

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХРИЧОВ ДАНІЕЛЬ ІГОРОВИЧ

Управління розвитком соціальної сфери територіальної громади
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-21
Хричов Даніель Ігорович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ..... | 6 |
| 1.1. Сутність, функції та структурні елементи соціальної сфери як об'єкта управління в умовах децентралізації | 6 |
| 1.2. Методологічні принципи та інструменти управління розвитком соціальної сфери територіальної громади | 11 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НЕЛПІНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ..... | 18 |
| 2.1. Організаційне забезпечення розвитку соціальної сфери та діагностика його стану в досліджуваній територіальній громаді | 18 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери досліджуваної територіальної громади | 25 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 34 |
| 3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади..... | 34 |
| 3.2. Впровадження інноваційних технологій та партнерських форм взаємодії у розвиток соціальної сфери територіальної громади..... | 39 |
| ВИСНОВКИ..... | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 52 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах децентралізації влади в Україні особливої ваги набуває питання ефективного управління розвитком соціальної сфери територіальних громад, оскільки саме на місцевий рівень передано значну частину повноважень щодо забезпечення населення якісними соціальними послугами. Соціальна сфера, як сукупність інституцій, що забезпечують реалізацію соціальних прав громадян, є ключовим чинником підвищення рівня життя, формування людського потенціалу та соціальної стабільності громади.

Поглиблення реформи місцевого самоврядування висуває нові вимоги до органів управління щодо планування, фінансування та реалізації програм соціального розвитку. Недостатня ефективність існуючих управлінських механізмів, обмеженість фінансових ресурсів, а також нерівномірність соціального розвитку територій вимагають пошуку нових підходів до формування стратегії розвитку соціальної сфери на місцевому рівні.

Отже, дослідження питань управління розвитком соціальної сфери територіальної громади є актуальним, оскільки воно спрямоване на підвищення ефективності функціонування соціальної інфраструктури, забезпечення сталого розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання ефективного управління розвитком соціальної сфери територіальних громад досліджувало багато вчених, зокрема: Герасіна Л. М., Данкевич В. Є., Ткаченко О. В., Мельник А.Ф., Круп'як Л.Б., Шкільняк М.М., Монастирський Г.Л., Васіна А.Ю. та інші. Проте ряд проблемних аспектів, зокрема недостатня чіткість у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громад, фрагментарність підходів до планування, обмежене застосування інноваційних технологій в управлінні соціальними послугами, а також нерозвиненість партнерських форм взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадським сектором, розкриті недостатньо, що і визначає доцільність нашого дослідження.

Мета дослідження. Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком соціальної

сфери територіальної громади.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, функції та структурні елементи соціальної сфери як об'єкта управління в умовах децентралізації;
- охарактеризувати методологічні принципи та інструменти управління розвитком соціальної сфери територіальної громади;
- дослідити організаційне забезпечення розвитку соціальної сфери та діагностика його стану в досліджуваній територіальній громаді;
- проаналізувати та оцінити ефективність управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади;
- визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку соціальної сфери громади;
- подати рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій та партнерських форм взаємодії у розвиток соціальної сфери Неліпинської територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади.

Предметом дослідження є сукупність організаційних, економічних та соціальних механізмів управління розвитком соціальної сфери в умовах децентралізації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та статистичний аналіз, експертне оцінювання, метод узагальнення практичного досвіду діяльності органів місцевого самоврядування.

Інформаційною базою дослідження є Закони України «Про соціальні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні»; Накази Міністерства розвитку громад та територій України щодо управління розвитком соціальної сфери України територіальної громади, монографії, наукова література.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування при розробленні

стратегій і програм соціально-економічного розвитку громад, удосконаленні механізмів фінансування та управління соціальною інфраструктурою, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Методологічні засади управління розвитком соціальної сфери територіальної громади» у збірнику тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20 листопада 2025 року) та «Сутність соціальної сфери та її роль у розвитку територіальних громад» у Збірнику тез доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність, функції та структурні елементи соціальної сфери як об'єкта управління в умовах децентралізації

Соціальна сфера територіальної громади є складовою частиною системи соціального забезпечення населення, яка включає сукупність закладів, служб і інститутів, спрямованих на задоволення потреб громадян у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та спорту. Вона формує соціальний капітал громади і безпосередньо впливає на рівень життя населення, його добробут та соціальну стабільність.

Дослідження сутності поняття «соціальна сфера територіальної громади» передбачає комплексне вивчення його складових з метою формування цілісного уявлення про функції та роль соціальної сфери на місцевому рівні. У сучасних українських дослідженнях поняття «соціальна сфера територіальної громади» розглядається як багатовимірна система, яку можна аналізувати крізь різні наукові підходи. Розглянемо детальніше кожен із них:

1. Структурний підхід (акцент на галузях та інституціях). Представниками цього підходу є В. Бакуменко, В. Князєв [11], Н. Нижник [28], О. Карпенко, І. Івженко [18]. Ці автори у своїх працях розглядають соціальну сферу як елемент системи публічного управління, наголошуючи на структурно-організаційних засадах її функціонування в межах територіальної громади. У межах структурного підходу соціальна сфера територіальної громади трактується як сукупність галузей, інституцій та організацій, які забезпечують життєдіяльність населення. До таких структур зазвичай відносять освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство тощо. Основна увага зосереджується на інституційній організації соціальної сфери, ролі органів місцевого самоврядування у її функціонуванні, розподілі

повноважень та ресурсів між суб'єктами управління. Такий підхід дає змогу дослідити структуру, складові елементи, кадровий потенціал та матеріально-технічну базу соціальної сфери громади.

2. Функціональний підхід (акцент на послугах, потребах населення та механізмах їх задоволення). Так, автори Н. Данилевич [7], І. Лопушинський, В. Філіппова, Р. Плющ [21], В. Гордієнко [6] у своїх працях акцентують увагу на механізмах надання соціальних послуг, управлінні якістю цих послуг і забезпеченні соціальної справедливості на місцевому рівні. Отож, функціональний підхід зміщує акцент із структури на функції та процеси, які забезпечують задоволення соціальних потреб мешканців громади. Соціальна сфера розглядається як механізм забезпечення соціального добробуту, рівного доступу до послуг, підтримки вразливих категорій населення. Дослідники аналізують, які саме послуги надаються, наскільки ефективно вони задовольняють потреби людей, якими є механізми управління якістю та доступністю соціальних послуг. У центрі уваги – результативність та ефективність соціальної політики громади.

3. Комунікативно-соціальний підхід (акцент на взаємодії мешканців та соціальних інститутів, соціальній згуртованості). У сучасному контексті розвитку місцевого самоврядування цей підхід набуває особливої актуальності. У дослідженнях Л. Горбатої [5], О. Дейнеко [9], Т. Лях, Т. Спіріна, Є. Ковтун [22] соціальна сфера громади розглядається як простір соціальної взаємодії, партнерства та комунікації між мешканцями, громадськими організаціями, бізнесом та владою. Акцент робиться на соціальній згуртованості, довірі, участі громадян у прийнятті рішень, розвитку громадянських ініціатив і волонтерства. Соціальна сфера, у цьому розумінні, є не лише системою послуг, а й середовищем формування соціального капіталу громади.

Таким чином, у сучасних українських дослідженнях поняття «соціальна сфера територіальної громади» набуває інтегративного змісту: воно охоплює як інституційно-галузеву структуру, так і функціональні механізми забезпечення соціальних потреб, а також соціально-комунікативні процеси, що формують

якість життя, згуртованість і розвиток громади. Більш деталізовано підходи сучасних українських авторів до визначення поняття «соціальна сфера територіальної громади» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «соціальна сфера територіальної громади»

| № | Автор / Джерело | Формулювання поняття | Ключові акценти |
|----|---|---|---|
| 1. | Закон України «Про соціальні послуги» [16] | «Визначення потреб населення територіальної громади у соціальних послугах – це збір, узагальнення та аналіз інформації про вразливі групи населення та їхні потреби». | Нормативне бачення, соціальний захист. |
| 2. | Гордієнко В. [6] | «Соціальна сфера територіальної громади – система інституцій і процесів, що забезпечують доступність, якість і ефективність соціальних послуг на рівні громади в умовах децентралізації». | Управління, децентралізація, соціальні послуги. |
| 3. | Верховод І. С. [2] | «Соціальна сфера – сукупність галузей, підприємств і організацій, пов'язаних із забезпеченням умов життя, розвитку людського потенціалу та добробуту». | Людський капітал, добробут, умови життя. |
| 4. | Лях Т. Л., Спіріна Т. П., Ковтун Є. І. [22] | «Соціальне середовище територіальної громади формується через взаємодію мешканців, інститутів і служб, що забезпечують соціальну згуртованість спільноти». | Соціальна згуртованість, взаємодія, спільнота. |
| 5. | Євченко Д. М., Хожило І. І. [14] | «Соціальна сфера громади охоплює діяльність органів місцевого самоврядування, служб соціального захисту та цифрові інструменти надання послуг». | Цифровізація, управління, соціальні послуги. |
| | Медіяник В. [24] | «Соціальна сфера – багатогранна система галузей невиробничої діяльності: освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, побутові послуги». | Галузевий підхід, структура, невиробнича сфера. |

Примітка. Складено автором на основі дослідження [2; 6; 14; 16; 22; 24]

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «соціальна сфера територіальної громади» засвідчує його багатогранність і різномірний характер. У загальнотеоретичних працях соціальна сфера трактується як сукупність галузей, підприємств і організацій, що забезпечують умови життя населення, рівень його добробуту та соціального розвитку [2; 24]. У цьому контексті соціальна сфера розглядається як сектор економіки, спрямований на відтворення людського

потенціалу та формування якості життя. Водночас у сучасних дослідженнях, що стосуються діяльності територіальних громад [6; 14], поняття набуває локального змісту: соціальна сфера розуміється як комплекс інституцій, закладів і послуг, які функціонують у межах громади та забезпечують задоволення базових соціальних потреб населення – освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, духовного і фізичного розвитку.

Отже, на рівні територіальної громади соціальна сфера виступає інтеграційною системою, у якій поєднуються економічні, соціальні та управлінські компоненти, що сприяють підвищенню якості життя мешканців, розвитку людського капіталу та зміцненню соціальної згуртованості громади.

Виходячи з наведених поглядів, можна запропонувати таке визначення: соціальна сфера територіальної громади – це сукупність закладів, інститутів, служб, послуг і відносин, які на території певної громади забезпечують задоволення важливих соціальних потреб її мешканців (здоров'я, освіта, культура, соціальний захист, побутові умови), створюють умови для розвитку особистості, збереження та підвищення якості життя, а також функціонують у межах територіально-адміністративної одиниці з участю місцевого самоврядування або громади. Це визначення дозволяє врахувати: територіальний аспект (границя громади); інституційно-організаційний аспект (заклади, послуги, служби); соціально-функціональний аспект (забезпечення потреб, розвиток, життєдіяльність); зв'язок із місцевим самоврядуванням і громадою (суб'єктами, які реалізують ці функції).

У контексті децентралізації соціальна сфера отримала особливе значення, оскільки місцеві громади набули повноважень щодо планування, фінансування та контролю за наданням соціальних послуг, що дозволяє більш точно реагувати на потреби мешканців. У цьому зв'язку соціальна сфера територіальної громади є однією з ключових сфер забезпечення життєдіяльності населення та розвитку людського потенціалу. Сучасні українські дослідження свідчать про комплексність її функціонування та необхідність системного управління для підвищення ефективності надання соціальних послуг. Зокрема, у роботі В.

Гордієнка [6] виділяються управлінські механізми розвитку соціальної сфери на рівні громади. Автор підкреслює, що ключовими функціями є підвищення якості соціальних послуг, забезпечення їх доступності, моніторинг і стандартизація процесів. Такий підхід демонструє системність соціальної сфери як комплексної інфраструктури, що включає як організаційні, так і регуляторні елементи для задоволення потреб мешканців. У дослідженні Д. Палатної [38] функції соціальної сфери розглядаються через призму надання послуг та оцінки потреб населення. Автор зазначає, що важливо здійснювати аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на якість соціальних послуг, і адаптувати діяльність установ під конкретні потреби громади. Це підкреслює функціональний аспект соціальної сфери як механізму реалізації прав і потреб населення.

На основі аналізу цих досліджень нами виділено основні функції соціальної сфери територіальної громади (рис.1.1).

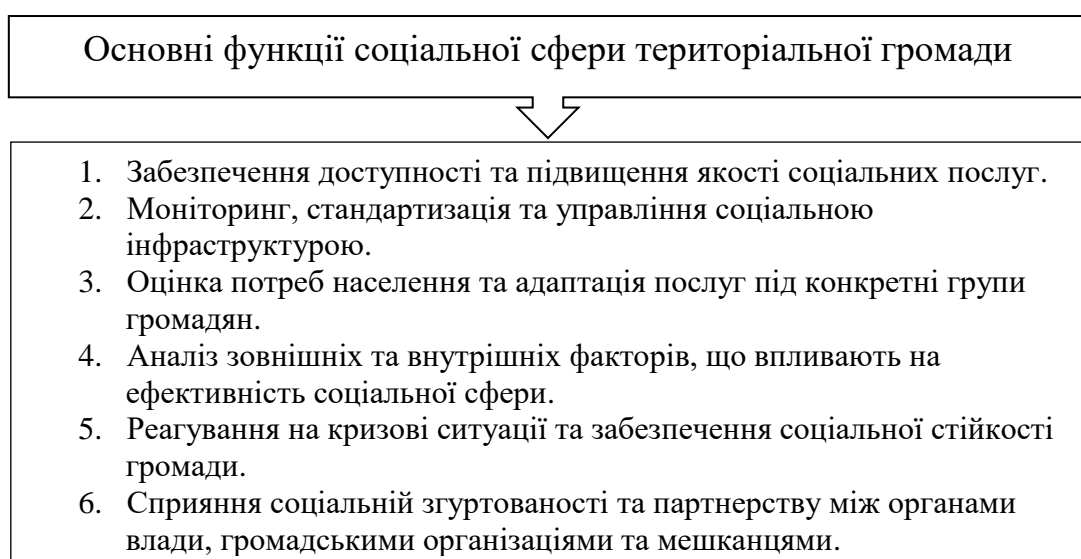


Рис. 1.1. Основні функції соціальної сфери територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі дослідження [6; 38].

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що соціальна сфера територіальної громади є багатофункціональною системою, що поєднує управлінські, адаптаційні та аналітичні інструменти для забезпечення сталого розвитку громади та покращення добробуту її мешканців.

Структурно соціальна сфера включає такі основні елементи:

- освітні заклади: дитячі садки, школи, позашкільні заклади;
- медичні установи: амбулаторії, медичні пункти, мобільні бригади, центри первинної медико-санітарної допомоги;
- соціальні служби та центри: відділи соціального захисту населення, центри соціальних послуг, організації підтримки вразливих груп;
- заклади культури та спорту: будинки культури, бібліотеки, спортивні комплекси, клуби за інтересами;
- громадські та волонтерські організації, що надають допомогу населенню.

Кожен із цих компонентів має власні інституції, фінансові механізми, управлінські органи та напрями взаємодії з населенням. В умовах децентралізації саме громади стають основними суб'єктами управління цими елементами, що вимагає розробки стратегій розвитку соціальної сфери на місцевому рівні, оптимізації використання ресурсів і залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

Отож, соціальна сфера як об'єкт управління в умовах децентралізації є складною багаторівневою системою, що інтегрує різні напрями соціальної політики та вимагає комплексного підходу до організації управлінських процесів. Її ефективне функціонування визначає рівень добробуту населення, соціальну стабільність та стійкість розвитку територіальних громад.

1.2. Методологічні принципи та інструменти управління розвитком соціальної сфери територіальної громади

Управління розвитком соціальної сфери територіальної громади є багатовимірним і динамічним процесом, який охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності суб'єктів соціальної політики з метою забезпечення сталого розвитку громади. У науковому аспекті цей процес розглядається як складова системи публічного управління, що інтегрує соціальні, економічні, культурні та гуманітарні чинники розвитку території [37].

Методологічна основа управління соціальною сферою базується на положеннях теорії публічного адміністрування, системного підходу та концепції сталого розвитку. Згідно із системним підходом, соціальна сфера виступає складною відкритою системою, яка взаємодіє з іншими підсистемами територіальної громади – економічною, політичною, екологічною, культурною тощо. Ефективне управління цією сферою передбачає не лише внутрішню узгодженість елементів системи, але й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як демографічні зрушення, економічні кризи чи суспільні трансформації [38].

В умовах децентралізації управління розвитком соціальної сфери набуває особливої актуальності, оскільки саме місцевий рівень стає центральним осередком прийняття управлінських рішень і реалізації соціальної політики. Передача повноважень органам місцевого самоврядування, визначена в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15] та «Про соціальні послуги» [16], створює передумови для формування нової моделі соціального управління – орієнтованої на людину, її потреби та участь у процесах прийняття рішень.

Науковці підкреслюють, що в умовах децентралізації відбувається зміщення акцентів у системі управління: від централізованого регулювання – до партнерського підходу, який ґрунтується на принципах субсидіарності, прозорості, громадської участі та відповідальності [9]. Це означає, що громади отримують не лише розширені повноваження, а й підвищену відповідальність за ефективне використання ресурсів, забезпечення якості соціальних послуг і підтримання соціальної стабільності.

У науковій площині управління соціальною сферою трактується також як процес постійного вдосконалення соціальних інститутів, який передбачає формування умов для розвитку людського потенціалу, підвищення соціальної згуртованості та зміцнення соціального капіталу громади [33]. З огляду на це, методологічні принципи управління соціальною сферою повинні поєднувати теоретичні засади суспільного розвитку з практичними механізмами реалізації політики на рівні територіальної громади.

Таким чином, управління розвитком соціальної сфери територіальної громади – це не просто адміністративна діяльність, а цілісна науково обґрунтована система, спрямована на забезпечення соціальної справедливості, підвищення якості життя населення та створення умов для самореалізації кожного члена громади. Методологічні принципи та інструменти цього управління забезпечують системність, результативність та адаптивність діяльності органів місцевого самоврядування. Їх ґрунтовна характеристика подана у табл. 1.2

У табл. 1.2. відображені основні методологічні принципи, які забезпечують системність та ефективність управління соціальною сферою на рівні територіальної громади. Кожен принцип має наукове та практичне підґрунтя, що дозволяє інтегрувати теоретичні засади управління з реальними механізмами реалізації соціальної політики.

Таблиця 1.2

Характеристика методологічних принципів управління соціальною сферою

| № | Принцип | Суть принципу | Наукове обґрунтування | Законодавче/ практичне підкріплення |
|---|-------------------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Субсидіарності | Передача повноважень у сфері надання соціальних послуг тим рівням управління, де їх виконання буде найефективнішим, максимально наближеним до отримувачів послуг. | Сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню відповідальності місцевих органів влади та стимулює розвиток громадської участі [4]. | Закріплено у Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» [15] та «Про соціальні послуги» [16] |
| 2 | Комплексності | Узгоджений розвиток усіх елементів соціальної сфери: освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, зайнятості, молодіжної політики. | Формує синергію між соціальними інститутами та ресурсами громади, підвищує ефективність соціальних програм, зменшує дублювання заходів [38]. | Практика комплексного планування розвитку соціальної сфери в територіальних громадах. |
| 3 | Орієнтації на потреби громади | Активне врахування думки населення при прийнятті управлінських рішень через консультації, опитування, громадські слухання, бюджет участі. | Підвищує легітимність рішень, формує довіру між громадянами та органами влади, сприяє соціальній згуртованості [33]. | Механізми участі громадян, закріплені у локальних програмах розвитку громад. |

Продовження табл. 1.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------------------|---|---|---|
| 4 | Сталості розвитку | Досягнення довгострокового соціального ефекту з урахуванням економічних, екологічних та демографічних чинників. | Забезпечує стратегічне планування, оцінку ризиків та раціональне використання ресурсів громади [9]. | Державні та місцеві програми сталого розвитку, стратегічне планування соціальної сфери. |
| 5 | Партнерства та відкритості | Взаємодія органів влади з громадськими організаціями, бізнесом, академічними структурами та міжнародними партнерами; прозорість діяльності. | Сприяє мобілізації ресурсів, підвищує ефективність соціальних програм та стимулює інновації [4]. | Партнерські програми, громадські ради при органах місцевого самоврядування, прозорі процедури прийняття рішень. |

Примітка. Складено автором на основі дослідження [4; 9; 15; 16; 33; 38].

Так, принцип субсидіарності обґрунтований необхідністю делегування повноважень на рівні, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно. Це зменшує бюрократичні витрати, оптимізує використання ресурсів та підвищує відповідальність місцевих органів влади, що відповідає сучасним підходам до децентралізації управління [4]. Принцип комплексності забезпечує системний підхід до розвитку соціальної сфери. Він дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними інститутами та ресурсами громади, що підвищує ефективність соціальних програм і запобігає дублюванню заходів [38]. Принцип орієнтації на потреби громади ґрунтується на ідеї активної участі населення в управлінні. Через громадські консультації, опитування та бюджет участі громада формує управлінські рішення, які відповідають реальним потребам населення, що підвищує легітимність рішень і зміцнює соціальну згуртованість [33].

Принцип сталості розвитку підкреслює необхідність стратегічного планування соціальної сфери з урахуванням економічних, екологічних та демографічних чинників. Це забезпечує тривале функціонування соціальних інститутів та раціональне використання ресурсів громади для майбутніх поколінь [9].

Принцип партнерства та відкритості відображає сучасний підхід до управління, що передбачає співпрацю органів влади з громадськими, бізнесовими та міжнародними партнерами. Така взаємодія сприяє мобілізації додаткових ресурсів, підвищенню ефективності соціальних програм і стимулює інновації, а також формує довіру та прозорість у діяльності органів влади [4].

У цілому дослідження демонструє, що реалізація цих принципів дозволяє інтегрувати наукові підходи та законодавчі механізми управління соціальною сферою, що є вкрай важливим для забезпечення сталого розвитку територіальних громад та підвищення якості життя населення.

Для ефективного управління розвитком соціальної сфери територіальної громади необхідне поєднання методологічних принципів та конкретних інструментів управління. За результатами нашого дослідження у табл. 1.3 подано основні інструменти управління соціальною сферою, їх основні елементи та наукове обґрунтування застосування. Представлена структура відображає комплексний підхід до планування, фінансування, моніторингу та залучення громади, що забезпечує досягнення стратегічних цілей соціальної політики та підвищення ефективності надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Подана нами у табл. 1.3. система інструментів управління соціальною сферою територіальної громади базується на комплексному підході, що враховує стратегічні та оперативні аспекти соціальної політики. Стратегічне планування та програмування дозволяє визначати пріоритети розвитку громади та цільові соціальні групи, забезпечуючи узгодженість дій різних секторів [38].

Таблиця 1.3

Інструменти управління соціальною сферою територіальної громади

| № | Інструмент управління | Основні елементи та заходи | Наукове обґрунтування / джерело |
|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Стратегічне планування та програмування | <ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегій та програм соціального розвитку громади - Визначення пріоритетів соціальної політики, цільових груп та очікуваних результатів - Формування календарних планів реалізації соціальних проектів | Стратегічне планування передбачає комплексний аналіз соціально-економічного стану території та активну участь громади у визначенні пріоритетів [38]. |

Продовження табл. 1.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|--|
| 2 | Бюджетування та фінансове забезпечення | <ul style="list-style-type: none"> - Формування місцевого бюджету з урахуванням потреб соціальної сфери - Використання субвенцій, грантів та державної підтримки для реалізації соціальних програм - Контроль за раціональним розподілом ресурсів між освітніми, медичними та соціальними установами | Бюджетування, орієнтоване на результат, забезпечує ефективне використання ресурсів громади та досягнення конкретних соціальних показників [16]. |
| 3 | Моніторинг та оцінка ефективності | <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження системи показників ефективності соціальних послуг - Регулярний збір та аналіз статистичних даних щодо охоплення послугами різних категорій населення - Проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту діяльності соціальних установ | Моніторинг та оцінювання якості соціальних послуг здійснюються на основі системи індикаторів, що відображають доступність, ефективність та задоволеність населення [38]. |
| 4 | Інформаційні та комунікаційні технології | <ul style="list-style-type: none"> - Використання електронних платформ для надання адміністративних та соціальних послуг - Створення відкритих баз даних про соціальні програми та видатки - Забезпечення доступу громадян до інформації про соціальні ініціативи | Цифровізація управлінських процесів забезпечує прозорість, доступність та оперативність надання соціальних послуг [14]. |
| 5 | Громадська участь та партнерство | <ul style="list-style-type: none"> - Взаємодія з громадськими організаціями, волонтерами, бізнесом - Залучення мешканців до обговорення соціальних проблем і прийняття рішень - Спільне фінансування та реалізація соціальних проектів | Інструменти публічної участі сприяють підвищенню довіри між владою та громадою, зміцненню соціальної згуртованості [33]. |

Примітка. Складено автором на основі дослідження [14; 16; 33; 38].

Бюджетування та фінансове забезпечення гарантує ефективне використання ресурсів громади та досягнення конкретних соціальних показників [16]. Моніторинг і оцінка ефективності дозволяють контролювати якість соціальних послуг і коригувати управлінські рішення на основі аналітики. Інформаційні та комунікаційні технології забезпечують доступність послуг, прозорість процесів та оперативну комунікацію з громадою. Громадська участь і партнерство сприяють зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню довіри до органів влади та залученню додаткових ресурсів для реалізації соціальних ініціатив [33]. Поєднання цих інструментів створює ефективну модель управління соціальною

сферою громади, орієнтовану на сталий розвиток, задоволення потреб населення та підвищення соціального капіталу території.

Загалом, проведене нами дослідження показало, що ефективне управління розвитком соціальної сфери громади в умовах децентралізації передбачає комплексне застосування принципів і інструментів, що забезпечують системність, адаптивність і орієнтацію на потреби населення. Реалізація цих підходів дозволяє підвищити якість соціальних послуг, зміцнити соціальну стабільність та сприяти сталому розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ НЕЛПИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційне забезпечення розвитку соціальної сфери та діагностика його стану в досліджуваній територіальній громаді

Організаційне забезпечення розвитку соціальної сфери є однією з вкрай важливих функцій місцевого самоврядування, оскільки воно визначає здатність громади створювати сприятливі умови для підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної справедливості та доступу до основних соціальних послуг. Ефективність такої системи залежить від наявності дієвих інституцій управління, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та рівня взаємодії між органами влади, населенням і громадськими інституціями.

Неліпинська територіальна громада була утворена відповідно до рішення Кабінету Міністрів України № 712-р від 12 червня 2020 р. «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Закарпатської області». Окрім того, її утворення пов'язане з реалізацією положень Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 р.

Громада розташована у Мукачівському районі Закарпатської області. Адміністративним центром є село Неліпино. До складу громади входять населені пункти: Неліпино, Вовчий, Сасівка та Ганьковиця. Загальна чисельність населення становить 5700 осіб. Орган місцевого самоврядування – Неліпинська сільська рада (адреса: вул. Головна, 157, с. Неліпино, Мукачівський район, Закарпатська область). Територіально громада межує: на півночі – з Воловецькою селищною радою, на півдні – зі Свалявською міською радою, на заході – з Полянською сільською радою, а на сході – з Хустським районом. Відстань до районного центру становить близько 34 км [32].

Організаційне управління соціальною сферою громади здійснює відділ освіти, культури, молоді та спорту Неліпинської сільської ради, який забезпечує реалізацію місцевих програм у сферах освіти, культури, молодіжної політики, фізичної культури, спорту, а також сприяє розвитку соціального захисту населення.

Характеристика складових соціальної інфраструктури Неліпинської територіальної громади подано у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика складових соціальної інфраструктури Неліпинської територіальної громади

| Складова | Кількість об'єктів | Кількість охоплених осіб | Основні заходи та досягнення | Бюджетні видатки (тис. грн) |
|-----------------------------|--|--------------------------|---|---|
| Освіта | 3 заклади (Неліпинський ЗЗСО I-III ступенів, Сасівська та Ганьковицька гімназії) | 592 учні | Впровадження освітньої реформи, заняття фізкультурою, профілактичні тренінги, облаштування укриттів | 27 5579 (усього на освіту) |
| Дошкільна освіта | 3 заклади (Неліпинський, Сасівський, Ганьковицький) | 92 дітей | Гаряче харчування, розвиток дошкільнят, облаштування укриттів | частина загального бюджету освіти |
| Культура | 4 заклади (2 клуби, 2 бібліотеки) | – | Проведення масових заходів, свят, виставок, культурно-освітніх програм для дітей та молоді | 375,9 |
| Фізична культура і спорт | (в межах закладів освіти) | 592 учні та вихованці | Спортивні майданчики, інвентар, заняття фізкультурою та ігровими видами спорту | частина бюджету освіти |
| Безпека та цивільний захист | 3 заклади освіти | 684 учні та вихованці | Облаштування укриттів, придбання генераторів та дизельного палива | 81,1 (укриття та обладнання) + 750 (генератори) + 27,5 (паливо) |

Примітка. Складено автором на основі даних територіальної громади та даних із [32].

На території громади функціонує шість закладів освіти: три заклади загальної середньої освіти (Неліпинський ЗЗСО I-III ступенів, Сасівська та Ганьковицька гімназії) і 3 дошкільні заклади (Неліпинський, Сасівський та

Ганьковицький ЗДО). У 2024 році у школах навчалось 592 учні, у закладах дошкільної освіти виховувалося 92 дітей. Освітні заклади забезпечені навчально-методичними матеріалами, спортивним інвентарем, обладнанням для занять фізичною культурою, а також створеними умовами для реалізації державної освітньої реформи. В умовах воєнного стану у школах облаштовані укриття, придбані генератори та паливо для автономного електропостачання.

Громада забезпечує харчування вихованців та учнів на належному рівні. У ЗДО гарячим харчуванням охоплено 100% дітей, у ЗЗСО – 47% учнів, з яких частина отримує безкоштовне або пільгове харчування (діти з малозабезпечених сімей, багатодітні сім'ї, діти учасників воєнних дій). Організація харчування включає закупівлю продуктів та контроль якості, що сприяє формуванню здорового способу життя дітей.

Культурна сфера громади представлена 4 закладами: 2 сільські клуби та 2 бібліотеки. Працівники культури організують концерти, виставки, святкові та тематичні заходи, забезпечують духовне та культурне збагачення дітей та мешканців громади, а також активно долучаються до проведення заходів на підтримку ЗСУ та національно-патріотичного виховання. Фінансування закладів культури у 2024 році склало 375,9 тис. грн, що включає оплату праці та організацію культурних подій.

Дослідження показало, що на сьогодні соціальна інфраструктура громади активно адаптується до умов воєнного часу. Попри обмежені ресурси, забезпечується стабільне функціонування закладів освіти та культури, організовується безпечне перебування дітей, реалізуються освітні, оздоровчі та культурні програми.

У системі соціального забезпечення Неліпинської територіальної громади значна увага приділяється організації соціальних послуг, підтримці малозабезпечених верств населення, осіб з інвалідністю, громадян похилого віку та внутрішньо переміщених осіб. Неліпинська сільська рада реалізує функції соціального захисту населення через Програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»», що впроваджено відповідно до

наказу Міністерства соціальної політики України від 12.02.2021 р. № 79 [32]. Завдяки цьому налагоджено електронний обмін персональними справами між громадою та управлінням соціального захисту населення, що значно підвищило оперативність і прозорість процесів.

Протягом 2024 року спеціалістом із соціального захисту Неліпинської сільської ради було опрацьовано 414 електронних справ, із них 51 – на отримання житлової субсидії, 343 – на призначення державних допомог різних видів, а також 20 заяв на надання пільг. З метою підтримки осіб, які доглядають за людьми похилого віку або з інвалідністю на непрофесійній основі, організовано виплату компенсацій фізичним особам, які надають соціальні послуги. Протягом 2024 року на ці виплати спрямовано 106,3 тис. грн із місцевого бюджету. Додатково, відповідно до постанови КМУ № 558, здійснено виплати допомоги з догляду на суму 58 тис. грн.

Для надання якісних соціальних послуг громадянам, які потребують обслуговування вдома, у структурі сільської ради працюють 2 соціальні працівники, які обслуговують 19 одиноких осіб похилого віку. З метою реалізації адресної соціальної підтримки в громаді діє Програма соціального захисту населення “ТУРБОТА”, спрямована на надання одноразової матеріальної допомоги учасникам бойових дій, членам сімей загиблих військовослужбовців, особам з інвалідністю, ветеранам праці, учасникам ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС тощо. У 2024 році на виконання заходів Програми з місцевого бюджету було виділено 400 тис. грн.

В умовах повномасштабної війни громада активно реагувала на гуманітарні виклики. З початку військової агресії Неліпинська сільська рада прийняла 1 144 внутрішньо переміщених осіб та видала 298 довідок ВПО [32]. Частина переселенців (264 особи) було розміщено у приміщеннях місцевих закладів освіти, де створено умови для проживання та забезпечено безкоштовним харчуванням, одягом та засобами гігієни. Реєстрація ВПО здійснювалась цілодобово відповідно до графіка чергувань працівників ради.

Сільська рада регулярно організовує соціальні акції та підтримку мешканців громади до державних і релігійних свят. Зокрема, у 2024 році до Великодня роздано 68 продуктових наборів (з них 18 – для осіб похилого віку, 50 – для малозабезпечених і багатодітних сімей), а до Дня людей похилого віку – 24 продуктові набори.

Найчастіше мешканці громади звертаються до фахівця з соціального захисту з питань:

- призначення субсидій на оплату житлово-комунальних послуг та палива;
- отримання пільг на оплату комунальних послуг;
- призначення державної допомоги малозабезпеченим сім'ям, дітям одиноких матерів, багатодітним родинам, а також допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами.

Постійно проводиться консультативна робота, прийом документів, а також інформаційно-роз'яснювальні заходи щодо порядку оформлення соціальних виплат. Це сприяє підвищенню рівня соціальної обізнаності населення та розширенню доступу до державних гарантій.

Основні показники соціального захисту населення Неліпинської територіальної громади у 2024 році подані у табл. 2.2. Проведений аналіз показує, що система соціального захисту Неліпинської територіальної громади функціонує стабільно й орієнтована на задоволення базових потреб населення, особливо соціально вразливих груп.

Таблиця 2.2

Основні показники соціального захисту населення Неліпинської ТГ

| № | Показник | Кількісне значення | Джерело фінансування / Примітка |
|---|--|--------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Кількість опрацьованих електронних справ у системі «Соціальна громада» | 414 справ | Дані сільської ради |
| 2 | у т.ч. на отримання житлових субсидій | 51 справа | – |
| 3 | на призначення державних допомог усіх видів | 343 справи | – |
| 4 | надання пільг (заяви) | 20 | – |
| 5 | Кількість соціальних працівників | 2 особи | Утримуються за рахунок місцевого бюджету |

Продовження табл. 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|----------------|--|
| 1 | Кількість опрацьованих електронних справ у системі «Соціальна громада» | 414 справ | Дані сільської ради |
| 2 | у т.ч. на отримання житлових субсидій | 51 справа | – |
| 3 | на призначення державних допомог усіх видів | 343 справи | – |
| 4 | надання пільг (заяви) | 20 | – |
| 5 | Кількість соціальних працівників | 2 особи | Утримуються за рахунок місцевого бюджету |
| 6 | Кількість осіб, що отримують догляд удома | 19 осіб | Одинокі громадяни похилого віку |
| 7 | Сума компенсацій фізичним особам, які надають соціальні послуги | 106,3 тис. грн | Місцевий бюджет |
| 8 | Сума виплат за догляд відповідно до постанови КМУ № 558 | 58,0 тис. грн | Місцевий бюджет |
| 9 | Фінансування Програми соціального захисту населення «ТУРБОТА» | 400,0 тис. грн | Місцевий бюджет |
| 10 | Кількість продуктових наборів, наданих до Великодня | 68 наборів | Соціальна допомога (місцеві ресурси) |
| 11 | Кількість продуктових наборів до Дня людей похилого віку | 24 набори | Соціальна допомога (місцеві ресурси) |

Примітка. Узагальнено за даними офіційного сайту Неліпинської сільської ради [32] та матеріалами звітів територіальної громади

На офіційному сайті громади оприлюднено інформаційні картки соціальних послуг, що підвищує відкритість та доступність інформації для мешканців і сприяє цифровізації системи соціального управління. У громаді діє ефективна модель електронної взаємодії через платформу «Соціальна громада», що дозволяє підвищити оперативність надання послуг. У структурі громади функціонує мобільна бригада соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства або інших форм насильства. Разом із тим, актуальними залишаються питання збільшення кількості соціальних працівників та розширення обсягів адресної підтримки у зв'язку з підвищенням соціальних ризиків воєнного часу.

Загалом, можна підсумувати, що у Неліпинській територіальній громаді сформовано цілісну систему організаційного забезпечення розвитку соціальної сфери, яка охоплює освітню, культурну, соціально-захисну та гуманітарну складові. Координація соціальної політики здійснюється відділом освіти,

культури, молоді та спорту сільської ради, що забезпечує комплексність у плануванні та реалізації місцевих програм і проєктів.

Структура соціальної інфраструктури громади є достатньо розвиненою та відповідає базовим потребам мешканців. На території функціонують заклади загальної середньої та дошкільної освіти, установи культури, об'єкти спортивної інфраструктури, а також діє система соціального захисту населення. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування забезпечили стабільну роботу всіх закладів, створення безпечних умов для дітей та працівників, а також адаптацію соціальних послуг до нових викликів.

Важливою складовою управління соціальною сферою є впровадження цифрових інструментів – зокрема, Програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»», що дозволив удосконалити облік звернень, прискорити призначення соціальних виплат і посилити контроль за виконанням соціальних програм. Паралельно розвиваються локальні програми підтримки населення, такі як Програма соціального захисту «ТУРБОТА», яка забезпечує адресну допомогу найбільш уразливим групам населення.

Організаційна діяльність громади у сфері соціального захисту характеризується чітким розподілом повноважень, наявністю кваліфікованих спеціалістів і стабільним фінансуванням ключових напрямів. Налагоджена співпраця з районними та обласними структурами соціального захисту, що забезпечує єдність дій і безперервність процесів обслуговування громадян.

Отже, можна констатувати, що Неліпинська територіальна громада має належне організаційне підґрунтя для ефективного управління соціальною сферою. Дієва структура управління, достатня мережа соціальної інфраструктури, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвинена система місцевих програм створюють передумови для забезпечення соціальної стабільності та підвищення якості життя мешканців.

2.6. Оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади

Оцінювання ефективності управління розвитком соціальної сфери громади є важливим інструментом для визначення результативності управлінських рішень, використання ресурсів та рівня задоволеності потреб населення. Для цього застосовано комплексний підхід, який охоплює фінансово-економічні, організаційні та соціальні індикатори розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників нами здійснено із врахуванням динаміки розвитку з 2022 по 2025 рік. Порівняльна характеристика фінансових показників Неліпинської територіальної громади із середніми даними по Закарпатській області та по Україні у 2022 році подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика фінансових показників Неліпинської територіальної громади у 2022 році

| Показник | Неліпинська ТГ | Середній по області | Середній по Україні |
|--|----------------|---------------------|---------------------|
| Доходи загального фонду на 1 мешканця (грн.) | 4 355,6 | 2 107,03 | 1 145,13 |
| Видатки загального фонду на 1 мешканця (грн.) | 7 035,5 | 4 745,2 | 1 750,82 |
| Капітальні видатки на 1 мешканця (грн.) | 500,5 | 436,16 | 74,89 |
| Рівень дотаційності бюджету (%) | 0,0 | 31,24 | 15,57 |
| Співвідношення видатків на апарат управління до доходів загального фонду (%) | 35,7 | 35,5 | 28,37 |
| Видатки на освіту на 1 учня (грн.) | 39 349,2 | 22 214,92 | 9 364,05 |
| Питома вага місцевих податків у доходах (%) | 25,4 % | 32,0 | 36,55 |

Примітка. Наведено за даними [13]

Аналіз основних фінансових показників на початок 2022 року свідчить про порівняно високий рівень бюджетної спроможності Неліпинської територіальної громади: доходи та видатки на одного мешканця значно перевищували середньообласні та середньоукраїнські показники, особливо у сфері освіти. Разом із тим, частка видатків на утримання апарату управління була відносно високою і становила 35,7 %, що вказувало на необхідність оптимізації управлінських витрат.

Дані звіту про виконання бюджету Неліпинської сільської територіальної громади за I–II квартали 2025 року [32] показують подальший розвиток фінансової ситуації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів бюджету Неліпинської територіальної громади за I–II квартали 2025 року

| Показник | I квартал 2025, тис. грн | II квартал 2025, тис. грн | Коментар |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--|
| Доходи загальний фонд | 10 946,5 | 26 592,9 | Зростання доходів у II кв. майже в 2,4 рази, головним чином за рахунок великих трансфертів |
| Власні доходи | 5 616,1 | 12 358,6 | Відсоток виконання плану: 62,9% → 71,4% – стабільна економічна активність |
| ПДФО | 3 956,2 | 9 317,6 | Доля власних доходів: 70% → 75% – висока залежність від податків фізичних осіб |
| Єдиний податок | 614,4 | 1 136,4 | Доходи від бізнесу зростають |
| Земельний податок | 410,2 | 732,4 | Помірний ріст відповідно до плану |
| Податок на майно | 139,0 | 249,1 | Логічне зростання |
| Міжбюджетні трансферти | 5 330,4 | 14 234,3 | Основний фактор зростання доходів – освітня субвенція |
| Доходи спеціальний фонд | 120,5 | 335,7 | Основні джерела – плата за харчування та субвенції; виконання плану: 45,9% → 63,9% |

Примітка. Наведено за даними звіту про виконання бюджету Неліпинської сільської територіальної громади за I–II квартал 2025 року [32]

Аналіз динаміки доходів бюджету Неліпинської територіальної громади за I–II квартали 2025 року свідчить про суттєве зростання фінансової спроможності громади. Загальні доходи збільшилися з 10 946,5 тис. грн у I кварталі до 26 592,9 тис. грн у II кварталі, тобто майже у 2,4 рази. Таке зростання зумовлене насамперед надходженням значних міжбюджетних трансфертів, передусім освітньої субвенції. Власні доходи громади також зросли з 5 616,1 до 12 358,6 тис. грн, що свідчить про стабільну економічну активність. Основним джерелом надходжень залишається податок на доходи фізичних осіб (70–75 % власних доходів), що вказує на залежність бюджету від ринку праці. Позитивною є

динаміка надходжень від єдиного, земельного та майнового податків. Доходи спеціального фонду зросли з 120,5 до 335,7 тис. грн, головним чином за рахунок батьківської плати за харчування дітей і оренди комунального майна.

Загалом, перше півріччя 2025 року характеризується позитивною бюджетною динамікою, зростанням стабільних податкових надходжень і помірною залежністю від державних трансфертів. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової самодостатності громади.

Видатки загального фонду 2025 року збільшилися пропорційно доходам, що подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка видатків бюджету Неліпинської територіальної громади за I–II квартали 2025 року

| Напрямок видатків | I квартал, тис. грн | II квартал, тис. грн | Коментар |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|---|
| Управління | 3 432 | 5 226,9 | Частка видатків скоротилася з 29% до 19% від загального фонду II кв. – оптимізація витрат |
| Освіта | 6 891,2 | 14 353,9 | Зростання переважно за рахунок освітньої субвенції |
| Соцзахист | 155,9 | 473,2 | Малий обсяг – відповідно до потреб громади |
| Культура та бібліотеки | 112,6 | 243,7 | Пропорційне збільшення |
| Інші видатки/субвенції | 349,7 | 1 295,6 | Програми соціально-економічного розвитку |
| Видатки на спеціальний фонд | 1 239,7 | 1 629,0 | Основні витрати – субвенції та харчування дітей; виконання плану II кв. близьке до 100% |

Примітка. Наведено за даними звіту про виконання бюджету Неліпинської сільської територіальної громади за I–II квартал 2025 року [32]

Аналіз динаміки видатків бюджету Неліпинської територіальної громади за I–II квартали 2025 року показує пропорційне зростання витрат у відповідь на збільшення доходів. Загальні видатки загального фонду підвищилися з 11 786,6 тис. грн у I кварталі до 27 614,7 тис. грн у II кварталі, що свідчить про активне фінансування соціально важливих сфер. Найбільшу частку видатків традиційно становить освіта – 6 891,2 тис. грн у I кварталі та 14 353,9 тис. грн у II кварталі,

що пояснюється надходженням освітньої субвенції та зростанням потреб у забезпеченні закладів освіти. Видатки на управління зросли в абсолютному вимірі, але їх частка у структурі зменшилася з 29 % до 19 %, що свідчить про підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Видатки на соціальний захист і культурну сферу зросли пропорційно, зберігаючи помірний рівень, адекватний масштабам громади. Збільшення фінансування за напрямом «інші субвенції» відображає участь громади у програмах соціально-економічного розвитку. Видатки спеціального фонду зросли до 1 629,0 тис. грн, основну частину яких становили цільові субвенції та витрати на харчування дітей. Виконання планових показників майже повне, що свідчить про належну фінансову дисципліну.

Отож, структура видатків громади у першому півріччі 2025 року є збалансованою, із пріоритетом фінансування освіти, соціального захисту та культурної сфери при одночасному зниженні частки адміністративних витрат.

Порівняльний аналіз доходів і видатків бюджету Неліпинської територіальної громади за I та II квартали 2025 року свідчить про позитивну динаміку фінансової діяльності та підвищення бюджетної спроможності громади. Загалом, досліджувана громада демонструє стабільне формування власних доходів та грамотне використання державних трансфертів для підтримки соціальних послуг, зокрема освіти. Висока частка видатків на управління потребує подальшого контролю для забезпечення оптимального співвідношення адміністративних та соціальних витрат. Зростання доходів у II кварталі підтверджує можливість реалізації запланованих соціальних програм без значного дефіциту бюджету.

Організаційна структура управління соціальною сферою Неліпинської територіальної громади включає спеціалізований відділ освіти, культури, молоді та спорту, який координує діяльність закладів громади та реалізацію соціальних програм. До позитивних аспектів організаційної ефективності належать: впровадження програмно-цільового методу планування соціальних проєктів; активна участь громади у проєктах, грантових ініціативах та партнерських

програмах; координація діяльності закладів освіти, культури, спорту та соціального захисту через єдину управлінську систему.

Разом із тим, діагностика діяльності громади виявила певні недоліки: недостатня аналітична база та обмежений рівень цифровізації управлінських процесів; дефіцит кадрових ресурсів у соціальній сфері, зокрема недостатня кількість соціальних працівників для обслуговування маломобільних та вразливих категорій населення.

Позитивні результати функціонування соціальної сфери громади включають: 100% охоплення дітей у закладах дошкільної освіти гарячим харчуванням; створення безпечних умов навчання, зокрема облаштування укриттів та резервного електропостачання; ефективне функціонування мобільної бригади соціально-психологічної допомоги; цифровізацію соціальних послуг через впровадження інформаційних карток адміністративних сервісів; підтримку культурного розвитку та реалізацію громадських ініціатив.

Ураховуючи зазначені досягнення та проблемні аспекти, доцільно провести системний аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на розвиток соціальної сфери громади. Такий аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрями удосконалення управління та підвищення ефективності надання соціальних послуг. На основі цього підходу нами представлено SWOT-аналіз управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади (рис. 2.1).

Проведений SWOT-аналіз показує, що система управління соціальною сферою Неліпинської територіальної громади має низку суттєвих сильних сторін, які створюють надійне підґрунтя для подальшого розвитку. Зокрема, громада забезпечує стабільне фінансування соціальних програм, має розвинену освітню інфраструктуру, ефективно функціонуючу систему соціального захисту та впроваджену електронну платформу “Соціальна громада”, що сприяє підвищенню оперативності і прозорості надання послуг.

Активна співпраця з державними установами, благодійними організаціями та волонтерськими ініціативами підсилює соціальну стійкість громади навіть в умовах воєнного стану.

| <i>Сильні сторони (Strengths)</i> | <i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Стабільне фінансування соціальної сфери громади; • Висока питома вага видатків на освіту у структурі бюджету; • Наявність дієвих місцевих програм соціального захисту (зокрема Програма «ТУРБОТА»); • Функціонування мобільної бригади соціально-психологічної допомоги; • Налагоджена система електронних соціальних послуг через платформу «Соціальна громада»; • Активна співпраця з державними та обласними органами соціального захисту; • Позитивний рівень взаємодії між владою та громадськістю. | <ul style="list-style-type: none"> • Недостатня аналітична база для оцінки ефективності соціальних програм; • Висока частка адміністративних та управлінських витрат; • Обмежені кадрові ресурси у сфері соціального захисту; • Недостатня кількість соціальних працівників для обслуговування населення похилого віку; • Застаріла матеріально-технічна база частини закладів культури; • Невисокий рівень цифрової грамотності серед окремих категорій населення. |
| <i>Можливості (Opportunities)</i> | <i>Загрози (Threats)</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток цифрових інструментів соціального управління (електронні сервіси, аналітичні системи); • Залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги та державних субвенцій; • Розвиток міжмуніципального партнерства для реалізації спільних соціальних проєктів; • Підвищення кваліфікації працівників соціальної сфери та освітніх закладів; • Розширення спектру соціальних послуг для осіб похилого віку та ВПО; • Залучення громадських організацій до соціальних ініціатив. | <ul style="list-style-type: none"> • Ризики, пов'язані з воєнним станом та безпековими викликами; • Міграційні процеси, що збільшують навантаження на соціальну інфраструктуру; • Недостатня прогнозованість бюджетних надходжень через економічну нестабільність; • Старіння населення та зростання попиту на соціальні послуги догляду; • Можливе скорочення фінансування державних соціальних програм; • Погіршення соціально-психологічного стану населення через наслідки війни. |

Рис. 2.1. SWOT-аналіз управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

Водночас ідентифіковано низку внутрішніх проблем, які стримують ефективність розвитку соціальної сфери. Серед них – недостатня аналітична база для оцінки ефективності програм, кадровий дефіцит у соціальних службах, а також застаріла інфраструктура частини закладів культури та освіти. Висока частка адміністративних витрат свідчить про потребу оптимізації управлінських процесів і впровадження сучасних методів моніторингу та контролю результативності.

До зовнішніх можливостей громади належать розширення цифровізації, залучення міжнародної та державної фінансової підтримки, розвиток міжмуніципального партнерства, а також посилення ролі громадських організацій у реалізації соціальних проектів. Використання цих можливостей може забезпечити модернізацію соціальної інфраструктури, підвищення якості послуг та розширення спектра соціальної підтримки населення.

Разом із тим, громада стикається з рядом загроз, пов'язаних із воєнним станом, демографічними змінами (старінням населення), нестабільністю фінансових надходжень та зростанням попиту на соціальні послуги. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування адаптивної та гнучкої системи соціального управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнена оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади нами подана у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади

| № | Критерій оцінки | Характеристика стану | Рівень ефективності | Пропозиції |
|---|--|---|---------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Організаційна структура управління соціальною сферою | Функціонує відділ освіти, культури, молоді та спорту; визначено відповідального спеціаліста із соціального захисту; налагоджена координація з районними службами. | Високий | Доцільно створити окремий підрозділ із соціального захисту або розширити штат соціальних працівників. |

Продовження табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|------------------|---|
| 2 | Фінансове забезпечення | Зберігається стабільна бюджетна спроможність громади; у I–II кв. 2025 р. доходи зросли на 2,4 рази. Основні джерела – ПДФО (до 75 %) та освітня субвенція. | Середньо-високий | Розширити фінансування соціальних програм за рахунок грантів, держсубвенцій і місцевих податків. |
| 3 | Цифровізація та автоматизація соціальних процесів | Ефективно функціонує система «Соціальна громада»; запроваджено онлайн-доступ до інформаційних карток послуг. | Високий | Розвинути систему аналітичного моніторингу результативності наданих соціальних послуг. |
| 4 | Доступність соціальних послуг | Працює мобільна бригада соціально-психологічної допомоги; діє онлайн-запис та електронне інформування; забезпечено підтримку ВПО. | Високий | Варто деталізувати статистику за категоріями отримувачів послуг і розширити охоплення маломобільних груп. |
| 5 | Кадрове забезпечення соціальної сфери | У штаті — лише 2 соціальні працівники, які обслуговують 19 осіб похилого віку; кадровий дефіцит стримує розширення послуг. | Середній | Необхідно підсилити кадровий потенціал, залучити молодих спеціалістів і передбачити програми підвищення кваліфікації. |
| 6 | Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) | Прийнято понад 1100 ВПО; забезпечено проживання, харчування, надано гуманітарну допомогу та соціальний супровід. | Високий | Продовжити програми адаптації, інтеграції та працевлаштування ВПО. |
| 7 | Комунікація та залучення громади | Регулярно проводяться благодійні та культурні акції; налагоджено співпрацю з громадськими організаціями. | Середній | Підвищити участь громадськості у формуванні соціальної політики через дорадчі органи, онлайн-опитування тощо. |
| 8 | Моніторинг і публічність інформації | Інформація про програми частково оприлюднюється на сайті громади; системного звітування поки немає. | Низький | Розробити систему публічної звітності та відкритих даних про соціальні послуги й використання коштів. |

Примітка. Складено автором самостійно на основі дослідження

Комплексна оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади у 2025 році засвідчує позитивну динаміку у фінансовій, організаційній та технологічній площинах. Громада демонструє стабільне зростання доходів, ефективне використання бюджетних коштів та

активне впровадження цифрових інструментів управління. Особливо вагомими досягненнями є високий рівень доступності соціальних послуг, функціонування мобільної бригади соціально-психологічної допомоги, а також ефективна реалізація програм підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Водночас, існують проблеми, які потребують додаткового дослідження та вдосконалення: кадровий дефіцит у соціальній сфері та обмежені можливості для якісного надання соціальних послуг; недостатній рівень аналітичного моніторингу результатів програм, що ускладнює оцінку ефективності та прогнозування розвитку соціальної сфери; часткова закритість інформації про соціальні програми та результати їх реалізації; потреба у розвитку інноваційних технологій та партнерських форм взаємодії, які дозволяють підвищити якість та доступність послуг, залучати додаткові ресурси через гранти, міжмуніципальні проекти та співпрацю з громадськими організаціями.

Подальше вдосконалення управління має базуватися на формуванні стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади та активному впровадженні сучасних цифрових рішень і партнерських механізмів взаємодії. Це забезпечить системність планування, підвищить ефективність використання ресурсів та зміцнить соціальну стійкість громади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади

Формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери територіальної громади є ключовим етапом управлінського процесу, що забезпечує ефективну реалізацію соціальної політики та спрямовує ресурси на досягнення максимальної суспільної користі [31]. У сучасних умовах, коли територіальні громади стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, демографічними змінами та високими очікуваннями мешканців щодо якості соціальних послуг, стратегічне планування стає невід'ємною складовою успішного розвитку.

Першим кроком у формуванні пріоритетів є системний аналіз потреб населення громади. Це передбачає вивчення демографічної структури, рівня доходів, стану охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та культури. Використання методів соціологічних опитувань, анкетування, статистичного аналізу дозволяє виявити пріоритетні проблеми, які потребують негайного втручання органів місцевого самоврядування [8]. Такий підхід гарантує, що стратегічні рішення базуються на реальних потребах громадян, а не лише на нормативних вимогах чи політичних деклараціях. На основі отриманих даних визначаються основні стратегічні пріоритети розвитку соціальної сфери. Кожен пріоритет потребує чіткої формулювання цілей, очікуваних результатів та критеріїв оцінки ефективності, що дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність у реалізації соціальної політики.

В умовах обмеженого бюджету та ресурсів стратегічне управління передбачає пріоритизацію напрямів діяльності. Це дозволяє зосередити фінансові, кадрові та матеріальні ресурси на тих сферах, де їх вплив буде найбільш

ефективним. Стратегічне планування соціальної сфери не є статичним процесом. Суспільні потреби та зовнішні умови змінюються, тому пріоритети розвитку повинні бути гнучкими та періодично переглядатися. Для цього необхідно впроваджувати системи моніторингу та оцінки результатів, що дозволяють своєчасно коригувати напрямки діяльності, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність соціальних програм.

Етапи формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади та їх характеристика нами подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади та їх характеристика

| № | Назва етапу та основний зміст | Ключові елементи та інструменти | Очікуваний результат |
|---|---|--|--|
| 1 | Аналіз соціальних потреб громади (системне вивчення соціально-економічних характеристик населення громади для виявлення першочергових потреб) | - Демографічний аналіз - Аналіз доходів, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури - Соціологічні опитування, анкетування, статистичний аналіз | Визначення актуальних соціальних проблем, на яких має зосередитися місцева влада. |
| 2 | Визначення ключових стратегічних пріоритетів (формування основних напрямів розвитку соціальної сфери на основі результатів аналізу) | - Аналітичні методи обробки даних; - Громадські консультації; - Метод стратегічного планування; - Бенчмаркінг досвіду інших громад; - Систематизація пріоритетів за критеріями важливості та ефективності. | Чітко сформульовані пріоритети, цілі та критерії оцінки ефективності реалізації соціальної політики. |
| 3 | Пріоритизація ресурсів та управлінських зусиль (оптимальний розподіл обмежених ресурсів громади для досягнення максимальної ефективності) | - Рейтингові системи оцінки соціальних проектів - Визначення термінів реалізації - Узгодження коротко- та довгострокових цілей | Раціональне використання ресурсів, концентрація зусиль на найбільш впливових напрямах. |
| 4 | Забезпечення динамічності та гнучкості стратегічних пріоритетів (адаптація стратегії до змін у соціальному середовищі та зовнішніх умовах) | - Системи моніторингу та оцінки результатів - Періодичний перегляд пріоритетів - Оптимізація витрат і корекція програм | Гнучке стратегічне управління, підвищення ефективності соціальних програм, сталий розвиток громади. |

Примітка. Складено автором самостійно на основі [31; 27; 25; 8].

Таким чином, формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери громади є комплексним процесом, який поєднує аналіз потреб населення, визначення цілей, пріоритизацію ресурсів та забезпечення адаптивності стратегічних рішень. Успішна реалізація цього підходу дозволяє підвищити ефективність управління соціальною сферою та забезпечити сталий розвиток громади.

На основі загальних принципів формування стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери та проведеного у другому розділі нашого дослідження SWOT-аналізу управління соціальною сферою Неліпинської територіальної громади (рис.2.1) нами побудована матриця стратегічних дій для розвитку громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця стратегічних дій розвитку соціальної сфери Неліпинської територіальної громади

| Тип стратегії | Основний зміст та напрями реалізації |
|---|---|
| 1 | 2 |
| SO-стратегії (Використання сильних сторін для реалізації можливостей) | <ul style="list-style-type: none"> • Використати стабільне фінансування та діючу платформу «Соціальна громада» для розширення спектра цифрових соціальних послуг (онлайн-звернення, електронні довідки, дистанційне консультування). • Залучити грантові ресурси для модернізації освітньої та культурної інфраструктури, базуючись на наявних діючих програмах громади («ТУРБОТА»). • Поглибити співпрацю з державними і міжнародними партнерами для створення регіональних центрів соціальної підтримки. • Використати кадровий потенціал освітніх і культурних працівників для розвитку громадських ініціатив і волонтерських рухів. |
| WO-стратегії (Подолання слабких сторін через використання можливостей) | <ul style="list-style-type: none"> • Розвивати аналітичну базу соціального управління через впровадження цифрових систем моніторингу ефективності соціальних програм. • Залучати міжнародну технічну допомогу для підвищення кваліфікації соціальних працівників та підготовки молодих фахівців. • Створити партнерські програми з іншими громадами для спільного використання ресурсів (кадрових, технічних, освітніх). • Модернізувати заклади культури та освіти за рахунок грантового фінансування і міжмуніципального співробітництва. |
| ST-стратегії (Використання сильних сторін для нейтралізації загроз) | <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечити безперервність соціальних послуг в умовах воєнного стану через ефективну роботу платформи «Соціальна громада» і мобільних бригад соціальної допомоги • Використати стабільну систему фінансування для створення резервного фонду соціальної підтримки у разі кризових ситуацій. • Розширити мережу послуг для літніх людей і осіб з інвалідністю, реагуючи на процеси старіння населення. |

Продовження табл. 3.2

| 1 | 2 |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Посилити комунікацію з громадськістю для збереження довіри і соціальної стабільності під час кризових явищ. |
| WT-стратегії (Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) | <ul style="list-style-type: none"> • Оптимізувати управлінські витрати шляхом цифровізації документообігу та автоматизації процесів соціального обліку. • Зменшити кадровий дефіцит через навчання нових соціальних працівників на місцевому рівні та залучення волонтерів. • Розробити систему прогнозування соціальних ризиків для кращого планування бюджетних видатків. • Впровадити програми психологічної підтримки населення, особливо ВПО, дітей і літніх людей, для зниження соціальної напруги. |

Примітка. Складено автором самостійно на основі результатів SWOT-аналізу (рис. 2.1)

На основі матриці стратегічних дій (табл. 3.2) і результатів SWOT-аналізу (рис. 2.1) нами визначено основні стратегічні пріоритети розвитку, які спрямовані на посилення сильних сторін, мінімізацію слабких, використання наявних можливостей та протидію загрозам, зокрема соціальним викликам, пов'язаним із старінням населення, воєнним станом та міграційними процесами.

До ключових стратегічних пріоритетів розвитку соціальної сфери Неліпинської територіальної громади належать:

1. Цифровізація соціального управління та послуг – розвиток платформи «Соціальна громада», впровадження аналітичних систем моніторингу результативності програм, автоматизація документообігу та створення єдиного електронного простору соціальних сервісів. Цей напрям дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативність прийняття рішень і покращити зворотний зв'язок із населенням.

2. Підвищення кадрового потенціалу соціальної сфери – формування стратегії підготовки, перепідготовки та професійного розвитку соціальних працівників, залучення молодих фахівців, а також розвиток волонтерського руху. Особлива увага має приділятися підвищенню кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, кризового реагування та роботи з вразливими групами населення.

3. Розвиток партнерських форм взаємодії – активізація співпраці з громадськими організаціями, благодійними фондами, бізнесом та іншими

громадами для спільної реалізації соціальних проєктів. Міжмуніципальна взаємодія сприятиме раціональному використанню ресурсів, обміну досвідом і впровадженню кращих управлінських практик.

4. Зміцнення соціальної інфраструктури та доступності послуг – модернізація об'єктів соціальної інфраструктури, створення безбар'єрного середовища, розширення мережі мобільних форм обслуговування населення, зокрема осіб з інвалідністю, літніх людей та внутрішньо переміщених осіб.

5. Забезпечення соціальної стійкості громади в умовах кризових викликів. Розробка механізмів адаптації системи соціального захисту до умов воєнного стану, економічної нестабільності та демографічних змін. Передбачено створення резервних фондів підтримки населення, системи психологічної допомоги та соціального супроводу для постраждалих категорій.

6. Прозорість, моніторинг та публічна підзвітність соціальної політики – запровадження системи відкритої звітності про реалізацію програм і використання бюджетних коштів, публікація результатів моніторингу на офіційному вебпорталі громади, створення інтерактивних каналів для зворотного зв'язку з громадянами.

Отож, у даному параграфі нашого дослідження було визначено стратегічні напрями удосконалення механізму управління розвитком соціальної сфери Неліпінської територіальної громади, які ґрунтуються на поєднанні системного аналізу наявних ресурсів, оцінці ефективності управління та результатах SWOT-аналізу. Встановлено, що подальший розвиток соціальної сфери громади потребує переходу від фрагментарного управління до стратегічно орієнтованої моделі, яка передбачає чітке формулювання пріоритетів, концентрацію ресурсів на найбільш важливих напрямках і впровадження інноваційних управлінських технологій.

Розроблені напрями удосконалення включають формування системи стратегічного планування, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцнення кадрового потенціалу, розширення партнерських зв'язків і посилення цифровізації управлінських процесів. Особлива увага приділяється розвитку механізмів публічної підзвітності, моніторингу результатів соціальних

програм та залученню громадськості до прийняття управлінських рішень.

Визначено, що стратегічні пріоритети розвитку соціальної сфери Неліпинської територіальної громади повинні бути спрямовані на: підвищення якості та доступності соціальних послуг через цифрову трансформацію та інноваційні підходи до управління; розвиток кадрового потенціалу та професійної компетентності працівників соціальної сфери; розширення форм міжмуніципальної співпраці, партнерства з громадськими та міжнародними організаціями; забезпечення соціальної стійкості громади в умовах кризових і воєнних викликів; зміцнення довіри між владою та громадою шляхом відкритості, прозорості та публічної підзвітності соціальної політики.

Таким чином, запропоновані напрями формують основу для переходу громади до нової моделі соціального управління, орієнтованої на сталий розвиток, ефективність, інноваційність і соціальну справедливість. Їх реалізація дозволить не лише покращити якість життя мешканців, але й підвищити інституційну спроможність громади, її конкурентоспроможність та соціальну згуртованість.

3.2. Впровадження інноваційних технологій та партнерських форм взаємодії у розвиток соціальної сфери територіальної громади

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим чинником підвищення ефективності управління соціальною сферою територіальних громад [20]. Вона охоплює процеси автоматизації надання послуг, використання електронних платформ для взаємодії з громадянами, формування аналітичних баз даних та електронних реєстрів отримувачів соціальної підтримки [14; 23; 28].

Впровадження цифрових інструментів у досліджуваній громаді вже демонструє позитивні результати. Функціонування інформаційної системи «Соціальна громада» дозволяє забезпечити прозорість і зручність процесів надання соціальних послуг, оперативне інформування населення, оптимізацію документообігу. Наступним етапом має стати створення єдиної аналітичної платформи соціального моніторингу, що забезпечить аналіз потреб населення,

ефективності програм і рівня задоволеності громадян. Перспективним напрямом є розвиток електронного документообігу між органами місцевого самоврядування, соціальними службами та закладами освіти, медицини й культури [30]. Це сприятиме підвищенню швидкості управлінських рішень, зниженню адміністративних витрат і зменшенню ризику бюрократичних затримок. Крім того, доцільним є впровадження мобільних застосунків для соціальної підтримки населення, які дозволять мешканцям громади здійснювати електронні звернення, отримувати консультації онлайн, контролювати стан розгляду заяв і реєструватися на прийом до фахівців. Такі рішення відповідають принципам відкритого врядування та орієнтованості на громадянина.

Впровадження цифрових інструментів управління соціальною сферою передбачає поетапну, системну діяльність, спрямовану на створення технологічно орієнтованої, прозорої та клієнтоцентричної моделі соціального управління. Методика реалізації цифрової трансформації у Неліпинській територіальній громаді подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методика впровадження інноваційних цифрових технологій у розвиток соціальної сфери Неліпинської територіальної громади

| № | Етап | Мета | Основні дії | Очікуваний результат |
|---|-------------------------|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Аналітико-діагностичний | Виявлення поточного стану цифрової інфраструктури, рівня готовності персоналу та визначення потреб громади у цифрових соціальних послугах. | – Проведення аудиту ІКТ-систем і технічного забезпечення соціальних установ; – аналіз інформаційних потоків між відділами освіти, соціального захисту, медицини, культури; – опитування мешканців щодо доступності онлайн-послуг; – визначення ключових проблем і “вузьких місць” цифрової взаємодії. | Сформований аналітичний звіт із визначенням цифрових пріоритетів громади. |

Продовження табл. 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------------|---|--|--|
| 2 | Планово-організаційний | Розроблення стратегії цифрової трансформації соціальної сфери громади. | <ul style="list-style-type: none"> – Формування Цифрової дорожньої карти громади (Digital Roadmap) з цілями, термінами та виконавцями; – визначення джерел фінансування (місцевий бюджет, субвенції, гранти); – розроблення нормативно-правового забезпечення цифровізації; – створення міжвідомчої робочої групи з цифрової трансформації. | Затверджена стратегія цифровізації з чітким планом реалізації. |
| 3 | Інституційний | Впровадження технічних і програмних рішень для автоматизації соціальних процесів. | <ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція платформи «Соціальна громада» із внутрішніми базами даних; – створення єдиного електронного кабінету отримувача соціальних послуг; – впровадження електронного документообігу; – розроблення мобільного застосунку для мешканців; – забезпечення кіберзахисту та резервного копіювання даних. | Побудована інтегрована цифрова екосистема соціального управління громади. |
| 4 | Кадрово-освітній | Підвищення цифрової компетентності персоналу соціальної сфери та населення громади. | <ul style="list-style-type: none"> – Проведення тренінгів, семінарів і вебінарів; – створення навчальних матеріалів з користування електронними сервісами; – залучення старост, бібліотекарів і педагогів як цифрових амбасадорів; – проведення інформаційних кампаній для населення. | Зростання цифрової грамотності працівників і громадян, підвищення якості обслуговування. |
| 5 | Моніторинг та оцінка | Оцінка результатів цифрової трансформації та її впливу на якість соціальних послуг. | <ul style="list-style-type: none"> – Розроблення системи КРІ цифровізації соціальної сфери; – щоквартальний моніторинг використання онлайн-сервісів; – аналіз зворотного зв'язку від мешканців; – коригування планів і програм за результатами оцінки. | Безперервне вдосконалення цифрових процесів і адаптація системи до потреб громади. |

Примітка. Складено автором самостійно на основі результатів дослідження

Успішна цифрова трансформація соціальної сфери громади значно підвищує ефективність управління, проте її повний потенціал розкривається лише

за умов активної взаємодії з партнерами на різних рівнях[1; 9; 22; 36]. Партнерські форми співпраці дозволяють залучати додаткові ресурси, обмінюватися досвідом, реалізовувати міжмуніципальні проєкти та грантові ініціативи, а також активізувати громадські організації та волонтерські рухи.

Для Неліпинської територіальної громади ключовими напрямками такої взаємодії є співпраця з державними установами, міжнародними та українськими фондами, іншими територіальними громадами, закладами освіти, культури та охорони здоров'я, а також громадськими об'єднаннями. Партнерські ініціативи сприяють підвищенню якості соціальних послуг, впровадженню інноваційних підходів у роботі закладів громади та залученню додаткових фінансових і матеріальних ресурсів.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій із системою партнерських взаємодій створює умови для комплексного розвитку соціальної сфери, забезпечуючи доступність, ефективність та сталий характер надання соціальних послуг для мешканців громади. У цьому зв'язку нами подана методика впровадження партнерських форм взаємодії у соціальній сфері Неліпинської громади (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

**Методика впровадження партнерських форм взаємодії у соціальну сферу
Неліпинської громади**

| № | Етап | Мета | Основні дії | Результат |
|---|-------------------------|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Аналітико-діагностичний | Визначення потреб громади та потенційних партнерів | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз соціальних потреб населення - Виявлення можливих державних, міжнародних, міжмуніципальних та громадських партнерів - Оцінка ресурсів громади та рівня готовності до спільних проєктів | Сформований перелік потенційних партнерів та ключові напрями співпраці |
| 2 | Планово-організаційний | Розроблення стратегії партнерських взаємодій | <ul style="list-style-type: none"> - Формування дорожньої карти партнерської співпраці - Визначення форм співпраці (гранти, спільні проєкти, міжмуніципальні ініціативи, волонтерські програми) - Розроблення нормативно-правового та організаційного забезпечення | Затверджена стратегія партнерства та план реалізації конкретних ініціатив |

Продовження табл. 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------------|---|---|--|
| 1 | Аналітико-діагностичний | Визначення потреб громади та потенційних партнерів | - Аналіз соціальних потреб населення - Виявлення можливих державних, міжнародних, міжмуніципальних та громадських партнерів - Оцінка ресурсів громади та рівня готовності до спільних проєктів | Сформований перелік потенційних партнерів та ключові напрями співпраці |
| 2 | Планово-організаційний | Розроблення стратегії партнерських взаємодій | - Формування дорожньої карти партнерської співпраці - Визначення форм співпраці (гранти, спільні проєкти, міжмуніципальні ініціативи, волонтерські програми) - Розроблення нормативно-правового та організаційного забезпечення | Затверджена стратегія партнерства та план реалізації конкретних ініціатив |
| 3 | Інституційний | Створення організаційної і технічної бази для взаємодії | - Впровадження спільних цифрових платформ для координації проєктів - Організація міжвідомчих і міжмуніципальних робочих груп - Визначення каналів комунікації та регулярних звітів | Налагоджена інфраструктура партнерської взаємодії та ефективна координація дій |
| 4 | Кадрово-освітній | Підготовка персоналу до реалізації партнерських ініціатив | - Проведення навчань та тренінгів з міжсекторальної співпраці та грантової діяльності - Залучення громадських організацій та волонтерів - Підготовка методичних матеріалів та рекомендацій | Підвищення компетентності персоналу та ефективності партнерських проєктів |
| 5 | Моніторинг та оцінка | Оцінка ефективності партнерських форм взаємодії | - Визначення індикаторів результативності (KPI) - Регулярний моніторинг виконання ініціатив - Збір зворотного зв'язку від партнерів і громади - Коригування планів та механізмів взаємодії | Підвищення ефективності партнерської співпраці та сталий розвиток соціальної сфери громади |

Примітка. Складено автором самостійно на основі результатів дослідження

Після визначення методики впровадження інноваційних цифрових технологій та партнерських форм взаємодії у соціальній сфері Неліпинської громади наступним логічним кроком є формування кошторису реалізації цих заходів та оцінка їхнього потенційного ефекту. Розрахунок витрат дозволяє не лише визначити фінансові ресурси, необхідні для впровадження кожного етапу, а й планувати пріоритети витрат, оптимізувати бюджет та залучати додаткові джерела фінансування – державні субвенції, гранти міжнародних та українських фондів, кошти партнерських організацій. Крім того, деталізований кошторис

забезпечує прозорість використання ресурсів та підвищує довіру громадян і партнерів до ініціатив громади. Визначення ефекту від реалізації цифрових та партнерських ініціатив базується на оцінці очікуваних результатів кожного етапу: підвищення ефективності управління соціальною сферою, зростання цифрової грамотності персоналу та населення, покращення доступності та якості соціальних послуг, оптимізація внутрішніх процесів та документообігу, активізація міжсекторальної взаємодії та залучення додаткових ресурсів.

У табл. 3.5. нами подано комплексний кошторис, що об'єднує витрати на цифрову трансформацію та впровадження партнерських форм взаємодії, а також визначення ключових показників ефективності, що дозволять оцінити вплив цих заходів на розвиток соціальної сфери громади.

Таблиця 3.5

Кошторис реалізації цифрової трансформації та партнерських форм взаємодії у соціальну сферу Неліпинської громади

| № | Стаття витрат | Опис | Прогнозний обсяг витрат (грн) | Очікуваний ефект |
|--|--|---|-------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Перший напрям – цифрова трансформація | | | | |
| 1 | Інфраструктура та обладнання | Сервери, ПК, планшети для закладів освіти, культури, соціальної сфери | 1 200 000 | Підвищення доступності та швидкості надання послуг; покращення внутрішньої цифрової інфраструктури |
| 2 | Розробка та інтеграція ПЗ | Платформа «Соціальна громада», мобільний додаток, інтеграція з базами даних | 800 000 | Автоматизація процесів, формування єдиної бази даних отримувачів послуг, зручність для громадян |
| 3 | Електронний документообіг та кіберзахист | Ліцензії на ПЗ, захист персональних даних, резервне копіювання | 250 000 | Зменшення бюрократії, захист даних, швидке прийняття управлінських рішень |
| 4 | Кадрові тренінги та підготовка | Семінари, навчальні матеріали, цифрові амбасадори | 150 000 | Підвищення цифрової компетентності персоналу; ефективне використання цифрових сервісів |
| 5 | Моніторинг та підтримка | Система КРІ, регулярний аналіз, технічна підтримка | 100 000 | Безперервне вдосконалення цифрових процесів, підвищення якості послуг |

Продовження табл. 3.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------------------------|---|-----------|--|
| Другий напрям напрям - партнерські форми взаємодії | | | | |
| 6 | Планування та організаційна робота | Розробка дорожньої карти, юридичне забезпечення, міжвідомчі зустрічі | 100 000 | Чітке стратегічне планування, визначення форм та напрямів співпраці |
| 7 | Комунікаційна платформа | Спільні цифрові платформи для координації проєктів та обміну даними | 200 000 | Покращення координації між партнерами; ефективний обмін інформацією |
| 8 | Навчання та підготовка персоналу | Тренінги, семінари, залучення громадських організацій та волонтерів | 150 000 | Підвищення компетентності працівників, розвиток навичок міжсекторальної співпраці |
| 9 | Проведення партнерських проєктів | Спільні програми з іншими громадами, грантові ініціативи, промоційні заходи | 300 000 | Залучення додаткових ресурсів, реалізація інноваційних програм, зміцнення міжмуніципальної взаємодії |
| 10 | Моніторинг та оцінка ефективності | KPI, збір зворотного зв'язку, аналіз результатів, корекція планів | 50 000 | Оцінка ефективності співпраці, підвищення сталості партнерських ініціатив |
| | Разом | | 3 300 000 | Комплексне підвищення ефективності соціальної сфери, доступності послуг, координації партнерів та сталого розвитку громади |

Примітка. Складено автором самостійно. Вартість ресурсів розрахована з урахуванням середніх цін у 2025 році, з резервом 10 % на інфляцію.

Поданий нами комплексний кошторис реалізації цифрової трансформації та партнерських форм взаємодії у соціальній сфері Неліпинської громади дає змогу не лише планувати фінансові ресурси, а й вимірювати практичний ефект від впровадження інноваційних рішень та співпраці з партнерами. На завершення нами розраховано прогнозний економічний та соціальний ефект впровадження інноваційних цифрових технологій і партнерських форм взаємодії у соціальну сферу Неліпинської громади (табл. 3.6.).

Отож, кошторис реалізації ініціатив і прогнозні показники ефекту підтверджують значний економічний і соціальний вплив, зокрема зменшення адміністративних витрат, оптимізацію процесів, залучення фінансових ресурсів та підвищення рівня задоволеності населення.

Таблиця 3.6

Прогнозний економічний та соціальний ефект впровадження інноваційних цифрових технологій і партнерських форм взаємодії у соціальну сферу Неліпинської громади

| Напрямок впровадження | Прогнозний економічний ефект | Прогнозний соціальний ефект | Кількісні показники / КРІ |
|--|--|--|--|
| Цифрова трансформація соціальної сфери | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження адміністративних витрат на 15–20% - Оптимізація використання ресурсів (кадри, документообіг) - Скорочення часу на надання послуг до 30% | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення доступності соціальних послуг для мешканців - Поліпшення якості обслуговування - Зростання рівня цифрової грамотності населення | <ul style="list-style-type: none"> - Час обробки заяв зменшено до 3 днів - $\geq 80\%$ громадян користуються електронними сервісами - $\geq 70\%$ працівників пройшли цифрове навчання |
| Партнерські форми взаємодії | <ul style="list-style-type: none"> - Залучення додаткових фінансових ресурсів (гранти, субвенції) на суму до 1 млн грн на рік - Економія на спільних проектах завдяки міжмуніципальній координації | <ul style="list-style-type: none"> - Розширення спектру соціальних послуг - Залучення громадськості та волонтерів - Підвищення ефективності реалізації соціальних ініціатив | <ul style="list-style-type: none"> - Не менше 5 спільних проектів на рік - $\geq 50\%$ громадських організацій залучені до ініціатив - Позитивний відгук від $\geq 75\%$ учасників проектів |
| Комплексний ефект | <ul style="list-style-type: none"> - Загальна економія коштів і ресурсів до 20–25% - Раціональне використання бюджету громади | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня соціальної інтеграції та задоволеності населення - Стійкий розвиток соціальної сфери громади | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення індексу задоволеності громадян $\geq 80\%$ - Забезпечення сталості соціальних послуг у довгостроковій перспективі |

Примітка. Складено та розраховано автором самостійно.

Таким чином, впровадження інноваційних цифрових технологій у поєднанні з партнерськими формами взаємодії створює комплексний підхід до розвитку соціальної сфери Неліпинської територіальної громади. Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію процесів, доступність та оперативність надання соціальних послуг, підвищує прозорість і ефективність управління. Партнерські ініціативи, у свою чергу, дозволяють залучати додаткові ресурси, зміцнювати міжмуніципальну та міжсекторальну взаємодію, підвищувати компетентність персоналу та реалізовувати інноваційні проекти.

Комплексна реалізація цих напрямів спрямована на досягнення сталого розвитку соціальної сфери громади, підвищення якості обслуговування населення та забезпечення максимальної відповідності потребам мешканців. Формування чіткої стратегії, поетапне впровадження технологій, навчання персоналу та системний моніторинг ефективності дозволяють створити умови для довгострокового позитивного ефекту та підвищення рівня життя громади.

ВИСНОВКИ

1. Соціальна сфера територіальної громади виступає складною багатофункціональною системою, яка поєднує інституційно-організаційні, функціональні та комунікативно-соціальні компоненти. Вона забезпечує задоволення базових соціальних потреб населення, розвиток людського потенціалу, підвищення якості життя та соціальної згуртованості громади. Аналіз наукових підходів демонструє, що соціальна сфера є не лише набором закладів та послуг, а й механізмом реалізації соціальної політики на місцевому рівні, що включає планування, управління, моніторинг та адаптацію послуг під конкретні потреби мешканців. В умовах децентралізації соціальна сфера набуває особливого значення, оскільки громади отримують повноваження щодо управління, фінансування та контролю за наданням соціальних послуг, що дозволяє більш ефективно реагувати на потреби населення. Основними функціями соціальної сфери стають забезпечення доступності та якості послуг, управління соціальною інфраструктурою, оцінка потреб населення, реагування на кризові ситуації та формування соціальної згуртованості. Отже, соціальна сфера як об'єкт управління в умовах децентралізації є ключовим фактором сталого розвитку територіальних громад, підвищення добробуту мешканців і зміцнення їх соціальної стабільності, що обумовлює необхідність системного та стратегічно орієнтованого підходу до її організації та управління.

2. Управління розвитком соціальної сфери територіальної громади є комплексним і динамічним процесом, що поєднує науково обґрунтовані принципи та практичні інструменти управління. Методологічні принципи, такі як субсидіарність, комплексність, орієнтація на потреби громади, сталий розвиток та партнерство й відкритість, забезпечують системність, ефективність та адаптивність управлінських рішень. Вони дозволяють поєднати стратегічні цілі соціальної політики з реальними потребами населення та ресурсними можливостями територіальної громади. Інструменти управління — стратегічне планування, бюджетування та фінансове забезпечення, моніторинг і оцінка

ефективності, застосування інформаційних технологій, громадська участь і партнерство – формують практичний механізм реалізації цих принципів, спрямований на підвищення якості соціальних послуг, зміцнення соціальної згуртованості та розвитку людського потенціалу громади. Таким чином, поєднання методологічних принципів і комплексних інструментів управління створює ефективну модель соціального управління на рівні територіальної громади, здатну забезпечувати сталість розвитку, соціальну справедливість і підвищення добробуту населення в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних трансформацій.

3. Аналіз організаційного забезпечення розвитку соціальної сфери Неліпинської територіальної громади свідчить про наявність цілісної та ефективної системи управління, яка охоплює освітню, культурну, спортивну та соціально-захисну складові. Сільська рада забезпечує функціонування закладів загальної середньої та дошкільної освіти, культурних установ, об'єктів фізичної культури та спорту, а також надання соціальних послуг, особливо для вразливих груп населення. В умовах воєнного стану громада успішно адаптувала соціальну інфраструктуру: облаштовано укриття у закладах освіти, забезпечено автономне електропостачання, організовано харчування та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Впровадження цифрових інструментів, зокрема системи «Соціальна громада», підвищило оперативність та прозорість надання соціальних послуг. Система соціального захисту громади функціонує стабільно, забезпечує адресну допомогу, компенсації та підтримку для осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, малозабезпечених сімей та ВПО. Паралельно реалізуються місцеві програми, зокрема Програма «ТУРБОТА», що сприяє підвищенню якості життя мешканців. Таким чином, Неліпинська територіальна громада має належне організаційне підґрунтя для ефективного управління соціальною сферою. Наявність чіткої структури управління, достатньої соціальної інфраструктури, кваліфікованих кадрів та сучасних інформаційних технологій створює умови для соціальної стабільності та підвищення рівня добробуту населення.

4. Комплексна оцінка ефективності управління розвитком соціальної сфери

Неліпинської територіальної громади у 2025 році засвідчує позитивну динаміку у фінансовій, організаційній та технологічній площинах. Громада демонструє стабільне зростання доходів, ефективне використання бюджетних коштів та активне впровадження цифрових інструментів управління. Особливо вагомими досягненнями є високий рівень доступності соціальних послуг, функціонування мобільної бригади соціально-психологічної допомоги, а також ефективна реалізація програм підтримки внутрішньо переміщених осіб. Водночас, існують проблеми, які потребують додаткового дослідження та вдосконалення: кадровий дефіцит у соціальній сфері та обмежені можливості для якісного надання соціальних послуг; недостатній рівень аналітичного моніторингу результатів програм, що ускладнює оцінку ефективності та прогнозування розвитку соціальної сфери; часткова закритість інформації про соціальні програми та результати їх реалізації; потреба у розвитку інноваційних технологій та партнерських форм взаємодії, які дозволяють підвищити якість та доступність послуг, залучати додаткові ресурси через гранти, міжмуніципальні проекти та співпрацю з громадськими організаціями. Таким чином, громада демонструє позитивну динаміку фінансової спроможності та розвитку соціальної сфери, проте потребує подальшого підсилення управлінських, аналітичних та цифрових механізмів.

5. В ході дослідження було визначено стратегічні напрями удосконалення механізму управління розвитком соціальної сфери Неліпинської територіальної громади, які ґрунтуються на поєднанні системного аналізу наявних ресурсів, оцінці ефективності управління та результатах SWOT-аналізу. Встановлено, що подальший розвиток соціальної сфери громади потребує переходу від фрагментарного управління до стратегічно орієнтованої моделі, яка передбачає чітке формулювання пріоритетів, концентрацію ресурсів на найбільш важливих напрямках і впровадження інноваційних управлінських технологій.

Розроблені напрями удосконалення включають формування системи стратегічного планування, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцнення кадрового потенціалу, розширення партнерських зв'язків і

посилення цифровізації управлінських процесів. Особлива увага приділяється розвитку механізмів публічної підзвітності, моніторингу результатів соціальних програм та залученню громадськості до прийняття управлінських рішень.

Запропоновані напрями формують основу для переходу громади до нової моделі соціального управління, орієнтованої на сталий розвиток, ефективність, інноваційність і соціальну справедливість. Їх реалізація дозволить не лише покращити якість життя мешканців, але й підвищити інституційну спроможність громади, її конкурентоспроможність та соціальну згуртованість.

6. Для ефективного впровадження цифрових технологій і партнерських форм взаємодії нами розроблено поетапну методику, що включає аналітику, стратегічне планування, технічну інтеграцію, кадрову підготовку та систематичний моніторинг. Такий підхід забезпечує формування прозорої, технологічно орієнтованої та клієнтоцентричної моделі управління соціальною сферою громади, підвищує цифрову компетентність персоналу та населення, а також сприяє комплексному розвитку соціальної сфери. Реалізація запропонованих ініціатив створює умови для підвищення доступності та якості соціальних послуг, оптимізації процесів, раціонального використання ресурсів, зміцнення міжсекторальної координації та стимулювання сталого розвитку громади. Прогнозні показники ефекту підтверджують значний економічний та соціальний вплив, зокрема зменшення адміністративних витрат, залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів та підвищення рівня задоволеності населення. Таким чином, запропоновані заходи створюють надійну основу для переходу Неліпинської територіальної громади до нової моделі соціального управління, орієнтованої на ефективність, інноваційність, сталий розвиток та соціальну справедливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
2. Верховод І. Соціальна сфера як економічна категорія та основа соціального розвитку. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). С. 92–105.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / за ред. В. В. Небрат. К., 2023. 571 с.
4. Герасіна Л. М., Ткаченко О. В. Соціальна згуртованість як фактор розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Черкаського університету*. 2021. № 9(322). С. 45-53.
5. Горбата Л. П. Стійкість та соціальна згуртованість як основа сталого розвитку територіальних громад. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. №2. С.40-45.
6. Гордієнко В. Концептуальні засади розвитку соціальної сфери територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(3). С. 70-76.
7. Данилевич Н. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Данкевич В. Є. Захаріна О. В. Шевчук А. В. Ловинюк О. Г. Стратегічне планування розвитку громад в контексті реформування децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.11.4> (дата звернення: 07.10.2025).
9. Дейнеко О. О. Об'єднані територіальні громади як нові локальні спільноти в Україні: механізми формування соціальної згуртованості. *Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право*. 2021. №1(49). С. 14-21.
10. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Державне управління: словник-довідник / Українська Академія держ. управління при Президентові України, Інститут проблем держ. управління та місцевого самоврядування; уклад. В. Д. Бакуменко [та ін.] ; заг. ред. В. М. Князєв, В. Д. Бакуменко. К. : Видавництво УАДУ, 2002. 228 с.
 12. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.
 13. Децентралізація. Неліпинська територіальна громада. URL: https://decentralization.ua/newgromada/3873/budget?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.10.2025).
 14. Євченко Д. М., Хожило І. І. Публічне управління територіальним розвитком громад в умовах цифрового суспільства у соціальній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 15-18.
 15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.10.2025).
 16. Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 08.10.2025).
 17. Інститут громадянського суспільства. Створення інфраструктури розвитку МСП в громадах. 2023. URL: <https://www.csi.org.ua/news/stvorennya-infrastruktury-rozvytku-malogo-i-serednogo-pidpryyemnyctva> (дата звернення: 23.10.2025).
 18. Карпенко О., Івженко І. Теоретичні аспекти зародження та розвитку професійної соціальної роботи. *Педагогічний альманах*. 2022. Випуск 51. С. 184-190.

- 19.Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Концептуалізація фінансової спроможності сталого економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск 18. С. 88-93.
- 20.Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком території. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2025. С. 145-148.
- 21.Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 154-160.
- 22.Лях Т., Спіріна Т., Ковтун Є. Розвиток соціальної згуртованості територіальної громади. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 3. С. 41–48.
- 23.Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875>. (дата звернення: 08.10.2025).
- 24.Медяник В.А. Характеристика методів адміністративно-правового забезпечення державної соціальної політики. *Juris Europensis Scientia*. 2021. № 4. С. 29–32.
- 25.Мельник А.Ф. Управління розвитком міських територіальних громад на засадах багатофункціонального підходу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2023. С.112-117.
- 26.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я/ колект.монографія за науковою ред. д.е.н.Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.
- 27.Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022р. №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку

- розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій територіальних громад». URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nakaz-minregionuvid-21.12.2022-no-265.docx> (дата звернення: 08.10.2025).
28. Нижник В. Надання соціальних послуг населенню у розвитку сервісної інфраструктури об'єднаних територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 328(2). С. 546-552.
29. Олексюк Г. В., Куйбіда В. С., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23–38.
30. Олійник Д. І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. 2019. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynukbe86a.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
31. Основні етапи стратегічного планування. URL: [http://dialog.Lviv.ua>osnovni_etapi_strategichnogo_planuvannja/](http://dialog.lviv.ua/osnovni_etapi_strategichnogo_planuvannja/)
32. Офіційний сайт Неліпинської територіальної громади. URL: <https://nelipynska-gromada.gov.ua/structure/?ut> (дата звернення: 08.10.2025).
33. Сокольська Т., Джегур Г., Поліщук С., Лобачова С. Значення людського капіталу у формуванні спроможних об'єднаних територіальних громад України. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(5). С. 36–46.
34. Хричов Д. І. Методологічні засади управління розвитком соціальної сфери територіальної громади. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: збірник тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю* (Тернопіль, 20 листопада 2025 року).
35. Хричов Д. І. Сутність соціальної сфери та її роль у розвитку територіальних громад. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та*

студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

- 36.Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Васіна А.Ю. та ін. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. Випуск 2. С.197-206.
- 37.Kulikova I. M. Humanitarian culture as a factor of social and economic development of society. *European proceedings of social and behavioural sciences (EpSBS)*. 2018. Vol. 51. Pp. 1510-1518. URL: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.02.161>(дата звернення: 03.11.2025).
- 38.Palatna D. Development of the social sphere in modern territorial communities. *Social Work and Education*, 2022. Vol.9 (1). Pp.75–88. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6> (дата звернення: 08.10.2025).