAD з Європою» А. Седоченко, розвиток освіти має розглядатися не тільки з точки зору якості та доступності освітніх послуг, але й як важливий чинник розвитку людського капіталу громади, забезпечення її економічного зростання. Постійний розвиток людського капіталу, здобуття сучасних навичок – це ключовий чинник конкурентоздатності громади, розвитку її економічного потенціалу, гідних



Рис. 5. Зміст концепції SMART-спеціалізації

Джерело: сформовано автором [17]

умов життя і праці її мешканців, їх особистісно-професійного зростання [18]. Відтак реалізація стратегії розвитку освіти потребує ефективної взаємодії ОМС, закладів освіти та мешканців громади.

Для реалізації процесу формування нової освітньої мережі в Україні відбувається відбір пілотних громад для вивчення та поширення кращих практик набутого досвіду з питання підвищення якості освіти. Такі практики успішно втілюються в громадах на засадах партнерства ОМС, закладів освіти та за фінансової підтримки ЄС. Громадам надано можливість брати участь у конкурсах проєктів щодо освіти, які фінансуються за кошти ЄС, з місцевих бюджетів, ДФРР, за рахунок субвенції на розвиток інфраструктури.

В Україні наявні кращі практики участі в конкурсах проєктів. Баранівський міжшкільний ресурсний центр – пілотний проєкт, аналогів якому немає в Україні. Його інноваційністю є розвиток підприємницьких навичок учнів, місцевої молоді. Швейний і технічний коворкінг, які працюють у Баранівському МРЦ, створено за фінансової підтримки ЄС у рамках проєкту «Молодіжний кластер органічного розвитку Баранівської міської ОТГ», що реалізується Баранівською міською радою, Інститутом громадянського суспільства та ПП «Галекс-Агро».

Узагальнюючи зарубіжний досвід управління та фінансування сфери ЗСО, Т. Бойко виокремлює такі напрями реформування та вдосконалення фінансового механізму інвестування закладів освіти України, як розробка та реалізація нової системи фінансової підзвітності (шкільного менеджменту) органам самоврядування за фінансові асигнування; закріплення на законодавчому рівні частки сукупного доходу бюджету, яка має йти на розвиток освіти (фінансування адресних програм та проєктів); збільшення самостійності шкіл у розпорядженні коштами, отриманими з бюджету, а також власного фандрайзингу (виділення грантів та стипендій здібним дітям на реалізацію наукових проєктів) [2]. Особливістю сучасних зарубіжних моделей є спільне фінансування установ освіти державою, приватними організаціями, сім'ями, самими учнями, спонсорами, волонтерами, донорськими і благодійними організаціями [10]. Передумовою для фінансового забезпечення надання громадянам якісної освіти в Україні є запровадження системи субсидій, грантів, кредитів.

**Висновки** із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. За резуль-

татами аналізу управління фінансово спроможною освітньою мережею громад в Україні можна виділити такі тенденції:

1. Реформування системи фінансування освіти за принципом субсидіарності дає змогу громадам спрямовувати значні фінансові ресурси на розбудову сучасної якісної та доступної освіти.

2. Управління фінансовим потенціалом розвитку освіти в Україні здійснюється на засадах євроінтеграції, що виявляється у фінансуванні з розрахунку на одного учня, у впровадженні принципу фінансового забезпечення «гроші ходять за дитиною».

3. Ключовим питанням процесу реформування освіти на принципах децентралізації є підвищення ролі місцевих органів влади в управлінні фінансовою спроможністю громад.

4. Серед основних ризиків, які виникають у процесі надання освітніх послуг на рівні громад, є відсутність компетентності ОМС формувати спроможну освітню мережу, ефективно здійснювати управління фінансовим потенціалом громад.

5. В умовах управлінської самостійності ОМС необхідно здійснювати пошуки варіантів співфінансування освітньої мережі з урахуванням кращого зарубіжного досвіду, залучення інвестиційних коштів у рамках міжнародних грантів, програм.

6. Упровадження принципів прозорості та відкритості, що реалізуються в таких напрямках, як оприлюднення на сайті кошторису, фінансової звітності про надходження та використання ресурсів, отриманих з усіх джерел. Створення сприятливих правових умов для залучення мешканців ТГ до прийняття управлінських рішень.

7. Адаптація передового зарубіжного досвіду стратегічного планування розвитку освіти на засадах смарт-спеціалізації для забезпечення сталого інноваційного розвитку громад.

Отже, передача фінансових повноважень на місцевий рівень, участь ОМС, навчальних закладів та мешканців громади у процесі прийняття рішень щодо розвитку освіти сприятиме формуванню спроможної освітньої мережі, раціональному розподілу бюджетних коштів, що в кінцевому результаті забезпечить підвищення доступу до якісної освіти. Цілком виправданим є твердження, що видатки місцевих бюджетів на освіту в перспективі розглядатимуться як інвестиції в розвиток громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беновська Л.Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління. *Регіональна економіка*. 2016. № 1 С. 121–129.
2. Бойко Т.Ю. Фінансування закладів освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 21. Част. 2. С. 147–151.
3. Видатки зведеного бюджету на освіту за 5 років зросли удвічі. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vydatky-zvedenogo-byudzhetu-na-osvitu-za-5-rokiv-zrosly-udvichi> (дата звернення: 05.09.2021).
4. Видатки на освіту. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education> (дата звернення: 28.09.2021).
5. 8 фактів про реформу освіти в ОТГ. URL: <https://www.prostir.ua/?news=8-faktiv-pro-reformu-osvity-v-oth> (дата звернення: 09.09.2021).
6. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 05.09.2021).
7. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2021).
8. Калашнікова О. Оптимізація шкіл – не вирок: як знизити градус напруги. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/04/15/236556/> (дата звернення: 21.09.2021).

9. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ: методично-інформаційний посібник / за ред Т. Матійчик, А. Пуцова, О. Руда, А. Седоченко. Київ, 2019. 66 с.
10. Кульчицька Н. Зарубіжний досвід фінансового забезпечення муніципальної освіти та можливості його адаптації до вітчизняних реалій. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3. 2020. С. 69–85. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.069>.
11. Мельник Л. А. Фінансово-економічні аспекти формування спроможних територіальних громад. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 24. С. 123–128. DOI: 10.32702/23066814.2020.24.123.
12. Освітня реформа : результат та перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, 2019. 228 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentci/2019/Presentation/Institut-zbirnik.pdf>.
13. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://www.mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 15.09.2021).
14. Пальчук В. Формування освітніх просторів громад. *Україна : події, факти, коментарі*. 2019. № 19. С. 60–67.
15. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (дата звернення: 20.09.2021).
16. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.09.2021).
17. Рогозян Ю.С. Стратегічне планування розвитку новоутворених територіальних громад у проекції SMART-спеціалізації. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнар. наук.-практ. конф. Київ : НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 141–143.
18. Стратегія розвитку освіти в громаді – окремий документ чи частина стратегії розвитку громади? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13923> (дата звернення: 28.09.2021).
19. Чикало І.В. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18>.

## REFERENCES

1. Benovska, L.Ya. (2016). Problemi byudzhetnogo zabezpechennya osviti v konteksti detsentralizatsii upravlinnya [Problems of budget support of education in the context of decentralization of management]. *Regionalna ekonomika – Regional economy*, № 1, 121–129 [in Ukrainian].
2. Boyko, T.Yu. (2017). Finansuvannya zakladiv osviti na miskomu rivni v umovakh detsentralizatsii vladi v Ukraini [Financing of educational institutions at the city level in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Naukoviy visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 21 (2). 147–151 [in Ukrainian].
3. Vidatki zvedenogo byudzhetu na osvitu za 5 rokiv zrosli udvichi [Expenditures of the consolidated budget for education have doubled in 5 years]. Retrieved from <https://www.auc.org.ua/novyna/vydatky-zvedenogo-byudzhetu-na-osvitu-za-5-rokiv-zrosly-udvichi> (accessed 05.09.2021) [in Ukrainian].
4. Vidatki na osvitu [Expenditures on education]. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education> (accessed 28.09.2021) [in Ukrainian].
5. 8 faktiv pro reformu osviti v OTG [8 facts about education reform in the UTC]. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?news=8-faktiv-pro-reformu-osviti-v-otg> (accessed 09.09.2021) [in Ukrainian].
6. Derzhavna strategiya regionalnogo rozvutku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukraini vid 5 serpnia 2020 r. [State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 5, 2020 № 695] (2020, August 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (accessed 05.09.2021) [in Ukrainian].
7. Derzhavnyi vebportal byudzhetu dlya gromadyan [State budget web portal for citizens]. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua> (accessed 09.09.2021) [in Ukrainian].
8. Kalashnikova O. (2021). Optimizatsiya shkil – ne virok: yak zniziti gradus naprugi [School optimization is not a sentence: how to reduce the degree of stress]. Retrieved from <https://lifepravda.com.ua/columns/2019/04/15/236556/> (accessed 21.09.2021) [in Ukrainian].
9. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ [Criteria for the formation of a capable educational network in OTG: methodological and information manual: metodichno-informatsyniy posibnik / za red T. Matiychik, A. Putsova, O. Ruda, A. Sedochenko. Kyiv (2019). P. 66 [in Ukrainian].
10. Kulchitska, N. (2020). Zarubizhnyi dosvid finansovogo zabezpechennya munitsipalnoi osviti ta mozhlivosti yogo adaptatsii do vitchiznyanikh realiy [Foreign experience of financial support of municipal education and possibilities of its adaptation to domestic realities] *Вісник Тернопільського національного економічного університету – Bulletin of Ternopil National Economic University*. 3. 6985. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.069> [in Ukrainian].
11. Melnik, L.A. (2020). Finansovo-ekonomichni aspekti formuvannya spromozhnikh teritorialnikh gromad. *Investitsii : praktika ta dosvid – Investments: practice and experience*. 24. 123 – 128. DOI: 10.32702/23066814.2020.24.123 [in Ukrainian].
12. Osvitnya reforma: rezultat ta perspektivi [Educational reform: results and prospects]. *Informatsiyno-analitichnyi zbirnik – Information-analytical collection*. (2019). 228. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentci/2019/Presentation/Institut-zbirnik.pdf> [in Ukrainian].
13. Ofitsiyniy sayt Ministerstva finansiv Ukraini [Official site of the Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from <https://www.mof.gov.ua/ukr> (accessed 15.09.2021) [in Ukrainian].
14. Palchuk, V. (2019) Formuvannya osvitnikh prostoriv gromad [Formation of educational spaces of communities]. *Україна: події, факти, коментарі – Ukraine: events, facts, comments* (2019). 19. 60–67 [in Ukrainian].
15. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukraini: Zakon Ukraini vid 21 travnya 1997 r. 280/97. Verkhovna Rada Ukraini. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (accessed 20.09.2021) [in Ukrainian].
16. Pro osvitu: Zakon Ukraini vid 05.09.2017 r. № 2145-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 20.09.2021) [in Ukrainian].
17. Rogozyan, Yu.S. (2019). Strategichne planuvannya rozvutku novoutvorenikh teritorialnikh gromad u proektsii SMART-spetsializatsii [Strategic planning of the development of newly formed territorial communities in the projection of SMART-specialization]. *Yekonomiko-pravovi aspekti stalogo rozvutku: derzhava, region, misto: materiali Pershoi mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv: NAN Ukraini. In-t ekonomiko-pravovikh doslidzhen. 141–143 [in Ukrainian].*

18. Strategiya rozvitku osviti v gromadi – okremiy dokument chi chastina strategii rozvitku gromadi? [Is the community education strategy a separate document or part of a community development strategy?] Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13923> (accessed 28.09.2021). [in Ukrainian].

19. Chikalo, I.V. (2020) Formuvannya spromozhnoї osvitnoї merezhi ob'ednanih teritorialnikh gromad regionu v umovakh decentralizatsii [Formation of a capable educational network of united territorial communities of the region in the conditions of decentralization]. *Yekonomichnyy prostir – Economic space*. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18> [in Ukrainian].

**М. М. Патинская-Попета, Полесский национальный университет. Управление самодостаточной образовательной сферой территориальных общин: финансово-экономические аспекты.**

**Аннотация.** Целью является обоснование теоретических и прикладных аспектов эффективности финансового управления самодостаточной образовательной сетью территориальных общин (ТО). **Методика исследования.** Достижение цели осуществлено с помощью таких методов исследования: эмпирического, аналитического, абстрактно-логического. **Результаты.** Освещены полномочия ТО в сфере образования. Определены ключевые элементы финансовой децентрализации управления развитием отрасли образования. Выявлена положительная динамика финансирования сферы образования. Проанализированы показатели финансовой самодостаточности образовательной сети ТО Житомирской области. Обобщены направления реформирования системы управления и финансирования заведений общего среднего образования (ЗОСО) в условиях децентрализации власти. **Практическая значимость результатов исследования.** Внесены предложения о повышении эффективности финансового управления самодостаточной образовательной сетью ТО.

**Ключевые слова:** образовательная субвенция, самодостаточная образовательная сеть, стратегическое планирование, финансовая децентрализация, финансовая самодостаточность территориальной общины.

**Maryna Patynska-Popeta, Polissia National University. Management of a capable educational network of territorial communities: financial and economic aspects.**

**Annotation.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied aspect of the effectiveness of financial management of a capable educational network of territorial communities (TC). **Methodology of research.** The goal was achieved using the following research methods: empirical, analytical, abstract-logical. **Findings.** It is investigated that the processes of decentralization in Ukraine in the field of education have given significant powers to TC – the formation of an effective system of providing educational services to community residents. The powers of TC in the field of education are highlighted and the main risks that arise in the process of providing educational services at the local level are identified. The key elements of financial decentralization of education development management are identified. Sources of financing of general secondary education institutions in Ukraine are revealed. Positive dynamics of financing of the sphere of education of Ukraine in the conditions of decentralization is revealed. Indicators of financial capacity of the educational network of TC of Zhytomyr region are analyzed. Problematic issues of forming a capable educational network have been identified. The factors of formation of financial potential of communities in the field of education are determined. The role of strategic management of education development as an effective mechanism that will ensure sustainable development of communities is determined. Features of the process of managing the strategic development of education are described. The priority directions of reforming and improving the financial mechanism of investment of general secondary education institutions in the conditions of decentralization of power with the use of foreign experience are singled out. **Practical value.** It is proved that human capital is a specific reserve of resource provision of territorial communities. It is substantiated that the participation of local governments, educational institutions and community residents in the decision-making process on education development will contribute to the rational distribution of budget funds, increase access to quality education, especially in rural areas.

**Keywords:** educational subvention, capable educational network, strategic planning, financial decentralization, financial capacity of the territorial community.