

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ІВАЩЕНКО СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.073.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
НАДАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

С. О. ІВАЩЕНКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
СИМОНЕНКО Леся Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ІВАЩЕНКА Сергія Олександровича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ІВАЩЕНКО Сергій Олександрович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ІВАЩЕНКО С. О. Удосконалення механізмів управління наданням соціальних послуг в територіальних громадах – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У сучасних умовах завершення процесу децентралізації та наслідках воєнно-політичної та соціально-економічної кризи в Україні важливим завданням стає забезпечення ефективного надання соціальних послуг у кожній територіальній громаді. Дослідження спрямоване на вдосконалення механізмів управління цим процесом з метою підвищення якості, доступності та адресності соціальних послуг. У роботі розглядаються сучасні підходи до організації соціального обслуговування, використання інноваційних технологій, залучення громадськості та оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів громад. Особлива увага приділяється питанням моніторингу, оцінки ефективності надання послуг та побудові партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та наукою. Акцентовано увагу на тому, що результати досліджень якості надання соціальних послуг на місцевому рівні сприятимуть розробці рекомендацій для створення більш адаптивної та стійкої системи управління соціальним обслуговуванням у громадах, забезпечать збереження соціально-людського потенціалу та сприятимуть локальному соціальному розвитку.

Ключові слова: публічне управління, механізми, соціальні послуги, соціальний розвиток, партисипація, територіальна громада, місцеве самоврядування, якість життя .

SUMMARY

IVASHCHENKO S. Improvement of mechanisms for managing the provision of social services in territorial communities – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

In the current conditions of completion of the decentralization process and the consequences of the military-political and socio-economic crisis in Ukraine, an important task is to ensure the effective provision of social services in each territorial community. The study aims to improve the mechanisms for managing this process in order to improve the quality, accessibility and targeting of social services. The paper examines modern approaches to the organisation of social services, the use of innovative technologies, public engagement and optimisation of human, material and financial resources of communities. Particular attention is paid to the issues of monitoring, evaluation of the effectiveness of service provision and building partnerships between local governments, NGOs, business and science. It is emphasized that the results of research on the quality of social service provision at the local level will contribute to the development of recommendations for creating a more adaptive and sustainable system of social service management in communities, ensure the preservation of social and human potential and promote local social development.

Keywords: public administration, mechanisms, social services, social development, participation, territorial community, local self-government, quality of life.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	9
1.1. Суть та основні чинники, що впливають на соціальний розвиток	9
1.2. Теоретичні підходи до управління соціальними послугами в територіальних громадах	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	20
2.1. Характеристика стану системи соціального захисту територіальних громад	20
2.2. Оцінка результативності механізмів управління соціальними послугами в громадах	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ З ВИКОРИСТАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	33
3.1. Імплементация досвіду побудови стратегії інтегрованого соціального розвитку ЄС	33
3.2. Напрями трансформації системи соціального обслуговування в територіальних громадах	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні завершується процес децентралізації в результаті якого значна частина повноважень і ресурсів передані на місцевий рівень, що створило нові можливості для територіальних громад, але, в умовах війни, водночас поставило перед органами публічної влади і територіальними громадами серйозні виклики в організації ефективного управління соціальними послугами. Тепер, керівні органи територіальних громад, мають відповідати в повному обсязі за якість задоволення базових потреб своїх мешканців, перш за все у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, збереження соціальної інфраструктури тощо.

Сьогоднішні соціальні проблеми, включаючи наслідки воєнного конфлікту, внутрішню міграцію, зростання бідності, безробіття, потребують адекватних і гнучких підходів до адміністрування в сфері соціального забезпечення населення. При цьому, громади стикаються зі складностями в соціальній роботі з різноманітними категоріями вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, людьми похилого віку, особами з інвалідністю, багатодітними родинами, і кожна група має свої специфічні потреби і інтереси. Таким чином, враховуючи воєнний стан та поглиблення кризових явищ в системі соціального захисту населення, при прийнятті управлінських рішень, потрібен інтегрований підхід до надання соціальних послуг в громадах, який враховує міжсекторальну взаємодію органів влади в сфері медицина, освіти, культури.

Значні напрацювання в сфері управління наданням соціальних послуг зроблено українськими науковцями Палатною Д., Бобровою А., Коваленко Т., Пироженком Н., Колесниковою К., Горішною Н., Обушним С., Слозанською І., Семигіною Т., якими розроблено ряд методичних підходів до аналізу у сфері соціального розвитку територіальних громад. Але, в умовах виникнення нових загроз для локального соціального розвитку, тема набуває особливої актуальності, чим викликане дане дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління соціальними послугами в територіальних громадах та розробка практичних рекомендацій по покращенню інструментів адміністрування соціальної роботи органами місцевої влади. На основі визначеної мети в роботі було визначено *завдання*:

- розкрити суть та чинники що впливають на соціальний розвиток територіальних громад;
- проаналізувати основні складові соціального розвитку на територіальному рівні;
- визначити роль місцевих органів влади в управлінні якістю і результативністю надання соціальних послуг;
- дослідити проблеми надання соціальних послуг в територіальних громадах;
- розробити рекомендації по покращенню механізмів управління соціальними послугами в територіальних громадах;
- визначити роль інститутів громадянського суспільства в покращенні системи адміністрування соціальним захистом населення.

Об'єктом дослідження є процес управління в сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах.

Предметом дослідження є актуальні проблеми удосконалення механізмів управління соціальними послугами в громадах.

Методами дослідження напрямів удосконалення механізмів управління наданням соціальних послуг в територіальних громадах є порівняльний аналіз практик управління соціальними послугами в інших громадах та регіонах, застосовано системний підхід при розгляді механізмів управління як складної системи, що включає організаційні, фінансові, правові та соціальні аспекти, інструменти моделювання шляхів удосконалення управління соціальними послугами з урахуванням специфіки територіальних громад. Було проведено аналіз практичної діяльності органів управління в територіальних громадах, узагальнено статистичні та аналітичні дані, зроблено оцінку кількісних

показників, застосовано SWOT-аналіз сильних і слабких сторін механізмів управління, можливостей та загроз для вдосконалення, проведено бенчмаркінг кращих практик інших громад і шляхи адаптації їх до місцевих умов. Застосовано інструменти прогнозування та сценарного планування, зроблено оцінку відповідності послуг стандартам і потребам громади.

Інформаційна база дослідження включає правові акти, дослідження науковців, статистичні збірники, періодичні видання. За підсумками написання кваліфікаційної роботи опубліковано три тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Перелік публікацій за темою дослідження. Результати досліджень доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях, за підсумками роботи опубліковано три публікації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати отримані автором можуть бути використані в практиці управління наданням соціальних послуг в територіальних громадах.

Елементами наукової новизни є спроба автора дати теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління процесом надання соціальних послуг з врахуванням специфіки соціальної роботи на рівні громади.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків .

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1. Суть та основні чинники, що впливають на соціальний розвиток

Соціальний розвиток – це процес удосконалення суспільних відносин, підвищення рівня та якості життя, добробуту населення, розширення можливостей для задоволення потреб та реалізації потенціалу кожної людини. Цей процес включає розвиток соціальних інституцій, культури, освіти, медицини, соціальної інфраструктури та механізмів управління процесом надання соціальних послуг. Соціальний розвиток відображає зміни у якості життя людей, рівні соціальної справедливості, в демографічній, професійній, культурній структурі суспільства, доступі до соціальних послуг, інтеграції соціальних груп.

На соціальний розвиток в територіальних громадах впливає ряд чинників, найважливішими з них є економічні, які визначаються обсягами ВВП на душу населення, рівнем доходів населення, зайнятістю, структурою економіки, тобто часткою соціально орієнтованих галузей, наявністю бюджетних ресурсів на фінансування освіти, медицини, соціального захисту. Також, важливим чинником є економічна стабільність, відсутність криз, що сприяє сталому соціальному розвитку [1].

До політичних чинників належать державна політика, закони та програми, спрямовані на підтримку соціальних послуг і захист населення, рівень демократії та партисипації, участь громадян у прийнятті рішень, що впливає на справедливість та ефективність соціальних ініціатив. Важливу роль відіграє політична стабільність, мир і злагода, які є основою для сталого розвитку. Соціальні чинники визначаються демографічною ситуацією, рівнем народжуваності, смертності, середньої тривалості життя, міграційними

процесами. Також, до цієї групи факторів, належить рівень освіти, якість підготовки кадрів для соціальної сфери, загальна освіченість населення, стан медицини та рівня здоров'я. В умовах воєнного стану посилилась соціальна мобільність, з'явилися можливості для зміни соціального статусу.

Мають значення культурні чинники, збереження традицій, застосування інструментів сприяння толерантності, взаємоповаги та соціальній гармонії, залучення інновацій у сферу культури та освіти, збереження культурної спадщини. Досвід європейських країн показує, що на перший план соціального розвитку виходять технологічні чинники. Розвиток технологій позитивно впливає на доступність освіти, медицини, культури та комунікацій, використання цифрових інструментів покращує механізми надання соціальних послуг, проведення онлайн-консультацій тощо.

Екологічні чинники та стан довкілля, чистота води, повітря, сталість екосистеми, які впливають на якість життя населення територіальних громад. В умовах екологічної кризи має ефективно реалізовуватись екологічна політика, проводитись заходи з адаптації до змін клімату та їх впливу на громади. Влада має розвивати соціальну інфраструктуру в галузі освіти, медицини, покращувати житлові умови. Суттєво впливає на соціальний розвиток імплементація міжнародного досвіду, інтеграція в міжнародні організації, обмін ресурсами, фінансами, програмами співпраці [2].

Соціальний розвиток є багатофакторним процесом, де всі чинники взаємодіють між собою. Для його досягнення важливо забезпечити баланс між економічними, соціальними, культурними та екологічними аспектами, а також стимулювати інновації в систему соціального захисту. Отже, ефективне управління соціальними послугами в територіальних громадах це важлива сторона забезпечення соціального розвитку, що базується на обґрунтованих теоретичних підходах, партисипативних принципах і методах прийняття рішень, спрямованих на задоволення соціальних потреб громадян.

Більшість вчених, соціальні послуги визначають, як комплекс заходів в сфері освіти, медицини, культури та соціального захисту населення, які

реалізують владні інститути, для подолання та мінімізацію соціальних проблем. Їх метою є підвищення якості життя населення через підтримку, соціальну інтеграцію та захист прав людини. Соціальні послуги, також включають допомогу у догляді за людьми похилого віку, дітьми та особами з інвалідністю, передбачають соціальну реабілітацію, консультаційну підтримку, послуги з працевлаштування, тимчасового розміщення людей [3].

Управлінська діяльність в сфері надання соціальних послуг базується на принципах доступності, тобто забезпечення рівного доступу всіх мешканців громади до соціальних послуг, незалежно від їх статусу чи місця проживання, адресності через надання послуг тим, хто найбільше цього потребує, на основі аналізу соціальних потреб. Важливо, при наданні соціальних послуг, дотримуватись комплексності, інтеграції різних видів соціальної підтримки, прозорості та відкритості процесу прийняття рішень і використання ресурсів. Наріжним каменем успішності управління наданням соціальних послуг на локальному рівні є партисипація цього процесу, тобто максимального залучення громадян до планування, моніторингу та оцінки якості наданих послуг [4].

Основні теоретичні підходи до управління соціальними послугами базуються на системності, що передбачає адміністрування соціальними послугами як цілісного процесу, що охоплює планування, організацію, контроль та комунікацію. Домінуючим залишається децентралізаційний підхід, який передбачає продовження процесу передачі функцій управління соціальними послугами від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що дозволяє враховувати специфіку та потреби кожної громади. Економічний підхід, акцентує увагу на орієнтації на результат, тобто фокус робиться на досягненні конкретних цілей і показників, що відображають реальний вплив соціальних послуг на добробут населення. Він поєднується з клієнтоорієнтованим підходом, який ставить на перше місце потреби та інтереси отримувачів послуг [5].

Управління процесом надання соціальних послуг в територіальних громадах, в умовах війни, потребує ще більших повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування для ефективної організації соціальної допомоги. Основні функції влади в сфері надання соціальних послуг на територіальному рівні передбачають:

- визначення потреб населення в соціальних послугах шляхом соціального моніторингу;
- формування мережі надавачів соціальних послуг (державних, комунальних і недержавних організацій);
- розробку та впровадження місцевих програм соціальної підтримки;
- забезпечення фінансування соціальних послуг через місцеві бюджети та залучення інших джерел (грантів, благодійних коштів);
- моніторинг якості надання соціальних послуг [8].

Для того, щоб ці функції реалізувати, потрібен набір дієвих методів адміністрування в сфері надання соціальних послуг, а саме, проведення оцінки соціально-економічних умов життєдіяльності громади, визначення пріоритетних соціальних потреб, застосування програмно-цільового методу для розробки та реалізації програм, спрямованих на вирішення соціальних проблем. Важливо використовувати цифрові інструменти і бази даних для збору інформації та ухвалення рішень. На перше місце виходить державно-приватне партнерство, яке передбачає залучення бізнесу, неурядових організацій і громадян до надання та моніторингу соціальних послуг [7].

Ефективне застосування цих методів дає змогу вирішити актуальні проблеми і виклики в управлінні соціальними послугами. Основні з них пов'язані з недостатнім фінансуванням проектів і програм на місцевому рівні, відсутністю кваліфікованого персоналу в громадах, нерівномірністю доступу населення до соціальних послуг у різних громадах через географічні, інфраструктурні або соціальні обмеження, назрілою потребою в інтеграції цифрових технологій у процеси управління. Успішна реалізація цих

інструментів сприятиме підвищенню якості життя населення, соціальній інтеграції та соціальному розвитку громад.

Отже, менеджмент соціального розвитку – це сфера діяльності і знань, стратегічно орієнтованих на сприяння соціальному добробуту, отже, його мета полягає у створенні умов для реалізації фундаментальних суспільних цінностей, сприяючи таким чином зменшенню бідності та нерівності, а також зміцненню демократичних принципів у прийнятті рішень в інтересах громадськості.

Управляти соціальним розвитком, це означає діяти в напрямку зміцнення соціально-економічного потенціалу і можливостей територіальних громад, впроваджувати інклюзію та сталу державну політику, тому країни демократії зосереджують управлінські практики на ефективності результатів надання соціальних послуг і їх впливі якості життя населення. Управління соціальними послугами на територіальному рівні сьогодні має бути спрямоване на подолання нерівності в можливостях отримати соціальний захист, подолати недовіру до владних структур, яка вкорінилась в депресивних регіонах [7].

В умовах соціально-економічної та воєнно-політичної кризи, соціально активні громадяни почали вимагати кращого втручання органів місцевого самоврядування в процес прийняття рішень спрямованих на поліпшення умов життя і сприяння переходу до кращого майбутнього. Ці громади наполягають на більш ефективному та дієвому управлінні громадськими питаннями, ця вимога стосується не лише більш ефективного використання державних ресурсів і ефективнішого втручання в питання покращення якості життя та економічних можливостей, але й підвищення якості державної політики надання соціальних послуг, заснованої на критеріях участі та підзвітності громадянському суспільству.

Саме результативна соціальна політика і якісні програми соціального розвитку мають вирішувати критичні соціальні проблеми у спосіб, який спричиняє справедливість та сталість соціального середовища на локальному рівні. Під «соціальним розвитком» ми розуміємо динамічний і багатовимірний

процес, що веде до стійкого покращення добробуту окремих осіб, сімей, громад у контексті справедливості та рівності. Розвиток має багато складових, деякі з яких передбачають вимоги або динаміку, які суперечать або конфліктують одна з одною. Таким чином, феномен «соціальний розвиток» є надто широким і неоднозначним, щоб бути “керованим” об'єктом, або слугувати «компасом», який би спрямовував та орієнтував управлінців-практиків в територіальних громадах. Але кожна громада при наданні соціальних послуг має орієнтуватись на зменшення нерівності, подолання бідності, зміцнення демократичних цінностей, забезпечення реалізації процесу партисипації і створення для повного, інклюзивного та відповідального громадянства [7].

Ці цілі не є незалежними одна від одної, а, навпаки, доповнюють і підсилюють одна одну. Вони становлять «рамкові цінності» менеджменту для соціального розвитку, описуючи ціннісні цілі, які повинні бути досягнуті і які мають переслідувати як державна соціальна політика в цілому, так і застосування інструментарію управління наданням соціальних послуг на місцях. Ефективні механізми управління процесом надання соціальних послуг в територіальних громадах допомагають реалізувати пріоритетні цілі соціального розвитку у кожному конкретному контексті громадянського представництва, обговорення, досягнення консенсусу та прийняття рішень [9].

Природа цих «рамкових цінностей», які визначають цілі сфери управління соціальним розвитком передбачає, що зусилля в цій сфері не обмежені до того, що традиційно називають «соціальними секторами», про що свідчить їх різноманітність. Отже, зусилля влади громад мають бути спрямовані на критично важливі соціальні пріоритети і проблеми, на забезпечення свідомої скоординованості зусиль між економічною, соціальною та політичною складовими соціального розвитку.

1.2.Теоретичні підходи до управління соціальними послугами в територіальних громадах

Управління процесом надання соціальних послуг в громадах стосуються вирішення питань «що робити», «як зробити», «коли робити», щоб впоратися з проблемами, які супроводжують відповідальність за продуктивність «соціальної системи». Потрібні ініціативи органів влади направлені по створенню міждисциплінарної платформи, орієнтованої на комплексний аналіз процесів, ресурсів і явищ, які сприяють реалізації соціальної політики та концепцій і підходів, які дозволяють зрозуміти соціальні інтереси, відносини та динаміку надання соціальних послуг. Ефективний державний менеджмент соціального розвитку дозволить формувати і координувати процеси, які спрямовані на вирішення соціальних потреб [9].

Теоретичні підходи до управління соціальними послугами в територіальних громадах охоплюють низку концепцій, які відображають різні аспекти планування, організації, надання та оцінки соціальних послуг. Прибічники системного підходу розглядають соціальні послуги як частини цілісної системи управління територіальною громадою. Тому, для покращення процесу їх надання вважають за необхідне посилити взаємозв'язок компонентів системи соціального захисту та взаємодію з економічними, політичними, екологічними владними інститутами.

Значна частина дослідників підтримують процесний підхід і вважають, що найважливіше налагодити якісну циклічність процесів організації, планування, мотивації, контролю, реалізації, комунікації, моніторингу і оцінки якості надання соціальних послуг. Така система надання соціальних послуг має бути адаптивною, гнучкою, мати достатню швидкість реагування на зміни в потребах пересічних громадян. В організації такого процесу, на сучасному етапі, надважливу функції виконує збільшення впровадження та застосування систем електронного та цифрового управління для моніторингу якості надання соціальних послуг [14].

Прибічники теорій побудови сервісної держави, системи публічного управління орієнтованого на клієнта зосереджені на необхідності посилення людиноцентризму, партисипації та орієнтації, сфери надання соціальних послуг в територіальних громадах, на потребах користувачів. Основні принципами, на думку цих вчених, системи надання соціальних послуг на місцях, мають бути персоналізація послуг у відповідності до індивідуальних потреб громадян, присутність зворотнього зв'язку, регулярне опитування отримувачів послуг для їх покращення. До принципів людиноцентризму, також належить забезпечення інклюзивності, доступу до послуг усім категоріям населення, зокрема вразливим групам. Дієвим засобом досягнення інклюзивності є створення соціальних карток, які дозволяють автоматизувати доступ до послуг для певних категорій населення [15].

Набирає обертів застосування просторового підходу, який акцентує увагу на географічних особливостях та потребах конкретних громад. Локальний контекст у наданні соціальних послуг найкраще дає можливість врахувати особливості місцевої демографії, економіки та інфраструктури, специфіку передачі функцій з їх надання на рівень громад. Як показує європейський досвід, при застосуванні такого підходу корисними є партнерство та співпраця між громадою, місцевим самоврядуванням і бізнесом. Особливо актуально організувати мобільні соціальні служби у сільській місцевості та громадах, які найбільш страждають від воєнних дій.

Компетентнісний підхід, як запорука якісного надання соціальних послуг, спрямований на підвищення професійної компетентності осіб, залучених до управління соціальними послугами. Він передбачає систематичне, безперервне навчання персоналу, розробку, органами влади на місцях, програм підвищення кваліфікації для фахівців, перехід до європейських стандартів надання соціальної допомоги, формування єдиних вимог до якості соціальних послуг [16].

Європейські стандарти надання соціальної допомоги базуються на принципах дотримання прав людини, інклюзивності, рівності, поваги до

гідності та сприяння добробуту кожної людини. Основні характеристики цих стандартів у територіальних громадах можна окреслити, як гарантування якісної соціальної допомоги для всіх, хто її потребує, незалежно від віку, статі, національності, релігії чи інших характеристик. Стандарт передбачає орієнтацію на захист найбільш вразливих груп населення, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, дітей, безпритульних.

Інклюзивність та доступність надання послуг на основі принципу «не залишити нікого осторонь», передбачає, що повинні бути створені, місцевими владами, умови фізичної доступності до соціальних установ та послуг, а також максимальної інформаційної наближеності та доступності до місць проживання отримувачів. Європейські стандарти виходять з необхідності персоналізованого підходу, визначення потреб кожної особи через індивідуальну оцінку, надання послуг, які враховують специфічні потреби отримувачів, спрямовані на їх реабілітацію, соціальну інтеграцію та підвищення якості життя [6].

В основу принципів Європи у наданні соціальних послуг покладено створення умов для постійного партнерства та інтеграція послуг, співпраці між державними установами, неурядовими організаціями, приватними структурами та місцевими громадами. Має заохочуватись інтегрований підхід до надання допомоги з одночасним врахуванням соціальних, медичних, освітніх, культурних та економічних аспектів. Передбачається високий професіоналізм та етика, отже, соціальні працівники повинні мати відповідну кваліфікацію та дотримуватись етичних норм, постійно навчатись та підвищувати кваліфікацію працівників сфери соціальних послуг [6].

Стандарти соціальної допомоги в демократичних системах передбачають прозорість та підзвітність органів публічної влади, відкритість процесів надання допомоги, що забезпечує довіру громади, проведення регулярного моніторингу, оцінки ефективності та вдосконалення соціальних послуг. Тому, стандартом є максимальна партисипація, залучення громадськості до планування, впровадження та контролю соціальної допомоги.

Стандарти передбачають гарантоване фінансування з місцевих, регіональних або державних бюджетів, підтримку програм з боку міжнародних організацій Європейського Союзу. Важливим стандартом є використання цифрових технологій для надання послуг (електронні черги, онлайн-консультації, інформаційні платформи) та розробка інноваційних методів надання допомоги, зокрема підтримка соціальних стартапів. В цілому, європейські стандарти спрямовані на створення умов, за яких соціальна допомога стає інструментом не лише підтримки, але й розвитку, зокрема сприяння соціальній інтеграції, залученню до суспільного життя та підвищенню якості життя вразливих категорій населення [6].

Для цього потрібна публічна звітність, прозорість у використанні ресурсів і досягненні результатів, підтримка громадських ініціатив, стимулювання громадян до участі у вирішенні соціальних питань через створення громадських рад для оцінки ефективності соціальних програм. Зосередження ресурсів на їх ефективному використанні для забезпечення максимальної користі для громади, має відбуватись шляхом оптимізації витрат, аналіз бюджету для забезпечення ефективності та пошуку напрямів залучити додаткові ресурси, гранти, державні програми, благодійність.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, управління соціальними послугами в територіальних громадах базується на поєднанні різних підходів, що дозволяє враховувати потреби користувачів, ресурси громади та інноваційні можливості. Ефективність управління соціальними послугами залежить від інтеграції цих підходів та їх адаптації до конкретних умов громади, що є основою для формування ефективної системи соціального захисту населення. Визначено ключові поняття, такі як «соціальні послуги», «територіальна громада» та

«управління соціальними послугами», які створюють основу для подальшого аналізу.

Проаналізовано основні підходи до управління в системі соціальних послуг, зокрема, врахування децентралізації, інтегрованого підходу до надання послуг та взаємодії між різними суб'єктами соціальної сфери. Розглянуто інститути, що регламентують організацію і надання соціальних послуг, а також сучасні виклики та проблеми, які впливають на якість та доступність цих послуг у територіальних громадах. Особлива увага приділена важливості залучення громади до процесу управління соціальними послугами, а також необхідності інтеграції інноваційних підходів і технологій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика системи соціального захисту в територіальних громадах

Формування ефективної системи соціального захисту населення в територіальних громадах України є важливою складовою державної соціальної політики, спрямованої на забезпечення базових соціальних прав громадян в освіті, охороні здоров'я, культурі, підтримку вразливих категорій населення на принципах соціальної справедливості. Після реформ децентралізації в Україні, які суттєво змінили управлінські та фінансові моделі соціальної роботи на місцевому рівні, соціальний захист в територіальних громадах набув нових форм та функцій. Так, відбулась передача частини повноважень із соціального захисту від державних органів до органів місцевого самоврядування, в результаті чого територіальні громади стали відповідальними за організацію та надання багатьох соціальних послуг.

Суттєво розширились повноваження громад у розробці місцевих соціальних програм, що більше відповідає реальним соціальним потребам жителів, збільшилися можливості по створенню і організації діяльності центрів надання соціальних послуг. В територіальних громадах утворено центри надання адміністративних і соціальних послуг (ЦНАПів) для забезпечення доступності та зручності отримання соціальної допомоги. Ефективно розвиваються територіальні центри соціального обслуговування, які надають послуги догляду вдома, здійснюють підтримку людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших уразливих категорій [17].

Розширились повноваження і можливості громад по фінансуванню окремих напрямів діяльності системи соціального захисту, фінансування здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, міжбюджетних трансфертів та

субвенцій з державного бюджету. Громади отримали можливість залучати додаткові ресурси, через гранти, міжнародні проєкти та співпрацю з недержавними організаціями. В контексті переходу до європейських стандартів надання соціальних послуг, розширилось застосування інтегрованого підходу, що передбачає надання різноманітних видів допомоги (матеріальної, психологічної, медичної) в єдиному просторі або через мультидисциплінарні команди. Акцент робиться на персоналізоване обслуговування, орієнтоване на конкретні потреби громадян [18].

Основними напрямками соціального захисту населення України, відповідно до законодавства, є соціальна допомога малозабезпеченим сім'ям, підтримка осіб з інвалідністю, надання соціальних послуг людям похилого віку, захист прав дітей, особливо сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, реабілітація учасників бойових дій, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій, що потребують підтримки. Заохочується співпраця з громадськими організаціями та міжнародними донорами, так, багато територіальних громад активно співпрацюють з благодійними фондами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

У відповідності до Закону України «Про соціальні послуги», основні суб'єкти, які приймають участь в організації надання соціальних послуг в територіальних громадах, це уповноважені, здійснювати керівництво, органи влади, мешканці громад, що потребують соціальних послуг, інститути громадського суспільства, працівники соціальної сфери, асоціації, які займаються соціальною роботою [11]. Вони взаємодіють при наданні соціальних послуг, визначають потреби населення у соціальних послугах, проводять моніторинг та оцінку ступеня ефективності соціальної допомоги, розробляють стратегічні плани і програми, організовують, фінансують та надають соціальні послуги [11].

Їх скоординовані дії сприяють більш широкому застосуванню інноваційних підходів управління соціальними послугами, залученню додаткового фінансування та поширенню найкращих практик організації соціальної роботи на територіальному рівні. В Україні також, не зважаючи на

воєнні дії, відбувається активне впровадження цифрових технологій, зокрема порталів та додатків для дистанційного отримання соціальних послуг, повсемісно вводяться електронні реєстри отримувачів соціальної допомоги.

Разом з тим, є проблеми недостатності фінансування в ряді громад, через сповільнення економічного розвитку, у багатьох громадах відсутні кваліфіковані кадри у сфері соціальної роботи, особливо в сільській місцевості, є випадки неповного охоплення потреб внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни. Система соціального захисту в територіальних громадах України перебуває у процесі реформування та адаптації до сучасних викликів. Незважаючи на труднощі, громади демонструють здатність ефективно вирішувати питання соціального захисту, залучаючи інноваційні підходи, міжнародну підтримку та партнерство з громадськими організаціями. Основним завданням залишається забезпечення доступу до якісних соціальних послуг для всіх категорій населення, що вимагає впровадження сучасних інноваційних механізмів управління, зокрема цифрових рішень, партнерства з громадськими організаціями, стандартів якості, моніторингу ефективності надання послуг, залучення кадрового потенціалу [20].

Соціальні працівники відіграють важливу роль у місцевих і глобальних програмах, спрямованих на подолання бідності та вирішення соціальних проблем. Як наслідок, зростає попит на цих працівників та їх навички через збільшення потреби в соціальних послугах та допомозі. Так, за даними статистики, обсяг ринку соціальних працівників, психологів в Україні зростав у середньому на 6,3% на рік з 2017 по 2022 рік. Ще одним фактором, що зумовлює зростання попиту на соціальних працівників, є те, що ці фахівці підготовлені для роботи з різними групами населення та в різних умовах. Щоб забезпечити надання найбільш ефективних послуг та підтримки, соціальні працівники вчать використовувати успішні практичні моделі соціальної роботи, це забезпечує основу для розуміння складних потреб окремих осіб, сімей та громад.

Нами було проаналізовано соціальний розвиток Миропільської селищної територіальної громади розташованої в Житомирській області. В 2023 році населення Миропільської селищної громади, становило 6 098 осіб, що у порівнянні з попередніми роками показує негативну демографічну динаміку, рис. 2.1. [47].

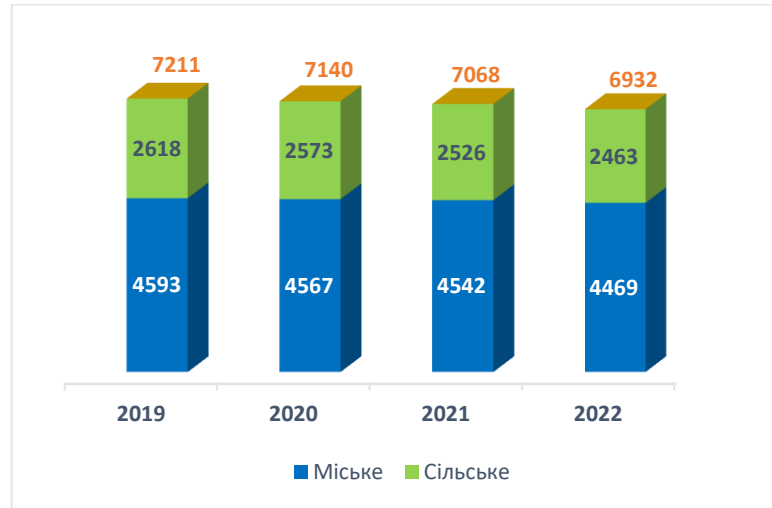


Рис. 2.1. Динаміка чисельності населення громади

Джерело: [47].

Миропільська громада має населені пункти де незначна кількість населення, і воно постійно скорочується, що є ризиком подальшого погіршення демографічної ситуації, рис.2.2. [47].



Рис.2.2. Розподіл населення у Миропільській громаді

Джерело: [47].

Демографічна ситуація в громаді погіршується в результаті відсутності додатного приросту населення, через високу смертність, низьку народжуваність, виникнення загроз для безпечної життєдіяльності в результаті повномасштабного російського вторгнення, фінансово-економічних труднощів населення, через відсутність роботи і низьку зарплату та не якісну систему соціального захисту населення, яка не гарантує якісних соціальних послуг. Разом, ці і ряд інших чинників викликали внутрішню і зовнішню міграцію, відтік кадрів, в тому числі із сфери соціальної допомоги, рис. 2.3 [47].

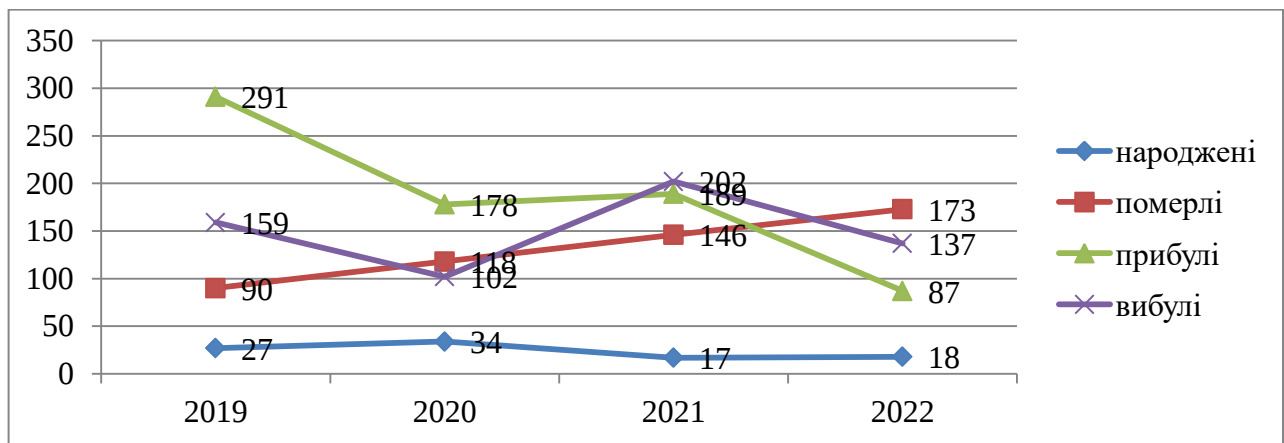


Рис.2.3. Міграція населення Миропільської селищної громади

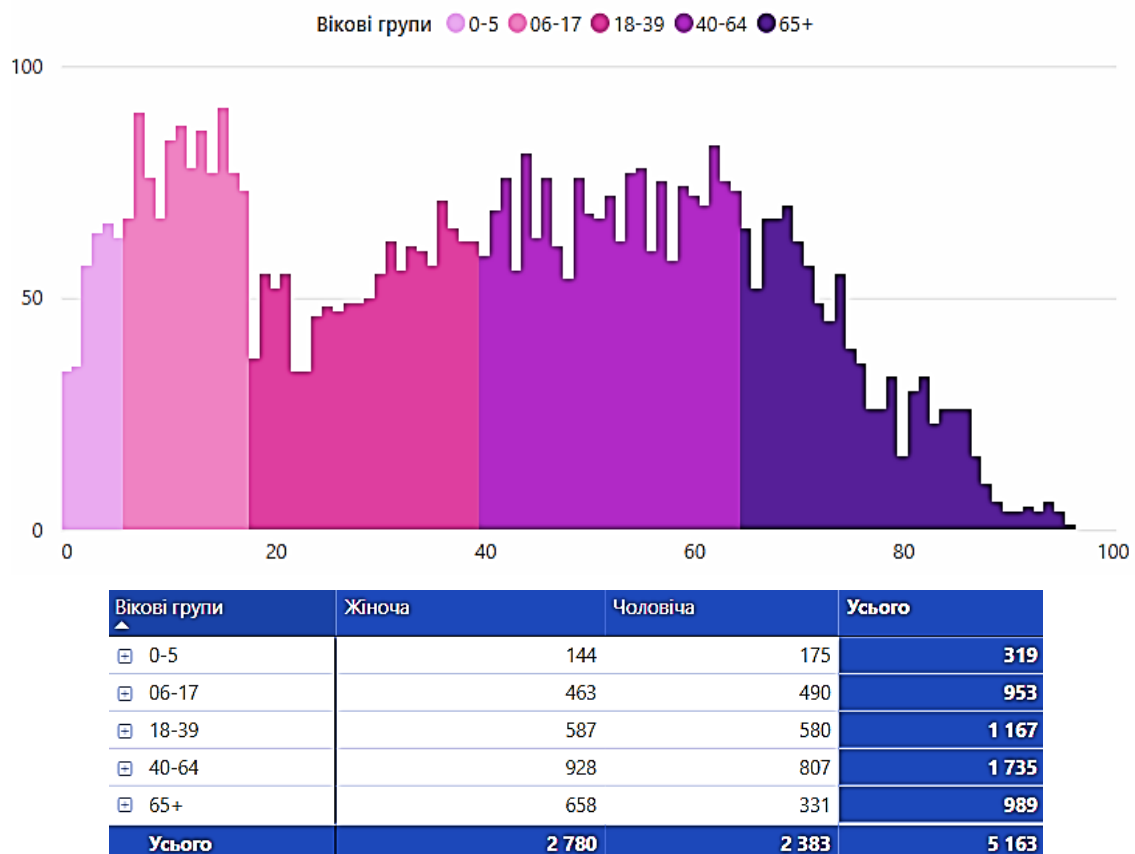
Джерело: [48].

Від початку війни в громаді зростає кількість внутрішньопереміщених осіб на початок. 2023 року у громаді перебувають 512 внутрішньопереміщених осіб, це складає 8,4 % від загальної кількості населення. Державна служба зайнятості, показує, що щороку в громаді нараховується перебувало близько 150 безробітних, за останній рік були працевлаштовані біля 40 осіб [48].

Інфраструктура надання соціальних послуг в громаді сприяє розвитку людського фактору, забезпечує самореалізацію соціальних інтересів більшості громадян, їх комфортне проживання та життєдіяльність, але вона потребує постійної підтримки органами місцевого самоврядування. Основними джерелами фінансування закладів освіти є бюджет громади та державна освітня субвенція, в Миропільській громаді видатки на утримання освітніх закладів становлять біля 60 % бюджету. Але це кошти, які переважно ідуть на заробітну

плату, їх недостатньо щоб покращувати систему матеріального забезпечення надання освітніх послуг. Щоб оптимізувати мережу закладів освіти були ліквідовані дві філії опорного закладу Миропільський ліцей у с. Дертка та у Мирополі [47].

До інфраструктури надання соціальних послуг належать заклади громадського здоров'я в Миропільській селищній громаді, послуги, в охороні здоров'я громади, надаються Комунальним некомерційним підприємством «Миропільська амбулаторія загальної практики сімейної медицини» Миропільської селищної ради. Це первинна медична допомога, профілактика захворювань тощо. Фінансування відбувається за кошти НСЗУ та з місцевого бюджету. У 2023 році місцевим бюджетом було профінансовано поточний ремонт та оновлено обладнання, планується забезпечити амбулаторію власним укриттям ЦЗ [49].



**Рис.2.4. Вибір надавача первинної медичної допомоги
в Миропільській громаді**

Джерело: [49].

Як видно з рис. 2.4. були укладені 5 163 декларації, 53 % з яких припало на вік старше 40 років. Для розвитку медичних послуг в громаді були ухвалені важливі місцеві програми:

- Програма «Здоров'я» на 2021-2023 роки КНП «Миропільська АЗПСМ» Миропільської селищної ради
- Програма оздоровлення та відпочинку дітей Миропільської селищної ради на 2022 - 2023 роки
- Програма боротьби з онкологічними захворюваннями на 2023-2024 роки.
- Програма розвитку та фінансової підтримки комунального некомерційного підприємства «Миропільська амбулаторія загальної практики сімейної медицини» на 2023 рік [47].

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», у 2020 році створений Центр надання адміністративних послуг Миропільської селищної ради, це постійно діючий робочий орган, який надає адміністративні послуги, допомогу по облаштуванню ЦНАПу було надано UNICEF. Миропільським ЦНАПом надається 69 видів адміністративних послуг, з них 28 соціальні, 34 послуги з земельних питань, 7 послуг з питань реєстрації [47].

Миропільська селищна громада прийняла ряд місцевих програм по соціальному захисту населення:

- Програма соціального захисту населення Миропільської територіальної громади Житомирської області на 2022-2025 роки
- Програма призначення і виплати компенсації фізичним особам, які надають соціальні послуги на 2023 рік
- Селищна програма соціального захисту інвалідів по зору I-II групи на 2023-2025 роки
- Програма організації поховання померлих одиноких громадян, осіб без певного місця проживання, громадян, від поховання яких відмовилися рідні, знайдених невпізнаних трупів у Миропільській громаді на 2021 – 2023 рр.

- Програма з соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб в Миропільській територіальній громаді на 2023 р. [47].

Соціальні послуги надаються Комунальною установою «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Миропільської селищної ради» (ТЦСО), створеною у 2017 році. Установа має два відділення, по-перше, соціальної допомоги вдома та, по-друге, денне перебування, які надають 69 видів послуг. Протягом 2022 року відділення надало 43 758 послуг вдома та в денному перебуванні – 11 560 послуг. У відділенні денного перебування є «Фітобар», пункт обігріву, працює група здоров'я «Відновлення», за останній рік видані 30 засобів реабілітації [47].

В денному перебуванні можна отримати послуги масажу, теплових та електропроцедур, з лікувальної фізкультури, на дому соціальними робітниками надаються послуги по доставці води, продуктів, дров, оплати комунальних послуг, допомоги на присадибних ділянках, з доставки ліків. Також, надаються соціально-психологічні консультації постраждалим від домашнього насильства, з 2023 року як функціонує Ветеранський хаб, служба у справах дітей, яка створила 10 патронатних сімей. Миропільська громада утримує 15 закладів культури: 7 сільських клубних закладів та Будинків культури, 7 бібліотечних установ [47].

2.2. Оцінка результативності механізмів управління соціальними послугами в громадах

Оцінка результативності механізмів управління соціальними послугами в територіальних громадах України є основою для розуміння ефективності реалізації соціальної політики на місцевому рівні. Вона включає аналіз функціонування структур управління, джерел та напрямів фінансування, доступності та якості послуг, а також ступеня задоволеності потреб громадян. У багатьох громадах створено відділи соціального захисту, які забезпечують

планування, організацію та моніторинг надання соціальних послуг, функціонують територіальні центри соціального обслуговування (ЦНАПи), які спрощують доступ до адміністративних і соціальних послуг, впроваджуються інноваційні підходи до організації соціальної роботи, формуються мультидисциплінарні команди для надання послуг на місцях. Разом з тим, присутня слабка інституційна спроможність у новостворених громадах через відсутність досвіду та ресурсів [24].

Більшість громад успішно використовують кошти, отримані через міжбюджетні трансферти, запроваджують механізми співфінансування, що дозволяє залучати додаткові ресурси, в тому числі міжнародну технічну допомогу. Але, попри такі дії влади, спостерігається нестача фінансових ресурсів у малих громадах, особливо на розвиток інфраструктури для соціального захисту, недостатні міжбюджетні трансферти, що впливає на доступність послуг у різних регіонах.

Завдяки децентралізації соціальні послуги стали ближчими до населення, хоча в багатьох громадах відсутня інфраструктура для їх надання, особливо у сільській місцевості. Спостерігається низький рівень цифрової грамотності у віддалених громадах, що ускладнює використання електронних послуг. Отже, при організації соціальної роботи, владі потрібно застосовувати персоналізований підхід, що враховує потреби окремих категорій населення, розвивати програми соціальної реабілітації для осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Покращити ситуацію можна шляхом посилення уваги до моніторингу якості надання послуг, розширення можливостей для професійного розвитку фахівців [25].

В цілому, населення в громадах, де успішно працюють ЦНАПи, позитивно оцінює доступність і швидкість отримання соціальних послуг, механізми підтримки вразливих категорій (малозабезпечених, осіб з інвалідністю, людей похилого віку), що сприяє реалізації принципів соціальної справедливості. Разом з тим, значна частина мешканців, висловлює незадоволеність через складність отримання певних видів допомоги, особливо в

громадах з низьким рівнем ресурсів та акцентує увагу на відсутності систематичного зворотного зв'язку щодо ефективності та якості послуг. Така ситуація посилює обмеженість можливостей для участі громадськості в плануванні та реалізації соціальних програм та знижує результативність надання соціальних послуг. Основні індикатори результативності є:

- кількість наданих соціальних послуг та охоплення цільових груп;
- рівень фінансової забезпеченості соціальних програм;
- ступінь задоволеності громадян якістю та доступністю послуг;
- час обробки запитів та звернень;
- залучення громади до планування та моніторингу соціальних послуг [26].

Коли, іде мова про охоплення соціальними послугами, то конкретними критеріями результативності виступає кількість осіб, які отримали соціальні послуги в громаді за визначений період, частка вразливих категорій населення, що охоплені соціальними програмами (наприклад, малозабезпечені сім'ї, особи з інвалідністю, люди похилого віку), відсоток населення, яке має доступ до базових соціальних послуг (догляд, матеріальна допомога, реабілітація). Індикатором фінансової ефективності є обсяг коштів, витрачених на соціальні послуги в громаді (абсолютно та у відсотковому співвідношенні до загального бюджету громади), вартість наданих соціальних послуг у розрахунку на одного отримувача, частка коштів, залучених через міжнародну допомогу, гранти або спонсорську підтримку [27].

Індикатор доступності послуг, це відстань до найближчого центру надання соціальних послуг (кілометри або час у дорозі), частка звернень, що були оброблені у встановлені терміни (наприклад, видача документів, призначення допомоги тощо), кількість мобільних бригад або послуг, які надаються вдома (особливо для людей похилого віку чи осіб з обмеженими можливостями). Щодо якості надання послуг, то її індикатором є рівень задоволеності населення якістю соціальних послуг (згідно з опитуваннями або анкетуваннями), кількість скарг або повторних звернень через незадовільну

якість послуг, питома вага реалізованих заходів щодо підвищення кваліфікації працівників соціального захисту.

Європейська практика показує, що результативність соціальних програм, це основа для якісної соціальної роботи, індикатором того наскільки програми ефективні є кількість людей, які вийшли зі стану бідності або малозабезпеченості завдяки програмам допомоги, частка осіб, які успішно пройшли програми реабілітації (соціальної, психологічної або фізичної), дітей-сиріт або дітей, позбавлених батьківського піклування, які отримали сімейні форми виховання. Оцінити ступінь цифровізації соціальних послуг можна через визначення кількості соціальних послуг, доступних онлайн через електронні сервіси, відсоток заяв, поданих в електронній формі, наявність та функціонування електронного реєстру отримувачів соціальної допомоги [28].

Інтеграція та партнерство, ще один важливий критерій результативності надання соціальних послуг, індикатором яких є кількість спільних проєктів із громадськими організаціями, міжнародними партнерами або бізнесом, відсоток послуг, які надаються за принципом інтегрованого підходу (співпраця з медичними, освітніми та іншими секторами), число нових соціальних ініціатив, впроваджених у громаді протягом року. Не меншу роль відіграють моніторинг і прозорість, індикаторами успішності яких може стати наявність регулярних звітів про роботу соціальних служб громади (кількісних і якісних показників), відсоток відкритих даних щодо витрат і результатів соціальних програм, кількість громадських обговорень або консультацій, проведених для оцінки потреб населення.

Статистика показує, що охоплення соціальними послугами вразливих категорій знаходиться на рівні 80 %, оцінка рівня задоволеності виходить на відмітку 85 %, через аналіз позитивних відгуків від громадян, разом з тим, має місце низька фінансова ефективність, тільки 5 % бюджету громади витрачається на соціальні програми, однак, кількість сімей, які вийшли зі стану малозабезпеченості, зросла на 10 % порівняно з минулим роком. Ці індикатори дозволяють громадам аналізувати свої досягнення, визначати проблеми та

ухвалювати обґрунтовані рішення для вдосконалення системи соціального захисту [29].

Механізми управління соціальними послугами в громадах України демонструють значний прогрес після реформ децентралізації. Однак для підвищення результативності необхідно вирішити питання недостатності фінансування, покращення кадрової спроможності, розширення інфраструктури та підвищення якості моніторингу. Інтеграція інновацій, активне залучення громади та розбудова партнерств допоможуть створити більш ефективну систему соціального захисту.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Система управління соціальними послугами в Україні, в умовах децентралізаційної реформи, зазнала суттєвих змін, відбулась передача повноважень на рівень територіальних громад, що створило передумови для більш ефективного і швидкого реагування на потреби населення, однак виникла необхідність удосконалення управлінських процесів та підвищення спроможності громад. Аналіз показує значну варіативність у спроможності громад надавати соціальні послуги, деякі громади мають розвинуту інфраструктуру, кадровий потенціал і фінансові ресурси, тоді як інші стикаються з труднощами в організації якісного соціального обслуговування.

Стабільне і достатнє фінансування залишається однією з ключових проблем порашення надання соціальних послуг, при відсутності власних фінансових ресурсів, громади мусять покладатись на державні субвенції, але цих коштів часто недостатньо для забезпечення належного рівня соціальних послуг.

Залишається низьким рівень кваліфікації кадрів у соціальній сфері та відсутність стимулів для їх професійного розвитку, що негативно впливає на якість надання послуг, потрібно оновити підготовку та мотивацію працівників.

У більшості територіальних громад традиційні форми надання соціальних послуг переважають над інноваційними, потрібно більше використовувати цифрових інструментів і платформ для обліку та обслуговування отримувачів залишається на низькому рівні. Залучення громадських організацій, благодійних фондів і приватного сектору до надання соціальних послуг недостатньо розвинене, це обмежує можливості громади у забезпеченні якісних послуг.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ З ВИКОРИСТАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

3.1. Імплементация досвіду побудови стратегії інтегрованого соціального розвитку ЄС

Стратегії інтегрованого територіального розвитку ЄС реалізуються в складних умовах багаторівневого управління, що є типовим і для системи соціального захисту населення в Україні. Загальні цілі та процедурні правила встановлюються на рівні ЄС. Національні регіональні та місцеві органи влади вирішують, як досягти цих загальних цілей. Вони встановлюють конкретні напрями реалізації цілей, які відображають пріоритетні потреби та потенціал, за умови, що вони узгоджуються з основними цілями політики. Розробка політичних заходів відбувається відповідно до конкретної території з врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Так, в процесі реалізації соціальної політики національні, регіональні та місцеві органи влади оцінюють і переглядають основні соціальні цілі, показники соціальної ефективності та процедури прийняття рішень на основі нових даних, що оновлюються. Крім того, вони повинні регулярно звітувати про свою діяльність перед органами влади ЄС та своїми виборцями [31].

Постійно функціонують органи управління операційними програмами фондів ЄС, на національному та регіональному рівнях, які відповідають за розробку та реалізацію політичної бази надання соціальних послуг, в рамках якої розробляються та впроваджуються територіальні стратегії соціального розвитку.

В залежності від типу територіального механізму реалізації соціальних програм, орган, відповідальний за стратегію, може змінюватися. У випадку побудови соціальних стратегій цю роль зазвичай відіграє регіональний або

місцевий орган влади, асоціація місцевих органів влади або спеціальний орган, значну роль відіграє місцеве партнерство, місцеві ініціативні групи, до складу яких входять державні та приватні суб'єкти [32].

Ряд опосередкованих державних установ, приватних організацій, асоціацій та зацікавлених громадян стають частиною механізмів управління, які надають консультативні послуги на етапі розробки соціальних стратегій, але для успішної реалізації стратегії може знадобитися більш активне залучення таких суб'єктів, що виходить далеко за рамки консультацій і передбачає їх безпосередню участь у прийнятті рішень. Особливо важливе, таке співробітництво і партнерство, при створенні структур і процесів управління соціальними послугами в межах стратегій інтегрованого територіального розвитку ЄС у сільських районах та стратегій інтегрованого територіального розвитку, що охоплюють кілька невеликих муніципалітетів і виходять за межі адміністративних кордонів. Вони охоплюють функціональні райони, пов'язані між собою різноманітними соціальними зв'язками на ринку праці, доступ до послуг в освіті, охороні здоров'я тощо. Існує, також проблема розрахунку доданої вартості надання соціальних послуг та реалізації соціальних стратегій територіального розвитку ЄС на рівні функціональних районів [33].

У периферійних, депресивних і малонаселених районах ефективна співпраця між владою для надання основних послуг, таких як освіта та охорона здоров'я, культура. М'які механізми територіального співробітництва можуть принести низку потенційних переваг. Організаційна гнучкість може підвищити відповідальність і покращити реалізацію, а різноманітність учасників стратегій територіального розвитку дає змогу залучати різні рівні влади, а також державні та приватні зацікавлені сторони на рівних умовах. Однак територіальне соціальне співробітництво пов'язане з певними проблемами, труднощі виникають при визначенні територіального та тематичного охоплення стратегій, а також при створенні стійких механізмів координації. Залучення різних місцевих і субрегіональних органів влади, як правило, збільшує витрати

на координацію, а в районах з низькою щільністю населення та великою територією може бути складно об'єднати учасників процесу.

Крім того, сільські території є ключовим об'єктом кількох різних політик на рівні ЄС, вони безпосередньо розглядаються в рамках політики розвитку сільських територій через Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій (EAFRD) та політики згуртування ЄС і межі між цими політиками не мають чітких кордонів. Вони покладаються на схожі структури і механізми реалізації, на національні та регіональні органи управління, а деякі з соціальних пріоритетів перетинаються і дублюються. Проте, як правило, відповідальність на рівні ЄС, національному та регіональному рівнях є окремою, а політики реалізуються через паралельні структури управління та реалізації [33].

Ефективне управління стратегіями інтегрованого територіального розвитку ЄС у сільських територіальних громадах вимагає спроможності координувати роботу на різних рівнях влади, державних адміністрацій та відомств, а також взаємодіяти з приватним сектором, іншими державними установами, неурядовими організаціями та групами громадян на відповідній території. Ефективні механізми управління соціальними послугами передбачають, що організації, відповідальні за управління соціальними стратегіями, мають політичну підтримку, а також організаційні та аналітичні можливості для виконання соціальних функцій і тісно пов'язані з місцевим рівнем [34].

В Україні, в межах реалізації стратегій соціального розвитку в територіальних громадах, необхідно створити канали для переговорів і співпраці з приватними та державними суб'єктами, а також механізми координації в різних просторових масштабах і між органами управління, різними міністерствами/відомствами та місцевими органами влади. Іншою ключовою задачею ефективного управління соціальними послугами є наявність належних навичок і ресурсів як в органах державної влади, так і у відповідних зацікавлених сторін, необхідних для ефективного формулювання, реалізації та

моніторингу стратегії. Архітектура управління інтегрованих стратегій соціального територіального розвитку ЄС значною мірою залежить від функціонування механізмів вертикальної і горизонтальної координації для успішної соціальної розробки [35].

Вертикальна координація в наданні соціальних послуг має відбуватись між органами управління та суб'єктами, що знаходяться на різних просторових рівнях. Вона необхідна для того, щоб:

- вивести на перший план програми дій та інтереси всіх рівнів влади і відповідних зацікавлених сторін, переконавшись, що місцеві соціальні потреби включені в національні та регіональні політичні схеми територіальних стратегій;
- забезпечити ефективну реалізацію та узгодженість соціальних програм на різних територіальних рівнях;
- уникнути дублювання, сприяти синергії та зменшити адміністративний тягар для бенефіціарів [36].

Вертикальна координація необхідна для створення узгодженої структури в системі надання соціальних послуг з відповідними механізмами, які можуть задовольнити соціальні територіальні потреби і вирішити основні соціальні проблеми, а також сприяти міжсекторальним заходам, спрямованим на реалізацію обґрунтованих комплексних стратегій територіального розвитку.

Горизонтальна координація у наданні соціальних послуг забезпечить узгодженість між різними сферами політики, інструментами та виконавчими органами (міністерствами, органами управління, департаментами, агентствами тощо). Ефективна горизонтальна координація, у вирішенні соціальних питань, має важливе значення для підтримки інтегрованих міжсекторальних заходів політики та поєднання різних джерел фінансування. На місцевому рівні, горизонтальна координація, може допомогти побудувати моделі постійної співпраці між органами влади для вирішення соціальних проблем, зокрема, браку кадрового потенціалу при виконанні соціальної роботи, фрагментарного доступу до інформації про соціальні потреби різних соціальних груп населення

територіальних громад, а також труднощів у наданні основних соціальних послуг [37].

Як показує європейський досвід, співпраця, в сфері надання соціальних послуг, може здійснюватися через інституціоналізовані міжмуніципальні органи (на місцевому або регіональному рівні) або більш гнучкі міжмуніципальні угоди. У контексті багаторівневого управління особливу увагу слід приділяти залученню місцевих зацікавлених сторін для забезпечення стратегічної узгодженості з місцевими соціальними потребами, соціальними викликами та можливостями соціального розвитку з використанням місцевих знань та мобілізації ключових учасників навколо стратегічних соціальних цілей [38].

Мета політики згуртування ЄС «Європа, ближча до громадян» підкреслює, що територіальний та місцевий розвиток може відбуватися лише за участі мешканців відповідної території, на основі партисипації, тобто участі кожного громадянина у прийнятті соціально значимих рішень. Це супроводжується поширенням серед мешканців громад переконанням, що коли ЄС інвестує в їх соціальні потреби і соціальний розвиток, саме місцева територія або провінція повинна мати можливість вирішувати, як витратити інвестиції. У своїх принципах розвитку територій ОЕСР виступає за розвиток під керівництвом громад через інклюзивне залучення зацікавлених сторін до розробки та реалізації соціальної політики[41].

Місцеве населення розглядається як цінний ресурс у цьому процесі, а участь стає можливістю конструктивно використати залучення зацікавлених сторін. За такого підходу до формування політики «знизу-вгору» місцеві суб'єкти беруть активну участь у визначенні стратегії розвитку своєї території. Вони можуть взяти на себе відповідальність за майбутнє своєї території, якщо застосовується колективний підхід з відповідними механізмами делегування повноважень для прийняття рішень, які не дають жодній групі інтересів мати більшість, що дозволяє їй контролювати рішення. Належна спроможність на різних рівнях управлінської архітектури є вирішальним фактором для

ефективної розробки та реалізації стратегій інтегрованого розвитку територій [42].

Отже, в Україні, органам публічного управління та проміжним органам на програмному рівні необхідна спроможність координувати соціальну політику різних міністерств і відомств, а також спроможність делегувати завдання на субрегіональний і місцевий рівні. Вони також потребують спроможності розробляти системи надання соціальних послуг, забезпечити адаптованість їх до специфіки різних територій та територіальних інструментів (беручи до уваги необхідність залучення місцевого рівня до виконання завдань, які зазвичай виконуються на програмному рівні).

Місцеві та субрегіональні адміністрації та виконавчі органи на рівні побудови соціальних стратегій потребують спроможності мислити стратегічно, мобілізувати місцеві зацікавлені сторони та налагоджувати зв'язки між ними, співпрацювати з місцевими партнерами у розробці та впровадженні стратегій та підтримувати розробку високоякісних проектів. На обох рівнях потрібно створювати додаткові можливості для розбудови лінійних зв'язків і залежностей між владою і соціумом, в процесі надання соціальних послуг, та при інформуванні пасивних реципієнтів про їх соціальні права і можливості [39].

Така діяльність має бути довгостроковою (а не одноразовими тренінгами) і, бажано, практичною, спрямованою на конкретні завдання, пов'язані з розробкою або реалізацією територіальних стратегій соціального розвитку. Розбудова належного потенціалу для територіальних стратегій соціального розвитку може бути складним завданням для місцевих органів влади на сільських територіях, це не обов'язково означає, що вони менш здатні розробляти та впроваджувати територіальні стратегії.

У таких громадах влада, як показує європейський досвід, покладається на дуже обмежені людські та фінансові ресурси, що ускладнює взяття на себе додаткових завдань, пов'язаних з територіальними стратегіями. Тому важливо розрізняти якісні аспекти спроможності, які можна вирішити за допомогою

заходів з розбудови спроможності, та кількісні аспекти, які потребують інших рішень, таких як створення спільних адміністративних структур або надання підтримки з боку національних чи регіональних органів влади. Для цього необхідно створити спеціальні організаційні структури, такі як асоціації, для реалізації стратегій соціального розвитку на сільських територіях, де немає очевидного муніципалітету-лідера. Там, де це доречно, розглянути можливість встановлення міжмуніципального співробітництва або спільного управління муніципальними функціями та послугами, як передумови для доступу до фінансування стратегій соціального розвитку [39].

Таким чином, органам влади в територіальних громадах потрібно пристосовувати механізми управління до наявних можливостей системи надання соціальних послуг. Слід уникати створення надмірно амбітних і складних структур і процедур управління соціальними стратегіями, оскільки це може призвести до затримки в реалізації і не сприятиме залученню місцевих жителів до вирішення соціальних проблем. Влада має оцінити ефективність запровадження нових механізмів реалізації соціальних стратегій у кожному конкретному випадку. На територіях, де діють існуючі інструменти та механізми управління, запровадження нових механізмів реалізації може не принести жодної додаткової користі, але може збільшити витрати на координацію реалізації соціальних проектів та програм.

3.2. Напрями трансформації системи соціального обслуговування в територіальних громадах

Координаційні механізми управління наданням соціальних послуг в Україні мають стати гнучкими і дотримуватись принципу субсидіарності, охоплювати всі рівні управління, як на вищому, так і на нижчому рівні стратегії соціального розвитку. Бажано створити в громаді раду або комітет для забезпечення координації на різних рівнях соціального управління, як доводить

ефективна практика ряду європейських країн і яка повинна активно підтримуватись. Крім того, органи управління стратегією соціального розвитку в територіальних громадах, можуть виконувати цілий ряд політичних функцій, діяти як єдине вікно для бенефіціарів різних політичних поглядів.

На рис.3.1. відображено схему процесу планування стратегії вирішення соціальних проблем в територіальній громаді, яка передбачає три основні етапи, це етап аналізу і діагностики проблем, визначення пріоритетів, побудови сценаріїв, визначення операційних цілей і завдань, на другому етапі відбувається процес впровадження стратегії, до якого підключається етап консультацій з громадськістю для її ухвалення і впровадження [40].



Рис. 3.1. Процес планування стратегії соціального розвитку територіальної громади

Джерело: [40].

Українська влада має активно сприяти створенню інституційного простору для постійних переговорів і співпраці з приватними та державними суб'єктами. ОМС, регіональними та місцевими агенціями розвитку та іншими посередницькими організаціями, що можуть відігравати центральну роль у зміцненні відносин між суб'єктами, що є важливою умовою успіху соціальних стратегій. Потрібно використовувати регуляторні зобов'язання влади, щодо

участі в соціальних програмах розвитку та в удосконаленні інструментів надання соціальних послуг, як можливість конструктивно залучати зацікавлені сторони. Участь може допомогти побудувати довіру, посилити співпрацю та вирішити соціальні конфлікти, коли вони виникають, а делегування завдань може створити почуття причетності [38].

Суттєве значення має ретельне планування інструментів участі в процесах надання соціальних послуг та заходів з розбудови соціальної спроможності громад, щоб забезпечити залучення груп, які зазвичай є менш залученими (наприклад, молодь), докласти зусиль, щоб забезпечити залучення таких груп. Процес залучення громадян до соціальної роботи та інших місцевих суб'єктів має бути розроблений з урахуванням територіальних та інституційних особливостей, традицій та локальної ідентичності соціуму, а також механізмів поширення інформації. Забезпечити умови, щоб вищі рівні управління відігравали ключову роль у розширенні можливостей і наданні підтримки місцевим суб'єктам, допомагаючи їм розбудовувати соціальний потенціал для підготовки, управління та моніторингу інтегрованих, висхідних і партисипативних місцевих стратегій соціального розвитку [36].

Таким чином, трансформація системи соціального обслуговування в територіальних громадах спрямована на підвищення її ефективності, доступності та якості. Основні напрями цієї трансформації пов'язані з посиленням децентралізаційних процесів та прискорення передачі функцій із центрального на місцевий рівень, що дозволяє територіальним громадам самостійно вирішувати питання соціального обслуговування, враховуючи місцеві потреби. Завданням уряду є сприяти формуванню механізмів підвищення спроможності громад, вони повинні мати реальні можливості самостійно забезпечити фінансування та якісне надання соціальних послуг.

Не менш важливим завданням для органів публічної влади є впровадження адресного підходу у наданні соціальних послуг, орієнтація на потреби конкретної особи або сім'ї, зокрема врахування їх соціального статусу, віку, стану здоров'я. Для покращення адресності в соціальній роботі мають

бути масово застосовані сучасні технології для визначення категорій громадян, які потребують підтримки. Це сприятиме створенню та розширенню мережі соціальних послуг на місцях, зокрема будинків для літніх людей, центрів реабілітації, денних центрів для осіб із інвалідністю, через впровадження інноваційних форм обслуговування, таких як послуги догляду вдома, мобільні соціальні служби [34].

Активізація участі громадських організацій, благодійних фондів, волонтерів, розвиток державно-приватного партнерства у сфері соціального обслуговування у поєднанні з цифровізацією соціального обслуговування та впровадженням електронних реєстрів отримувачів соціальних послуг з використанням цифрових платформ, це шлях переходу до європейських стандартів якості соціальних послуг. Також, ці напрями спрямовані на створення інклюзивної та ефективної системи соціального обслуговування, яка відповідає потребам населення в сучасних умовах.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Бенчмаркінг європейського досвіду показує, що важливо побудувати ефективну систему соціального обслуговування, яка базується на врахуванні потреб кожної окремої громади та кожної людини в якісних соціальних послугах. Це досягається через регулярний аналіз потреб, залучення місцевих жителів до планування та моніторингу соціальних послуг. Успішні європейські практики підтверджують, що ефективне управління можливе лише за умови чіткого розподілу повноважень між рівнями влади. Територіальні громади мають володіти необхідними ресурсами, автономією та відповідальністю для надання послуг.

В європейських країнах особливий акцент робиться на адресності допомоги та персоналізації послуг, що передбачає створення індивідуальних планів підтримки для вразливих категорій населення, це дозволяє максимально

ефективно використовувати ресурси. Використання цифрових платформ і технологій у Європі значно підвищує доступність та ефективність соціальних послуг. Це включає електронні реєстри отримувачів, автоматизований облік і моніторинг, а також онлайн-доступ до послуг.

Європейський досвід показує високу ефективність співпраці громадського, приватного і державного секторів у наданні соціальних послуг. Розвиток державно-приватного партнерства та залучення громадських організацій дозволяє розширити спектр послуг і покращити їхню якість. Моделі управління орієнтовані на інтеграцію соціальних послуг із медичними, освітніми, житловими програмами, забезпечують всебічне вирішення проблем отримувачів.

Удосконалення управління передбачає інвестиції у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників соціальної сфери. Європейський досвід наголошує на важливості навчання працівників сучасним методам роботи, комунікаційним навичкам та використанню цифрових інструментів. У Європі розроблені дієві механізми моніторингу та оцінки ефективності соціальних послуг. Це дозволяє не лише вчасно виявляти проблеми, але й постійно вдосконалювати систему на основі даних.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були отримані наступні результати, що дозволяють зробити висновки:

Було встановлено, що існуючі механізми управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах мають низку проблем, зокрема недостатнє фінансування, неефективну координацію між структурними підрозділами та відсутність інтегрованого підходу до планування. Ці чинники обмежують доступність та якість послуг для населення.

Проведений аналіз показав, що ефективне управління соціальними послугами передбачає чіткий розподіл обов'язків, прозорість у використанні ресурсів, а також орієнтацію на потреби мешканців громади. Залучення громадян до процесу планування та оцінки послуг сприяє їхньому підвищенню якості.

Запропоновано вдосконалити механізми управління соціальними послугами шляхом розробки стратегій надання послуг на основі даних про реальні потреби мешканців громади, використання цифрових технологій для автоматизації процесів обліку та моніторингу надання послуг, забезпечення фінансової сталості через залучення додаткових джерел фінансування, підвищення кваліфікації працівників, що надають соціальні послуги. Впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати витрати ресурсів, підвищити якість послуг і задоволеність населення, а також сприятиме зміцненню соціальної згуртованості громади.

Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість удосконалення механізмів управління соціальними послугами в територіальних громадах для забезпечення сталого розвитку громади, покращення рівня життя мешканців та підвищення ефективності використання ресурсів. Система управління соціальними послугами в територіальних громадах України має значний потенціал для розвитку, однак для його реалізації потрібне вирішення ключових проблем, таких як фінансова стійкість, кадрове забезпечення,

цифровізація та інтеграція послуг. Акцент на децентралізації, розширенні участі громадськості та використанні інноваційних підходів сприятиме покращенню якості соціальних послуг у громадах.

Використання європейського досвіду в управлінні соціальними послугами дозволяє вдосконалити систему в українських територіальних громадах, зробивши її більш адресною, доступною, інноваційною та орієнтованою на потреби населення. Основними пріоритетами є цифровізація, інтеграція послуг, розвиток партнерств та підвищення кваліфікації кадрів. Впровадження цих принципів сприятиме підвищенню якості соціальних послуг та ефективності управління на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бовсунівська І. В. Децентралізація влади в Україні як головний фактор сталого розвитку об'єднаних територіальних громад. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 11–15.
2. Бородін Є. І., Хожило І. І., Тарасенко Т. М. Управління соціально-гуманітарною сферою в процесі добровільного об'єднання територіальних громад: теоретичний та практичний аспекти. Аспекти публічного управління. 2015. № 5-6. С. 65–75.
3. Гончаренко О. А. Децентралізація як тенденція розвитку місцевого управління в європейських державах. Право та інновації. 2017. № 4. С. 62–68.
4. Горемикіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. Демографія та соціальна економіка. № 3. 2016. С. 120–132
5. Діяльність громад у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей - рекомендації від Мінсоцполітики. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=56352>
6. Досвід Польщі в рамках реформи децентралізації. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32049.html>
7. Ефективне управління мережею медичних закладів в умовах децентралізації та війни – результати дослідження. URL: <https://uacrisis.org/uk/efektyvne-upravlinnya-merezheyu-medychnyh-zakladiv-v-umovah-detsentralizatsiyi-ta-vijny-rezultaty-doslidzhennya>
8. Пальонко О. С., Пилипишина І. І. Переваги та недоліки процесу становлення децентралізації в Україні. Перспективні напрямки наукової думки. 2018. Т. 4. С. 34–38.
9. Петровський П., Обіход М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих

територіальних громадах. Вчені записки Університету «КРОК», №4 (60). 2020. С. 68–76.

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII, URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

11. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. №2671-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

12. Про місцеве самоврядування: Закон України №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

13. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.

14. Рудакова Л. О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 8. С. 105–112

15. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. Вісник АПСВТ. Вип. 4, 2019. С. 65–75.

16. Симоненко В. К. Децентралізація як детермінант регіональної політики. Регіональна економіка. 2018. № 3. С. 5–9.

17. Слезанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія. за наук.ред.-д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с.

18. Соціально-гуманітарні виміри діяльності новостворених ОТГ. URL: <https://blog.liga.net/user/nsabadash/article/38082>

19. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] К. : 2017. 129 с.

20. Федоренко В. Реформа місцевого самоврядування в незалежній Україні: поняття, пріоритети, перспективи. 2016. URL:

<http://www.constjournal.com/wp-content/uploads/2016/11/Fedorenko-V.-Reforma-mistseвого-samovryaduvannya-v-nezalezhnij-Ukrayini-ponyattya-priorytety-perspektyvy.pdf>

21. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>

22. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/>

23. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>

24. Khirivsky, R., 2018. Current tendencies of formation of financially viable united territorial communities of Lviv region in the context of decentralization reform. *Agrarian economy*, Vol. 11, 3-4, pp. 13-19

25. Конституція України від 28 червня 1996 р. UR.

26. Моніторинг та оцінка результативності діяльності районних державних адміністрацій та виконкомів рад міст обласного значення Житомирської області за 2024 рік. URL: http://economy-zt.gov.ua/files/1111/оц-нка_2018%20%281%29.pdf.

27. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. №586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

28. Гуманітарний ресурс демократизації державного управління України: теоретико-методологічний аспект: монографія/ за ред. П.Петровський. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2012. 212 с.

29. Програма економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2021-25. URL: <http://korostyshiv-rda.gov.ua/content/view/6159/148/>.

30. Статистичний бюлетень «Соціально-економічне становище Житомирської області за січень – грудень 2023 року». URL: <tp://www.zt.ukrstat.gov.ua>.

31. <https://suspilne.media/zhytomyr/833139-zitomirska-ova-dopomagatime-vijskovim-u-spivpraci-z>

32. Бондаренко І. В. Децентралізація в Україні: нові виклики та можливості. Економіка і управління, 2021, С. 45–58.
33. Гринь О. П. Соціальні стандарти в умовах децентралізації. Вісник соціальної політики, 4(12), 2020, С. 22–29.
34. Коваленко Т. С. Механізми управління соціальною сферою в територіальних громадах. Державне управління: теорія та практика, 2022, 3(56), С. 77–85.
35. Левченко А. М. Інноваційні підходи до розвитку соціальної інфраструктури. Соціологічні студії, 2019, 5(78), 33–40.
36. Мельник Р. В. Моніторинг соціальних послуг: проблеми та перспективи. Науковий вісник, 6(30), 2021, 88–95.
37. Невмержицький В. М. Державна політика у сфері соціального захисту: аналіз реалізації. Вісник Академії управління, 2022, 2(19), С. 14–21.
38. Олійник С. Я. Стандарти якості у сфері освіти: сучасний стан і перспективи. Освіта і наука, 7 (44). 2023. С. 50–58.
39. Пилипенко Л. В. Соціальна інфраструктура територіальних громад: виклики децентралізації. Журнал регіональної політики, 1(3), 2022, С. 99–108.
40. Романов Д. В. Ефективність управління соціальними послугами: нові підходи. Управлінські науки, 8 (15), 2021. С. 67–75.
41. Смирнова Т. А. Реформа системи соціального захисту в Україні: досвід і проблеми. Соціальна політика. 5 (23). 2021. С. 40–48.
42. Шевченко А. В. Інтеграція соціальних послуг: досвід міжнародних практик. Журнал соціальних досліджень. 6 (12). 2020. С. 11–19.
43. Яценко С. Ю. Проблеми та перспективи управління соціальною сферою в Україні. Актуальні питання публічного управління. 1 (18). 2023. С. 60–68.
44. Бурдьє П. Структура, габітус, практика. Журнал соціологія і соціальна антропологія. 1 (2). 1998. С. 60–70.

45. Гасанбекова Ю. (2019). Модель інтегрованих соціальних послуг для українських громад: Біловодська ОТГ, Луганська область. Доступно з: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/571/Bilovodsk.pdf>

46. Кияниця З. П., Мельничук Л. М., Петушкова Л. А. (2017). Оцінка існуючих моделей та практик соціальної роботи та соціальних послуг на рівні громади. Доступно з: <http://www.p4ec.org.ua/upload/education/library/1512630861.pdf>.

47. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.