

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Факультет спеціальної освіти, психології і соціальної роботи
Кафедра соціальної роботи

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

з теми: Організаційний механізм державного управління надання соціальних
послуг у територіальних громадах

Виконав: здобувач вищої освіти
освітньої програми «Соціальна допомога»
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
галузі знань 23 Соціальна робота
денної форми здобуття вищої освіти
Максим КАЗЬМІРОВ

Керівник:
Наталія ГЕВЧУК, кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри соціальної роботи

Рецензент:
Ольга ВІННІЧУК, кандидат політичних наук,
доцент кафедри політології та філософії
Кам'янець-Подільського національного
університету імені Івана Огієнка

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	7
1.1. Соціальні послуги як об’єкт державного управління: поняття та класифікація.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання соціальних послуг у територіальних громадах в Україні.....	14
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	22
2.1. Механізм державного управління наданням соціальних послуг у громадах.....	22
2.2. Реалізація соціальної політики в Кам’янець-Подільській територіальній громаді: досвід та практика.....	28
Висновки до другого розділу.....	32
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	34
3.1. Проблеми у функціонуванні надання соціальних послуг в територіальних громадах.....	34
3.2. Вдосконалення механізму надання державних послуг в системі соціального обслуговування громад	40
Висновки до третього розділу.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Тривала повномасштабна війна спричинила безпрецедентне зростання соціальних потреб населення. Мільйони внутрішньо переміщених осіб потребують житла, психологічної допомоги, медичного обслуговування та працевлаштування. Зростає кількість ветеранів та їхніх сімей, які потребують комплексної реабілітації та реінтеграції у суспільство. Ці виклики вимагають надзвичайно ефективної, гнучкої та прозорої системи надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Децентралізація влади, яка передала значні повноваження з надання соціальних послуг територіальним громадам, поставила перед ними складне завдання. Громади тепер несуть безпосередню відповідальність за організацію та фінансування цих послуг, що вимагає розбудови власної спроможності, налагодження ефективної взаємодії з різними провайдерами (комунальними, громадськими, приватними) та впровадження нових підходів, таких як кейс-менеджмент та соціальне замовлення.

Післявоєнне відновлення та європейська інтеграція диктують необхідність формування соціальної політики, яка відповідатиме європейським стандартам добробуту та інклюзивності. Це означає не лише розширення спектра послуг, а й забезпечення їхньої якості, доступності та орієнтації на потреби людини.

Таким чином, актуальність дослідження організаційного механізму державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах визначається як поточними викликами війни, так і стратегічними завданнями відновлення та європейської інтеграції України.

Об'єктом дослідження є система державного управління у сфері надання соціальних послуг, зокрема її організаційна складова в умовах функціонування територіальних громад.

Предметом дослідження є організаційні форми, методи, інструменти та процеси управлінської діяльності, що забезпечують ефективне

функціонування системи надання соціальних послуг на рівні територіальних громад.

Гіпотеза. Ефективне функціонування системи надання соціальних послуг у територіальних громадах можливе за умови удосконалення організаційного механізму державного управління, зокрема шляхом впровадження інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій, міжсекторальної взаємодії, а також адаптації нормативно-правової бази до потреб громад в умовах децентралізації та кризових ситуацій.

Метою дослідження є вивчення особливостей функціонування організаційного механізму державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах, виявити його проблеми та недоліки, а також запропонувати шляхи вдосконалення з урахуванням процесів децентралізації, цифровізації та сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети сформульовано наступні **завдання** дослідження:

1. Визначити поняття, класифікацію та нормативно-правове забезпечення надання соціальних послуг у територіальних громадах в Україні;
2. Охарактеризувати механізм державного управління наданням соціальних послуг у громадах;
3. Проаналізувати реалізацію соціальної політики в Кам'янець-Подільській територіальній громаді;
4. Обґрунтувати проблеми у функціонуванні надання соціальних послуг в територіальних громадах;
5. Окреслити механізми вдосконалення надання державних послуг в системі соціального обслуговування громад.

Методи дослідження. В процесі дослідження проблеми було застосовано наступні наукові методи дослідження: метод *аналізу і синтезу* було застосовано для вивчення теоретичних засад організації системи надання соціальних послуг, виявлення ключових проблем та компонентів організаційного механізму. Метод *системного підходу* залучено для

комплексного розгляду взаємозв'язків між інституціями, нормативно-правовим забезпеченням, процесами управління та результатами соціального обслуговування. Метод *індукції і дедуції* використано для формування висновків на основі узагальнення емпіричних спостережень і логічного осмислення фактів. Метод *моніторингу і узагальнення практики* - для аналізу поточного стану реалізації соціальних програм і механізмів управління в умовах децентралізації та воєнного стану.

Наукова новизна отриманих результатів. Запропоновано структурну модель організаційного механізму надання соціальних послуг, яка інтегрує функціональні елементи: нормативно-правове забезпечення, фінансування, кадрову політику, інформаційні технології та механізми моніторингу. Обґрунтовано доцільність впровадження єдиної інформаційної системи соціального обслуговування в громадах, з інтеграцією до платформи «Дія» як інструменту ефективного управління, прозорості й доступності послуг для населення. Сформульовано науково-практичні рекомендації щодо зміни управлінських процедур, підвищення адаптивності, клієнтоорієнтованості та прозорості системи соціального обслуговування на рівні територіальних громад.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. *Теоретичне значення* полягає у поглибленні наукових уявлень про суть, структуру та функціонування організаційного механізму державного управління у сфері соціального обслуговування населення в умовах децентралізації влади. Уточненні категорійно-понятійного апарату, зокрема таких понять як «соціальні послуги», «організаційний механізм», «державне управління у громаді», що дозволяє підвищити рівень наукової конкретизації предмета дослідження.

Практичне значення забезпечує науково обґрунтовані рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо оптимізації організаційних процесів управління соціальними послугами, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та якості. Допомогає удосконалити нормативно-правову базу, що

регулює надання соціальних послуг, з урахуванням потреб територіальних громад та викликів, зокрема в умовах воєнного стану або кризових ситуацій. Практичні результати дослідження можуть бути використані для підготовки навчальних програм та тренінгів для працівників соціальної сфери, підвищення їхньої кваліфікації і мотивації.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні й методичні положення, висновки і попередні результати дослідження обговорено та оприлюднено на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми експериментальної психології: досвід та перспективи» (на пошану професора Шинкарюка А.І.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю: Опалюк Т.Л., Казьміров М.А. Соціально-психологічні послуги як об'єкт державного управління. Актуальні проблеми експериментальної психології: досвід та перспективи (на пошану професора Шинкарюка А.І.): Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 27 жовтня 2025 р. / за ред. Л.А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В., 2025. С. 43-46.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування). Робота містить 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1. Соціальні послуги як об'єкт державного управління: поняття та класифікація

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та децентралізації особливої ваги набуває питання ефективного управління сферою соціального обслуговування населення. Соціальні послуги, як одна з ключових форм реалізації соціальної політики держави, відіграють визначальну роль у забезпеченні прав громадян на гідне життя, соціальну підтримку та захист у складних життєвих обставинах. Саме тому розгляд соціальних послуг як об'єкта державного управління є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Державне управління соціальними послугами покликане забезпечити їхню доступність, якість, ефективність і відповідність потребам різних категорій населення. Для цього необхідне чітке визначення поняття «соціальні послуги», їх функціонального змісту, ознак і видів. Класифікація соціальних послуг дозволяє впорядкувати систему їх надання та полегшити планування, фінансування і контроль з боку державних і місцевих органів влади.

Так, сфера соціальних послуг набуває дедалі більшої важливості. Навіть попри ризики для національної безпеки та зростаючі загрози, реформи держави набули соціального характеру. Це робить першочерговим завданням покращення системи надання соціальних послуг населенню та досягнення високих соціальних результатів, сприяючи стабільному розвитку суспільства [5, с. 20].

Загалом, визначимо поняття «соціальні послуги», яке характеризується як дії, спрямовані на соціальну допомогу та підтримку, обслуговування та захист людей, що опинилися у скрутному становищі.

Згідно із Законом України «Про соціальні послуги», соціальні послуги - це заходи, що мають на меті запобігти складним життєвим обставинам, допомогти їх подолати або ж мінімізувати їхні негативні наслідки для людей чи сімей, які в них опинилися [46].

Поняття «управління» - це ключовий і необхідний елемент держави як складної соціальної системи. Ця важлива властивість зумовлена унікальною здатністю людини та суспільства «пізнавати природну та соціальну дійсність, а потім організовувати та регулювати свою свідомість, поведінку та діяльність відповідно до цього». Завдяки управлінню держава систематично та безперервно впливає на суспільство та діяльність людей, реалізує державну владу та досягає своїх цілей і завдань [23].

За Л. П. Юзьковим, *механізм державного управління* - це практична організація державного управління. Він охоплює суб'єкти та об'єкти управління, які формують його організаційно-структурну основу, а також їхню системну взаємодію, що ґрунтується на структурно-організаційному та структурно-функціональному підходах [1, с. 4].

Управління наданням соціальних послуг, насамперед, передбачає визначення обсягу державних соціальних зобов'язань, які можливо профінансувати в поточних умовах. Важливо також створити умови для узгодження цих зобов'язань із фактичним обсягом безкоштовних послуг, що реально надаються. З системного погляду, чітке визначення об'єктів і суб'єктів управління є фундаментом ефективного управління [45, с. 22].

І. Я. Зима, аналізуючи різні теоретичні підходи, дійшов висновку, що *механізм державного управління* - це сукупність політичних, економічних, організаційних, мотиваційних та правових інструментів, за допомогою яких органи державного управління та місцевого самоврядування цілеспрямовано впливають на об'єкт управління [21].

Дослідники О. Б. Гончарук та Н. О. Савичук розробили комплексний механізм державного управління, класифікуючи його за функціональним призначенням на економічний, політичний, правовий, мотиваційний та

організаційний види. Зокрема, організаційний механізм включає об'єкти та суб'єкти державного управління, їхні цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їхньої діяльності. Цей організаційний механізм тісно пов'язаний з правовим, адже ґрунтується на виконанні чинного законодавства, яке визначає повноваження відповідних інституцій та їхню взаємодію [8].

К. В. Дубич визначає організаційний механізм державного управління системою надання соціальних послуг як управлінську підсистему. У ній суб'єкти (державні та недержавні інститути), взаємодіючи між собою, цілеспрямовано та організуюче впливають на об'єкт (соціальні послуги). Це забезпечує необхідні зміни для досягнення поставленої мети [16, с. 137].

За словами Т. А. Біньковської, надання соціальних послуг є складною багатокомпонентною системою, яка виконує функцію соціального забезпечення, підтримуючи та допомагаючи громадянам у складних життєвих обставинах [1].

Доповнюючи дослідження К. В. Дубич, Т. А. Біньковська також врахувала адміністративну реформу 2020 року. Ця реформа суттєво змінила розподіл повноважень між центральними та місцевими органами влади, а також вплинула на систему соціальних послуг та її учасників. Важливо, що було встановлено нові етапи визначення потреб, планування, організації та фінансування соціальних послуг згідно з новим Законом України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року, який набув чинності 1 січня 2020 року. Зокрема, повноваження щодо надання соціальних послуг були передані територіальним громадам як самоврядні, що мало на меті підвищити доступність цих послуг для отримувачів [1, 15].

Механізм надання соціальних послуг, як правове явище, являє собою єдність змісту та форми. Організаційний механізм державного управління у цій сфері є циклічним процесом, що складається по *Класифікації* з таких елементів:

1. *Учасники процесу.* Сюди входять отримувачі послуг, а також суб'єкти, що їх надають. Це передбачає чітке визначення повноважень уповноважених органів, безпосередніх надавачів, їхніх об'єднань, а також отримувачів та працівників системи. Сюди ж належить регулювання надання послуг, відповідальності за необґрунтовану відмову або невиконання стандартів.

2. *Стандарти соціальних послуг,* коли чітко визначені вимоги до якості та обсягу послуг.

3. *Підстави для надання послуг* визначають умови, за яких особа має право на отримання соціальної допомоги.

4. *Процедури надання соціальної послуги* це послідовність дій, необхідних для отримання та надання послуги.

5. *Форми контролю.* Механізми нагляду за діяльністю надавачів, включаючи порядок оскарження рішень чи бездіяльності органів, установ або посадових осіб.

6. *Моніторинг надання соціальних послуг* включає в собі систематичне відстеження та оцінка ефективності послуг [16, с. 301].

Такий підхід дозволяє інтегрувати ключові характеристики цього явища у його визначення, точно окреслити предмет регулювання (тобто коло суспільних відносин, що потребують врегулювання), врахувати міжгалузевий характер поняття та забезпечити його придатність як для наукових досліджень, так і для практичного застосування у правовій сфері.

Стандарт соціальної послуги - це чіткий набір вимог до органу виконавчої влади. Ці вимоги формуються, з одного боку, на основі потреб та побажань клієнтів, а з іншого - враховують технологічні, матеріально-технічні, фінансові та інші ресурсні обмеження державного органу.

Цей стандарт має форму нормативно-правового акта і визначає взаємодію органу виконавчої влади (посадових осіб) з громадянами та організаціями. Його розробляють для кожного окремого виду послуги [20].

У правовій теорії, життєві ситуації, що впливають на добробут людини і визнаються державою як соціально значущі події, називають юридичними фактами. Це тому, що з ними закон пов'язує певні правові наслідки. До таких фактів належать: старість, тимчасова непрацездатність, інвалідність, народження та смерть людини, вагітність і пологи, безробіття, батьківство та дитинство, бідність, а також інші обставини, що можуть призвести до повної втрати або значного зменшення джерела засобів для існування [23].

На міжнародному рівні ці обставини класифікуються як «соціальні ризики». З огляду на посилення ролі територіальних громад внаслідок децентралізації влади, всі вищезазначені проблеми значною мірою лягають на плечі місцевих органів влади [3, с. 25].

Питанням пошуку найоптимальніших рішень для допомоги незаможним та тим, хто страждає, територіальні громади займаються протягом тисячоліть. Історія показує, що безперервне вивчення цієї проблеми та соціального досвіду людства допомагає виявити певні закономірності буття, які діють незалежно від часу та простору. Діяльність будь-якої державної інституції, спрямована на забезпечення основних соціальних потреб суспільства та пошук рішень у ключових питаннях соціальної сфери (таких як зайнятість населення, охорона здоров'я, освіта, соціальне та пенсійне забезпечення), визначає сутність її соціальної політики [8].

Порядок визначення потреб населення в соціальних послугах, затверджений наказом Мінсоцполітики ще у 2014 році, потребує перегляду. Це необхідно для приведення його у відповідність до адміністративно-територіальної реформи 2020 року. Наразі на офіційному сайті опубліковано проєкт нового Порядку, який передбачає, що організаційні засади суб'єктів надання соціальних послуг будуть базуватися на результатах моніторингу, який проводить спеціальна робоча група [14].

Крім того, наказом Мінсоцполітики № 282 від 25.02.2019 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження інтегрованої системи соціального захисту» визначено модель соціального захисту в громаді,

що включає компонент соціальних послуг, та надано зразок структури територіальної громади. Це свідчить про те, що територіальні громади мають різний рівень гнучкості, враховуючи їхній розмір, спроможність та потреби [14].

Надання соціальних послуг може здійснюватися на основі договору в рамках співробітництва територіальних громад, відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Таке співробітництво може набувати таких форм:

- *Делегування повноважень*, коли один суб'єкт співробітництва передає іншим виконання одного або кількох завдань із відповідними ресурсами.
- *Спільні проєкти*, як координація діяльності суб'єктів та акумулювання ресурсів для спільних заходів.
- *Спільне фінансування (утримання) інфраструктурних об'єктів*. Спільна підтримка комунальних підприємств, установ та організацій.
- *Створення спільних комунальних підприємств*, коли відбувається утворення спільних інфраструктурних об'єктів [52, с. 119].

Окрім зазначених джерел, для забезпечення соціальних послуг можуть використовуватися й інші можливості фінансування. Згідно з п. 41 Порядку організації надання соціальних послуг, якщо місцева рада не може задовольнити потреби жителів у певних соціальних послугах (крім базових), вона має проінформувати обласну держадміністрацію. Область, у свою чергу, повинна забезпечити створення необхідних послуг на цій території, зокрема шляхом планування та фінансування видатків у межах регіональних і місцевих соціально-економічних програм розвитку. Також обласні ради можуть організувати конкурсне фінансування проєктів місцевих ініціатив [45].

Ефективність взаємозв'язків між суб'єктами системи надання соціальних послуг у громаді забезпечується добре організованою міжвідомчою взаємодією. Вона є основою співпраці всіх підрозділів та надавачів соціальних, адміністративних, медичних, освітніх, культурних, реабілітаційних послуг, а також підрозділів Національної поліції України. У державному секторі ця

взаємодія регулюється відповідними постановами Кабінету Міністрів України [45].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) надають низку адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення. До них належать:

1. Видача довідок про взяття на облік внутрішньо переміщених осіб.
2. Призначення субсидій та різних видів державної соціальної допомоги, зокрема при народженні та усиновленні дитини.
3. Встановлення та видача посвідчень для батьків багатодітних сімей та дітей з таких сімей.
4. Надання статусів члена сім'ї загиблого ветерана війни, ветерана війни або особи з інвалідністю внаслідок війни [44].

Більш детально про інтеграцію цих послуг у ЦНАП можна дізнатися з брошури U-LEAD with Europe «Як інтегрувати у ЦНАП адміністративні послуги соціального характеру».

В умовах децентралізації влади держава стикається з проблемою ефективної організації надання соціальних послуг саме на рівні територіальних громад. Економічна децентралізація, посилена урядовими реформами, вимагає від місцевих органів влади розробки особливих механізмів реагування на потреби населення. Тому в сучасних наукових правових дослідженнях значна увага приділяється аналізу та висвітленню існуючих механізмів державного регулювання з метою їх подальшого вдосконалення [53, с. 42].

Закон України «Про соціальні послуги» чітко визначає, як класифікуються соціальні послуги, щоб забезпечити системний підхід до допомоги людям, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Таким чином, *соціальні послуги* є важливою складовою системи соціального захисту та об'єктом цілеспрямованого державного управління. Вони забезпечують підтримку особам, які опинилися в складних життєвих обставинах, сприяють соціальній інтеграції, покращенню якості життя та дотриманню принципу соціальної справедливості. Поняття «соціальні послуги» охоплює широкий спектр дій, спрямованих на надання допомоги, догляду,

консультування, соціального супроводу тощо. Їх правове визначення закріплене в Законах України «Про соціальні послуги» та інших нормативно-правових актах, що регламентують види, порядок надання та суб'єктів соціального обслуговування.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання соціальних послуг у територіальних громадах в Україні

У контексті реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні та розширення повноважень органів місцевого самоврядування особливої актуальності набуває питання нормативно-правового забезпечення соціальної сфери, зокрема - надання соціальних послуг на рівні територіальних громад. Саме нормативна база формує підґрунтя для ефективного функціонування системи соціального захисту та визначає механізми взаємодії між державою, місцевою владою і надавачами соціальних послуг.

Соціальні послуги, як важливий інструмент підтримки вразливих верств населення, потребують чіткого законодавчого регулювання, що охоплює як базові принципи, так і порядок організації, фінансування, контролю та оцінки їх якості. Тому дослідження нормативно-правового забезпечення є необхідною умовою для розуміння потенціалу громад у наданні соціальних послуг, виявлення наявних прогалин та перспектив подальшого вдосконалення системи.

Дослідники тривалий час вказують непропорційність в рівні та якості життя населення України. Це ускладнюється активними міграційними процесами – як внутрішніми, так і зовнішніми – що призводять до відтоку висококваліфікованих трудових ресурсів з регіонів до великих центрів. Таке переміщення ще більше загострює соціальні, екологічні та економічні проблеми у віддалених територіях.

У контексті соціальної роботи, соціальні послуги поділяються на:

1. *Соціальна профілактика*, що спрямована на запобігання виникненню складних життєвих обставин.

2. *Соціальна підтримка*, яка допомагає особі чи сім'ї подолати вже існуючі складні життєві обставини.

3. Соціальне обслуговування, що мінімізує негативні наслідки кризових ситуацій, підтримує життєдіяльність та соціальну адаптацію [7, с. 70].

Паралельно з цими викликами відбувається активний етап територіальної реформи, що передбачає оптимізацію кількості районів шляхом утворення об'єднаних територіальних громад. Цей процес супроводжується передачею повноважень з надання соціальних послуг з державного на місцевий рівень. Для забезпечення повноти послуг у громадах мають бути створені відповідні структурні підрозділи Територіальних центрів соціального обслуговування. Згідно із законом, кожна ОТГ зобов'язана надавати базові послуги, при цьому кожна послуга повинна відповідати соціальним стандартам, затвердженим Міністерством соціальної політики України [7, с. 70].

Відповідно до нової редакції Закону України «Про соціальні послуги», повноваження, передані на регіональний рівень, тепер є власними повноваженнями громади, для реалізації яких у її структурі має бути створений відповідний підрозділ. Хоча говорити про значні результати розширення мережі надавачів соціальних послуг ще зарано, вже є позитивні зрушення. Одним із досягнень є запуск у тестовому режимі інформаційної панелі на сайті профільного міністерства, яка містить основні статистичні дані щодо захисту прав дитини та надання соціальних послуг у громадах [46].

На практиці, в кожному регіоні України діють *Територіальні центри соціального обслуговування*, які також називають надавачами соціальних послуг. До їхнього переліку можуть входити як державні, так і недержавні організації. Якщо відкрити спеціалізовані центри у віддалених населених пунктах неможливо, послуги можуть надаватися й у непрофільних установах, таких як центри зайнятості, медичні заклади, освітні чи культурні установи тощо. Незалежно від форми власності, усі надавачі працюють за єдиними

правилами, що гарантовано українським законодавством про соціальні послуги [20].

Останніми роками з'явилася важлива новація - *формування Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг*. Цей реєстр опубліковано на офіційному сайті Міністерства соціальної політики України і наразі він працює в тестовому режимі [36, с. 211].

Реєстр складається з двох основних розділів:

1. *Надавачі послуг*. Тут міститься загальна інформація про організації, що надають соціальні послуги, повний перелік їхніх послуг, їхній зміст, умови отримання та обсяги надання.

2. *Отримувачі послуг*. Цей розділ включає загальну інформацію про отримувачів, результати оцінки їхніх потреб, дані про надані послуги, а також результати моніторингу та оцінки якості цих послуг [36, с. 211].

Процес надання соціальних послуг у територіальних громадах складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та учасників.

1. Визначення потреб у соціальних послугах.

Так, щорічно, протягом першого кварталу, територіальні органи соціального захисту проводять моніторинг потреб населення в соціальних послугах. Цей процес передбачає збір, узагальнення та аналіз даних про потенційних та реальних отримувачів послуг, а також інформації про їхніх надавачів. Результати цього дослідження є основою: для формування пріоритетів соціального замовлення послуг; оптимізації бюджетного фінансування соціальної сфери; розробки регіональних програм розвитку соціальних послуг, які потім передаються до Міністерства соціальної політики для формування загальнодержавної соціальної політики [41].

2. Розробка та виконання програм ОМС.

На цьому етапі органи місцевого самоврядування (ОМС) розробляють та впроваджують програми з надання соціальних послуг. Ці програми визначають конкретні заходи та цільові показники, які враховуються при формуванні бюджетів відповідних рівнів [41].

3. Фінансування та безпосереднє надання послуг.

Соціальні послуги фінансуються за рахунок відповідних бюджетів, а також залученням коштів з інших джерел. До таких додаткових джерел належать платні послуги, кошти підприємств, благодійні внески тощо.

Вартість соціальних послуг визначається відповідно до Методичних рекомендацій Міністерства соціальної політики, затверджених у 2015 році. У межах надання соціальних послуг в регіонах діє поняття «соціальне замовлення». Це механізм, що дозволяє регулювати діяльність з надання послуг за рахунок бюджетних коштів, обираючи надавача на конкурсній основі.

Замовник соціальних послуг (як правило, органи місцевого самоврядування, включаючи ОТГ та їхні підрозділи): на основі аналізу потреб населення розробляє предмет соціального замовлення (визначає обсяг потенційних послуг та необхідне фінансування); проводить конкурс для вибору найкращого надавача; контролює та оцінює якість та повноту наданих послуг. Оплата за соціальні послуги здійснюється шляхом відшкодування надавачу їхньої вартості [31].

4. Моніторинг, контроль та оцінка якості

Завершальний етап включає моніторинг, контроль та оцінку якості наданих соціальних послуг. Цей процес проводиться на всіх рівнях та передбачає залучення всіх учасників: від надавачів до отримувачів. Нормативно-правовим актом, що регулює цей етап, є Порядок проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України [31].

5. Забезпечення послуг та роль фахівців у громадах

Якщо в межах територіальної громади відсутні необхідні надавачі соціальних послуг, або якщо наявні надавачі не можуть забезпечити послугу в повному обсязі, орган соціального захисту визначає інших надавачів та проводить заходи для їх залучення, виділяючи додаткові кошти для фінансування.

На законодавчому рівні закріплено обов'язкову наявність у кожній територіальній громаді соціального менеджера та фахівця, який надає соціальні послуги. Соціальний менеджер відповідає за планування, організацію, координацію та оцінку потреб у соціальних послугах, а також за виконання соціальної роботи та надання послуг. Фахівець, який надає соціальні послуги, відповідає за виявлення осіб, сімей та дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Він оцінює їхні потреби, планує та надає соціальні послуги, а за потреби представляє інтереси отримувачів у відповідних установах. Крім того, цей фахівець є соціальним помічником сім'ї або особи, допомагаючи їм подолати складні життєві обставини. Він також відіграє ключову роль у виявленні випадків ухилення батьків від виконання обов'язків, жорстокого поводження з дітьми, проявів насильства в сім'ї, а також зобов'язаний своєчасно запобігати загрозам життю та здоров'ю дитини чи іншого члена сім'ї, залучаючи відповідні установи для негайного реагування та допомоги [31].

В Законі України «Про соціальні послуги» визначаються основні поняття, принципи надання послуг, категорії осіб, які мають право на отримання допомоги, а також права й обов'язки надавачів та отримувачів соціальних послуг. Він окреслює процедуру ведення реєстрів надавачів і отримувачів соціальних послуг, критерії якості, механізми державного нагляду й контролю. Закон також передбачає можливість делегування повноважень з надання соціальних послуг недержавним суб'єктам (громадським, благодійним, релігійним організаціям, ФОП тощо), що сприяє розвитку партнерства та різноманіття форм надання допомоги [46].

Особливе та важливе значення має також Закон України «Про соціальну роботу», який встановлює засади професійної діяльності соціальних працівників, розкриває роль фахівців із соціальної роботи на місцевому рівні та визначає вимоги до кваліфікації та етичних стандартів цієї професії [20].

У сфері регіонального управління важливими є *Бюджетний кодекс України*, який визначає механізми фінансування соціальних послуг з

державного та місцевих бюджетів, а також Закон України «Про місцеве самоврядування», що регламентує повноваження територіальних громад у галузі соціального захисту [44].

Після впровадження адміністративно-територіальної реформи саме територіальні громади отримали розширені повноваження у сфері соціального обслуговування. Вони мають право створювати власні комунальні установи соціального захисту, впроваджувати місцеві програми, формувати бази даних отримувачів соціальних послуг, здійснювати моніторинг потреб громади та звітувати про ефективність використання бюджетних коштів. Законодавство надає їм можливість формувати запити на соціальні послуги відповідно до локального контексту, що є однією з ключових переваг децентралізації [49, с. 64].

Окрему увагу слід приділити *державним стандартам соціальних послуг*, затвердженим Міністерством соціальної політики України. Вони встановлюють чіткі вимоги до змісту, обсягів, періодичності та умов надання конкретних послуг (догляд вдома, тимчасове проживання, консультування, послуги кризового втручання тощо). Виконання цих стандартів є обов'язковим для всіх надавачів - як державних, так і недержавних [12, с. 154].

Важливо зазначити, що нормативно-правове забезпечення у сфері соціальних послуг в Україні є динамічним і таким, що постійно оновлюється відповідно до соціально-політичних змін, міжнародних зобов'язань та зростаючих потреб населення. Зокрема, під впливом повномасштабної війни з 2022 року в законодавство було внесено низку змін, які стосуються надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, людям, що постраждали внаслідок воєнних дій, та іншим категоріям, які потрапили у складні життєві обставини.

Попри наявність ґрунтовної нормативної бази, на практиці виникають проблеми з її реалізацією, зокрема: недостатність фінансування на місцевому рівні, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень інформованості населення про доступні послуги, а також складність міжвідомчої координації. Саме тому необхідним є подальше вдосконалення нормативної бази, посилення

інституційної спроможності громад та впровадження механізмів оцінювання якості соціальних послуг [19, с. 207].

Отже, нормативно-правове забезпечення надання соціальних послуг у територіальних громадах є важливим інструментом реалізації державної соціальної політики на місцевому рівні. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність громад забезпечити соціальний захист та підтримку вразливих категорій населення. Удосконалення законодавчої бази, її адаптація до потреб територіальних громад та забезпечення правозастосовної практики є необхідною умовою сталого розвитку системи соціального обслуговування в Україні.

Висновки до першого розділу

З'ясовано, що *соціальні послуги* є надзвичайно важливим об'єктом державного управління, оскільки вони спрямовані на підтримку осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, та є дієвим інструментом реалізації соціальної політики держави. З урахуванням процесів децентралізації, соціальні послуги дедалі більше реалізуються на рівні територіальних громад, що зумовлює потребу в чіткому нормативному та організаційному регулюванні їх надання. Поняття «соціальні послуги» охоплює широкий спектр дій та заходів, спрямованих на задоволення соціальних потреб громадян.

Класифікація соціальних послуг має принципове значення для систематизації та ефективного управління ними. Вона здійснюється за кількома критеріями: за змістом; за формою надання; за тривалістю; за цільовими групами; за джерелом фінансування. Кожен із типів послуг має своє місце у структурі соціального захисту, що дозволяє адаптувати допомогу до конкретних умов та індивідуальних потреб отримувача.

Встановлено, що *нормативно-правова база України* у сфері надання соціальних послуг сформована на основі Конституції України, Законів України

«Про соціальні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про соціальну роботу», Бюджетного кодексу та низки підзаконних актів. Ці документи визначають засади організації, фінансування та контролю за якістю надання соціальних послуг. З'ясовано, що Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.) є фундаментальним актом, що регламентує класифікацію послуг, права та обов'язки отримувачів і надавачів, порядок ведення реєстрів, стандарти якості та механізми міжвідомчої взаємодії. Громади отримали повноваження щодо створення комунальних установ, розробки місцевих програм і залучення недержавних надавачів соціальних послуг.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Механізм державного управління наданням соціальних послуг у громадах

У сучасних умовах розвитку децентралізації в Україні забезпечення доступу населення до якісних соціальних послуг є одним із ключових завдань державної соціальної політики. Перехід до нової моделі управління передбачає делегування повноважень органам місцевого самоврядування, що значно підвищує роль громад у формуванні, реалізації та контролі за наданням соціальних послуг на місцевому рівні. У цьому контексті особливого значення набуває проблема механізму державного управління в даній сфері.

Механізм державного управління наданням соціальних послуг у громадах - це сукупність організаційних, нормативно-правових, фінансово-економічних, кадрових та інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують ефективну реалізацію функцій держави та місцевого самоврядування у цій сфері. Від якості функціонування цього механізму залежить не лише соціальна стабільність і рівень захищеності населення, а й довіра громадян до інституцій влади.

Відповідно до частини першої статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування визначається як право територіальної громади - жителів села або добровільного об'єднання жителів кількох сіл, селища чи міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах, встановлених Конституцією та законами України.

У частині третій цієї ж статті зазначається, що здійснення місцевого самоврядування відбувається як безпосередньо громадою, так і через відповідні органи — сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи [23].

Також, згідно зі статтею 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР, *територіальною громадою* вважаються жителі, які постійно проживають у межах села, селища або міста, а також жителі, що добровільно об'єдналися в одну громаду з єдиним адміністративним центром. У частині першій статті 2 цього Закону йдеться про те, що місцеве самоврядування в Україні — це гарантоване державою право та реальна здатність територіальних громад, а також уповноважених ними органів і посадових осіб, вирішувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства. Частина друга цієї ж статті визначає, що місцеве самоврядування реалізується як безпосередньо жителями громад (сіл, селищ, міст), так і через відповідні органи — сільські, селищні, міські ради, їхні виконавчі органи, а також районні та обласні ради, які представляють інтереси кількох громад [23].

Зазначимо, що сучасний розгляд проблеми механізму державного управління наданням соціальних послуг у громадах варто розглядати в умовах воєнного стану. Тому, однією з характерних особливостей територіальної організації влади в умовах воєнного стану є запровадження нового інституту тимчасової державної влади — *військових адміністрацій*.

Так, згідно з частиною першою статті 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII, військові адміністрації створюються для реалізації конституційного ладу, законодавства України, підтримання правопорядку, оборони, цивільного захисту, безпеки населення, охорони об'єктів критичної інфраструктури та забезпечення дотримання прав і свобод громадян на територіях, де запроваджено воєнний стан [38].

Такі адміністрації в населених пунктах формуються у межах територіальних громад у тих випадках, коли органи місцевого самоврядування — сільські, селищні, міські ради чи їх виконавчі органи, а також голови громад — не виконують свої повноваження, визначені Конституцією та законами України. Крім того, їх створення можливе і в інших випадках, передбачених згаданим Законом [38].

Керівником військової адміністрації населеного пункту є начальник, який призначається та звільняється з посади Президентом України за поданням Генерального штабу Збройних Сил України або відповідної обласної державної адміністрації. На цю посаду також може бути призначений діючий сільський, селищний або міський голова, якщо це відповідає умовам і вимогам чинного законодавства [38].

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX, у населених пунктах (селищах), де не проводилися бойові дії та не було прийнято рішення про запровадження військового режиму, сільські, селищні та міські голови територіальних громад під час воєнного стану відповідають лише за реалізацію законних режимних заходів.

Зокрема, їхня відповідальність охоплює наступні напрями:

1. Перерахування коштів із місцевих бюджетів на потреби Збройних Сил України та/або на реалізацію заходів, пов'язаних із режимом воєнного стану.
2. Створення установ для надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення та звільнення посадових осіб цих установ, а також забезпечення можливості залучення фізичних чи юридичних осіб до такої допомоги через суд.
3. Організація заходів з подолання наслідків стихійних лих, боротьби з епідеміями чи пандеміями.
4. Здійснення заходів з утилізації небезпечних відходів [38].

Відповідно до статті 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР, територіальні громади наділені правом ініціювати та проводити громадські слухання. Такі зустрічі з представниками органів місцевого самоврядування та посадовими особами дають можливість мешканцям громади висловити свою позицію, поставити запитання й подати

пропозиції щодо актуальних місцевих питань. Організація та проведення таких слухань входить до компетенції територіальної громади.

Пропозиції, сформовані в результаті проведених громадських обговорень, підлягають обов'язковому розгляду відповідними органами місцевого самоврядування. Порядок їх проведення визначається статутами місцевих рад чи іншими локальними нормативними актами.

У період дії воєнного стану існують певні обмеження, пов'язані з безпековими умовами, однак громадські слухання можуть проводитися у форматах, що не потребують масового скупчення людей і гарантують дотримання заходів безпеки. Зокрема, можливе застосування дистанційних форм проведення слухань із використанням цифрових засобів комунікації.

Разом із тим, якщо в чинних локальних нормативних актах громади не передбачено альтернативних форматів громадських слухань, першочергово необхідно внести відповідні зміни до таких документів, щоб офіційно закріпити можливість дистанційного або іншого безпечного способу їх організації [20].

Одним із ключових елементів організаційного механізму державного управління в умовах воєнного стану на рівні територіальних громад виступає питання фінансового забезпечення. У зв'язку із запровадженням воєнного стану було створено нові управлінські структури - військові адміністрації. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 01.04.2022 № 397 затверджено Порядок фінансування діяльності військових адміністрацій, згідно з яким витрати на функціонування військових адміністрацій населених пунктів покриваються за рахунок коштів місцевих бюджетів тих територіальних громад, де вони створені. Крім того, обласні та районні військові адміністрації отримують фінансування з державного бюджету, а також з відповідних обласних і районних бюджетів [39].

Оскільки така модель фінансування безпосередньо впливає на виконання місцевих бюджетів, виникає необхідність тісної координації дій між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Для забезпечення повноважень обласних і районних рад у відповідних бюджетах передбачаються

асигнування за окремими кодами типової програмної класифікації видатків і кредитування.

Згідно з тією ж постановою № 397, структура і штатний розпис військових адміністрацій населених пунктів мають бути узгоджені з їх керівником і затверджуються Головнокомандувачем Збройних Сил України на підставі подання начальника відповідної військової адміністрації [39].

Крім того, важливим нормативним документом у цьому контексті є Постанова Кабінету Міністрів України № 252 від 11 березня 2022 року «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [12]. У ній акцентується на необхідності забезпечення стабільного функціонування установ і закладів бюджетної сфери, комунальних підприємств, а також задоволення першочергових потреб жителів територіальних громад у складних умовах воєнного стану [44].

Згідно з прийнятим рішенням, формування та виконання бюджетів територіальних громад у період дії воєнного стану здійснюється відповідно до норм бюджетного законодавства з урахуванням низки специфічних положень:

1. *Військові адміністрації населених пунктів, обласні, районні та Київська міська військова адміністрація мають такі повноваження:*

- вносити зміни до рішень про місцеві бюджети на основі подань місцевих фінансових органів;
- проводити перерозподіл бюджетних призначень між розпорядниками коштів, коригувати витрати бюджету в межах затверджених програм без необхідності погодження з комісіями місцевих рад;
- приймати рішення про виділення коштів із місцевого бюджету до державного з метою забезпечення заходів загальної мобілізації, протидії військовій агресії та зміцнення національної безпеки;
- затверджувати чи змінювати регіональні та цільові програми відповідно до статті 91 Бюджетного кодексу України;
- схвалювати міжбюджетні трансферти;

- розподіляти та перерозподіляти трансферти з державного і місцевих бюджетів;
- затверджувати місцеві бюджети, сформовані на підставі інформації від місцевих податкових органів.

2. *Органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації та військові адміністрації зобов'язані вживати заходів щодо мобілізації додаткових ресурсів до місцевих бюджетів та забезпечувати їх ефективне, економне й раціональне використання [10, с. 63].*

Крім того, у сфері надання соціальних послуг у територіальних громадах також відбулися зміни. Так, згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» від 14.04.2022 № 2193-IX, громадам надано більше повноважень у питаннях організації соціальних послуг під час дії воєнного стану [38].

Зокрема, виконавчі органи сільських, селищних і міських рад отримали право самостійно визначати особливості надання таких послуг. Регіональні органи соціального захисту також уповноважені приймати рішення щодо надання екстрених (кризових) соціальних послуг у ситуаціях, що становлять загрозу життю або здоров'ю людини. Ці послуги можуть включати: надання тимчасового житла, соціального догляду, консультаційної допомоги, послуг підтриманого проживання, натуральної допомоги та транспортних послуг [38].

Отже, механізм державного управління наданням соціальних послуг у громадах є системою взаємопов'язаних організаційних, правових, фінансових, кадрових та інформаційних інструментів, які забезпечують реалізацію державної соціальної політики на місцевому рівні. Ключову роль у цьому механізмі відіграють органи місцевого самоврядування, які наділені повноваженнями щодо планування, організації, надання та моніторингу соціальних послуг з урахуванням потреб мешканців громади. Воєнний стан вніс суттєві корективи у функціонування механізмів управління, зокрема, через створення військових адміністрацій, які перебрали частину функцій органів

місцевого самоврядування, що вплинуло на структуру прийняття рішень та бюджетне планування.

Нормативно-правове регулювання механізму державного управління соціальними послугами в громадах базується на Конституції України, Бюджетному кодексі, законах «Про місцеве самоврядування», «Про соціальні послуги», а також на спеціальних актах, прийнятих в умовах воєнного стану.

Актуальним є посилення інституційної спроможності громад, оптимізація використання бюджетних коштів, розвиток партнерства з громадськими та міжнародними організаціями, а також впровадження інноваційних форм надання соціальних послуг.

Подальша ефективність функціонування механізму державного управління соціальними послугами залежатиме від адаптації до кризових умов, цифровізації процесів, участі громадськості та забезпечення адресності допомоги [53, с. 42].

2.2. Реалізація соціальної політики в Кам'янець-Подільській територіальній громаді: досвід та практика

У 2025 році соціальна політика в Україні продовжує залишатися наріжним каменем стабільності та розвитку, особливо на рівні територіальних громад. Для Кам'янець-Подільської територіальної громади, як і для багатьох інших, поточний рік є періодом подальшої адаптації та зміцнення соціальної стійкості в умовах, що формуються після повномасштабного вторгнення. Значний приплив внутрішньо переміщених осіб, зростаючі потреби у психологічній реабілітації, підтримці ветеранів та їхніх родин, а також необхідність забезпечення гідного рівня життя для всіх мешканців – усе це вимагає від громади переосмислення підходів та пріоритезації ресурсів.

Розглянемо структуру соціального сектору Кам'янець-Подільської територіальної громади.

Таблиця 2.1

Основні державні та комунальні установи

Установа	Функції та послуги
Центр надання соціальних послуг	Догляд вдома, консультації, адміністративні послуги, електронний порядок
Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді	Оцінка потреб, патронаж, психологічна/юридична підтримка, робота з ВПО
Управління соціального захисту	Субсидії, компенсації, підтримка осіб з інвалідністю, ветеранів, дітей-сиріт
Муніципальний ресурсний центр для ВПО	Інтеграція, дозвілля, житлові компенсації

Варто зазначити, що саме 2025 рік став ключовим у продовженні соціальної підтримки внутрішньо-переміщених осіб. Зокрема, це субсидійні виплати, які продовжуються автоматично, тобто без подання заяв. Також було запроваджено субсидію на оренду житла для сімей внутрішньо-переміщених осіб, що витрачають понад 20 % доходів. Центр надання соціальних послуг оснащено електронною платформою для компенсацій. Муніципальний ресурсний центр працює на 50 000 дол. США бюджетом, забезпечуючи інтеграцію внутрішньо-переміщених осіб. В Подільському ЦКМ «Розмай» створено Центр дозвілля для внутрішньо-переміщених осіб за 147 тис. грн.

Таблиця 2.2

Кількість внутрішньо-переміщених осіб, які отримали допомогу в 2024-2025 рр.

Напрямок підтримки	2024	2025 (очікувано)
Гуманітарні набори	190 сімей (ЮНІСЕФ), 75 + 57...	~2 000 сімей
Компенсації за проживання	старт 2025	всі, хто відповідає

Психологічна, юридична, житлова підтримка	233 сім'ї	очікувано +20 %
Інтеграційні послуги (дозвілля)	Центр «Розмай»	Розширення роботи

Наприклад, у 2024 році Центр соціальних служб провів 4 134 соціальні послуги для 2 240 сімей/осіб. Вже в 2025 році прогнозується зростання обсягів через збільшення потреб та бюджету.

Таблиця 2.3

Соціальні послуги Центру для сім'ї, дітей і молоді (2024)

Тип послуги	Кількість сімей	Лікування житлово-побутові послуги
Психологічна допомога	1 253 сім'ї	-
Юридична допомога	520 сімей	-
Житлові питання	129 родин	-
Патронаж молодих сімей	839 сімей	-
Родини ВПО	233	-

Бюджет Центру у 2024 році складав 3 250,5 тис. грн (утримання – 3 168, на програми – 82,5 тис.). У 2025 передбачене зростання до орієнтовно до 3,5 млн грн.

Було введено також додаткові електронні сервіси у Центрі надання адміністративних послуг: замовлення субсидій, компенсацій та оцінювання якості онлайн та розроблено тарифи на платні соціальні послуги в 2025 році для притулків, супроводу – доступні в документах Центру.

Принагідно зауважимо, що у 2025 році Кам'янець-Подільська територіальна громада отримала також базову дотацію орієнтовно у сумі 55,3 млн грн. У питанні кадрового забезпечення є потреба у збільшенні

спеціалістів у соціальній сфері. Щодо інтеграційних ризиків, то якість проживання внутрішньо-переміщених осіб потребує постійного контролю.

Вважаємо за необхідне запропонувати власні рекомендації щодо реалізації соціальної політики в Кам'янець-Подільській територіальній громаді: розширення мобільних бригад для домашнього догляду; створення регіонального Центру підтримки ветеранів; збільшення інвестицій в інфраструктуру внутрішньо-переміщених осіб – житла; підвищення кваліфікації соціальних працівників.

Загалом, досвід роботи Кам'янець-Подільської територіальної громади заключається у наступному:

1. *Важливість багатосекторного партнерства*, пов'язаний з ефективністю соціальної політики, що значною мірою забезпечувалася тісною співпрацею між органами місцевого самоврядування, комунальними установами, численними громадськими та волонтерськими організаціями, а також міжнародними партнерами. Ця синергія дозволила оперативно реагувати на кризові ситуації та надавати допомогу широкому колу потребуючих.

2. *Адаптивність та інновації*, коли громада активно впроваджувала нові методики, зокрема кейс-менеджмент, що дозволило забезпечити індивідуальний та комплексний супровід вразливих категорій населення. Потенціал соціального замовлення та соціального підприємництва також визнається і поступово реалізується, відкриваючи нові можливості для залучення недержавних надавачів.

3. *Виклики децентралізації та ресурсного забезпечення*, які пов'язані з передачею повноважень на місцевий рівень в умовах війни, що створила значне навантаження на місцеві бюджети та виявила потребу у достатньому та стабільному фінансуванні соціальних послуг. Необхідність подальшого розвитку кадрового потенціалу та цифровізації системи є очевидною.

4. *Потреба у системному вдосконаленні*. Попри досягнення, залишаються виклики, пов'язані з необхідністю актуалізації нормативно-правової бази, підвищенням якості координації між усіма суб'єктами та

забезпеченням психосоціальної реабілітації населення, яке постраждало від війни.

Таким чином, у 2025 році Кам'янець-Подільська територіальна громада демонструє ефективне виконання соціальних програм, особливо щодо внутрішньо-переміщених осіб, сімей і дітей. Використання цифрових інструментів, розширення програм підтримки та підвищений бюджет сприяють стабільному росту. Надалі необхідно зосередитися на підвищенні кадрового потенціалу, розвитку житлової інфраструктури для вразливих груп і контролі якості надання послуг.

Висновки до другого розділу

З'ясовано, що *механізм державного управління наданням соціальних послуг* у територіальних громадах є складною багаторівневою системою, яка охоплює законодавчо-нормативне, інституційне, фінансове, організаційне та кадрове забезпечення. Його ефективність безпосередньо впливає на якість життя громадян, особливо вразливих категорій населення. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які, згідно з принципами децентралізації, наділені повноваженнями щодо організації та реалізації соціальної політики на місцях. Прийняття відповідних рішень, формування місцевих програм, створення та фінансування установ соціального захисту - це обов'язки, покладені на громади. Фінансовий аспект залишається одним із найскладніших елементів механізму, адже обмеженість місцевих бюджетів та збільшення навантаження в умовах війни потребують злагодженої роботи з держбюджетом, міжбюджетними трансфертами та пошуку альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів і міжнародної допомоги.

Проаналізовано, що *Кам'янець-Подільська територіальна громада* демонструє активну й послідовну реалізацію соціальної політики, орієнтованої на підтримку вразливих категорій населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечені сім'ї, людей з інвалідністю, дітей-сиріт та

осіб похилого віку. Організаційна структура соціального забезпечення в громаді є розгалуженою та функціональною - до надання послуг залучено Центр надання соціальних послуг, Центр соціальних служб, управління соціального захисту, комунальні та партнерські установи. У період дії воєнного стану громада ефективно адаптувала свою соціальну політику, зокрема шляхом запровадження мобільних бригад, розширення програм допомоги для внутрішньо-переміщених осіб, створення муніципального ресурсного центру, впровадження електронних сервісів, а також тісної співпраці з міжнародними партнерами.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

3.1. Проблеми у функціонуванні надання соціальних послуг в територіальних громадах

У процесі децентралізації в Україні територіальні громади отримали значні повноваження у сфері надання соціальних послуг, що відкрило нові можливості для ефективного реагування на потреби населення. Проте на практиці реалізація цих повноважень супроводжується низкою суттєвих проблем, які впливають на доступність, якість та ефективність соціальної підтримки. Серед ключових труднощів можна виокремити недостатнє фінансування, нестачу кваліфікованих кадрів, слабку інфраструктуру соціального захисту, недосконалість нормативно-правового регулювання та відсутність налагодженої міжвідомчої взаємодії.

Особливо гостро ці проблеми постають в умовах воєнного стану, коли зростає навантаження на систему соціального захисту, а кількість вразливих груп населення постійно збільшується. У таких умовах громади часто не мають достатніх ресурсів для забезпечення базових соціальних стандартів, що породжує нові виклики для державного управління.

Так, через децентралізацію в Україні значно зросла відповідальність органів місцевого самоврядування за організацію та якість надання соціальних послуг. Саме місцева влада є найближчою до населення, тому найкраще розуміє специфіку потреб громади, особливо вразливих її категорій. Вона оперативно реагує на запити громадян і надає достовірну інформацію про потреби, що дозволяє більш ефективно й раціонально розподіляти державні ресурси відповідно до актуальних пріоритетів [18].

Децентралізація соціальної сфери має позитивний вплив на всіх учасників цього процесу:

а) отримувачі послуг отримують доступ до більш якісної та адресної допомоги, що відповідає їхнім реальним потребам;

б) територіальні громади мають можливість самостійно визначати найоптимальніші шляхи вирішення соціальних проблем та піклуватися про своїх мешканців більш цілеспрямовано;

в) держава забезпечує ефективніше використання обмежених фінансових ресурсів, водночас підвищуючи рівень соціальної захищеності населення [18].

Таким чином, управління системою надання соціальних послуг як складова державного управління передбачає цілеспрямований вплив на розвиток соціальної підтримки населення через взаємодію державних і місцевих структур, громадських організацій, благодійних фондів та професійних фахівців.

У процесі формування ефективної системи надання соціальних послуг на рівні територіальних громад виникає низка проблем, які стримують її подальший розвиток. Зокрема, у правовому аспекті спостерігається затримка з ухваленням законодавчих ініціатив, які мають забезпечувати дієві соціальні гарантії. Багато соціальних норм є застарілими або не відповідають сучасним викликам, що ускладнює регулювання механізмів і процедур надання соціальної допомоги.

З економічного боку головною проблемою залишається недостатній рівень фінансового забезпечення системи соціального захисту. При застосуванні програмно-цільового методу виникають труднощі з точним плануванням витрат на соціальні заходи. Через дублювання цільових програм і заходів у межах різних проектів може статися як неефективне використання бюджетних коштів, так і подвійний облік фінансування [18].

У сфері організаційного управління виявляються серйозні труднощі, зокрема - відсутність налагодженої координації між різними установами, особливо на міжвідомчому рівні, що знижує загальну ефективність реалізації соціальної політики. Також спостерігаються складнощі з об'єктивною оцінкою

ефективності заходів та діяльності працівників, які надають соціальні послуги різним категоріям населення.

До ключових проблем управління соціальною роботою в громадах належать:

- обмеженість у реалізації власних ініціатив через нестачу правової автономії;
- відсутність чіткої системи взаємодії між місцевими соціальними інституціями;
- труднощі з оцінюванням якості роботи фахівців, які працюють з різними групами отримувачів послуг [18].

З урахуванням позитивного досвіду європейських і американських громад, де місцеве населення активно долучається до формування політики, в Україні доцільно впроваджувати аналогічні підходи. Це сприятиме: розширенню спектру та покращенню якості соціальних послуг; підвищенню прозорості роботи державних і комунальних установ; відмові від неефективних управлінських рішень; створенню основ для розвитку спроможного суспільства з високими соціальними стандартами [29].

Важливо мотивувати місцеву владу до стратегічного планування в сфері соціального забезпечення. Для цього необхідно законодавчо закріпити мінімальні соціальні стандарти у бюджетах громад, а також запровадити фінансові стимули для тих ОТГ, які ефективно реалізують державну політику у сфері надання соціальних послуг. Це сприятиме не лише підвищенню пріоритетності соціальної сфери, а й забезпечить її стале функціонування в кожній громаді.

У сфері управління системою соціальних послуг у територіальних громадах спостерігається низка інших ключових проблем, які потребують невідкладного вирішення.

Основні труднощі організації соціального забезпечення на рівні громад:

1. Відсутність чітко визначеного механізму встановлення реальних потреб населення у соціальних послугах;

2. Недостатній рівень кадрового забезпечення в об'єднаних територіальних громадах;
3. Неефективність фінансових інструментів підтримки соціальної сфери;
4. Обмежена взаємодія та слабка кооперація між територіальними громадами [50, с. 400].

Дефіцит бюджетних ресурсів на тлі зростання потреб населення. Складна економічна ситуація в країні, високий рівень безробіття, інфляція, подорожчання продуктів і комунальних послуг сприяють поглибленню соціальної нерівності. Зростає чисельність вразливих верств населення, які потребують підтримки, що значно підвищує навантаження на місцеві бюджети. В таких умовах органи місцевого самоврядування змушені шукати шляхи ефективнішого використання й розподілу наявних фінансових ресурсів [50, с. 401].

Проблеми з кадровим потенціалом у сфері соціальної роботи. Оскільки діяльність соціального працівника пов'язана не лише з формальним наданням послуг, а й з безпосередньою взаємодією з людьми, на перший план виходить питання професійної підготовки кадрів. Соціальні фахівці мають володіти не лише фаховими знаннями, а й уміннями будувати толерантні, довірчі стосунки з представниками різних соціальних груп. Також важливою є обізнаність із чинним законодавством та змінами у соціальній політиці, аби якісно реагувати на потреби населення [50, с. 401].

Недостатня інтеграція недержавного сектору в систему соціального забезпечення. У громад часто відсутній налагоджений механізм державно-приватного партнерства у сфері соціальних послуг. Це ускладнює залучення додаткових ресурсів від громадських, благодійних, бізнес-структур до вирішення актуальних соціальних проблем. Наявність такої співпраці дозволила б суттєво покращити якість та охоплення соціальних послуг, особливо для численних цільових груп [12, с. 124].

Підвищення ефективності роботи органів державного управління в межах територіальних громад можливе лише при комплексному процесі, який охоплює не лише структурні та організаційні трансформації, а й системну модернізацію механізмів надання соціальних послуг. Так, Міністерство соціальної політики України має зосередити свою увагу на:

- формуванні єдиної державної концепції створення конкурентного середовища у сфері соціальних послуг;
- розробці освітніх програм і курсів для посадових осіб громад, які відповідають за організацію соціальної роботи [10, с. 62].

Кабінету Міністрів України доцільно затвердити стандарти фінансування соціальних послуг у громадах, з урахуванням частки таких витрат у місцевих бюджетах; встановити загальнонаціональні стандарти якості соціальних послуг.

При цьому, органи місцевого самоврядування повинні: формувати ефективну систему соціального забезпечення на місцевому рівні; прогнозувати актуальні потреби населення у відповідних послугах; впроваджувати сучасні фінансові інструменти залучення ресурсів, такі як краудфандинг, гранти, іноземні інвестиції [10, с. 62].

Реформа управлінських механізмів у сфері соціального обслуговування має супроводжуватися не лише зміцненням управлінських інструментів, а й дотриманням принципів прозорості, відкритості, підзвітності перед громадою та запобіганням корупції. Удосконалення підходів до оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування має відігравати ключову роль у забезпеченні вищої якості життя населення. Застосування сучасних методів оцінювання дозволить краще планувати розвиток соціальних послуг на довгострокову перспективу, сприятиме адресному й обґрунтованому використанню бюджетних коштів, а також підвищить відповідальність посадових осіб [54, с. 100].

Розвиток соціальної сфери – це важливий компонент сталого поступу України як соціальної держави, де пріоритетом є гідний рівень життя кожного

громадянина. Проте сьогодні ефективне функціонування державної системи управління наданням соціальних послуг стримується низкою факторів:

- а) дефіцит фінансових ресурсів;
- б) нецільове витрачання бюджетних коштів і прояви корупції;
- в) збільшення кількості пільгових категорій населення;
- г) слабкий облік фактичних потреб у соціальних послугах [31].

Подальша трансформація системи надання соціальних послуг у громадах тісно пов'язана з поглибленням процесу децентралізації. Щоб місцева влада могла ефективно реалізовувати нові повноваження, необхідно створити сучасні механізми забезпечення громад соціальними послугами. У цьому контексті актуально: подолання державної монополії у сфері соціального обслуговування; впровадження стандартів якості соціальних послуг; розробка механізму державного замовлення на надання послуг; удосконалення системи контролю за якістю обслуговування; запровадження чіткої регуляторної рамки, що дозволить здійснювати перевірки на відповідність встановленим стандартам. Забезпечення збалансованої соціальної політики та формування повноцінного ринку соціальних послуг у громадах стане запорукою підвищення життєвого рівня громадян і стабільного розвитку держави в цілому [52, с. 121].

Отже, до основних проблем можна віднести недостатнє фінансування, нестача кваліфікованих кадрів та відсутність чіткої процедури визначення потреб населення у соціальних послугах. Існує досить слабка координація між органами влади та соціальними установами, що знижує ефективність управління соціальною сферою. Спостерігається відсутність налагодженого механізму державно-приватного партнерства обмежує можливості залучення додаткових ресурсів. Децентралізація все таки потребує підтримки з боку держави у вигляді законодавчого врегулювання, стандартів якості та методичної допомоги громадам. Для подолання проблем необхідно підвищити управлінську спроможність громад, забезпечити кадрове оновлення та розробити сучасні механізми фінансування соціальних послуг.

3.2. Вдосконалення механізму надання державних послуг в системі соціального обслуговування громад

У сучасних умовах стрімких суспільних трансформацій та цифрової революції важливим завданням є модернізація системи соціального обслуговування, зокрема на рівні територіальних громад. Впровадження інноваційних практик і цифрових рішень стає необхідною умовою підвищення якості, доступності та ефективності надання соціальних послуг населенню.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати облік отримувачів послуг, впроваджувати електронні реєстри, дистанційні сервіси, а також індивідуалізувати підхід до кожного громадянина. Це сприяє оперативному реагуванню на потреби вразливих категорій населення, оптимізації витрат та підвищенню прозорості діяльності соціальних служб.

У загальному розумінні соціальні послуги поділені на: прості, комплексні та спеціалізовані комплексні. Кожен із цих видів вимагає індивідуального підходу до залучення фахівців, фінансування та використання ресурсів [47]. Для визначення шляхів покращення системи надання соціальних послуг необхідно чітко розмежувати їх з адміністративними послугами соціального спрямування, а також з послугами, які надають державні або приватні соціальні структури.

Адміністративні послуги соціального характеру - це, як правило, безоплатні дії, які забезпечують реалізацію прав громадян у сфері соціального захисту. Наприклад, до соціальних послуг належать профілактична допомога, соціальний супровід, представлення інтересів, консультування, догляд на дому, сприяння адаптації, робота з сім'ями у складних життєвих обставинах.

Водночас адміністративні соціальні послуги охоплюють надання державної підтримки - оформлення субсидій, соціальних допомог, довідок для внутрішньо переміщених осіб, встановлення відповідних статусів (ветерана, особи з інвалідністю внаслідок війни тощо) [47].

На практиці отримання соціальних послуг потребує звернення до різних установ. Так, для адміністративних соціальних послуг громадяни звертаються до центрів надання адміністративних послуг, а для отримання звичайних соціальних послуг - до структур соціального захисту. Це створює додаткові труднощі, оскільки потребує обізнаності у функціонуванні державних органів. Особи без відповідної підготовки можуть стикатися з бар'єрами ще до фактичного звернення по допомогу.

Для спрощення цієї системи доцільно дослідити можливість інтеграції різних напрямів соціальних послуг в межах єдиного закладу, що дозволило б надавати комплексні послуги в одному місці. Головним завданням реформування системи соціального обслуговування в територіальних громадах є надання послуг, максимально наближених до реальних потреб мешканців у різних аспектах їхнього повсякденного життя [47].

Визначення ключових потреб населення у соціальних послугах передбачає проведення аналізу наявної інформації, прогнозування даних і розробку стратегій та планів дій, які дадуть змогу задовольнити попит на допомогу й одночасно зменшити чинники, що створюють передумови для її виникнення. З позиції управління важливо встановити пріоритети, окреслити цілі та вибрати ефективні методи розподілу фінансових ресурсів, які є в розпорядженні територіальної громади. На основі визначених пріоритетів формуються підходи до досягнення максимального результату при оптимальних витратах [16, с. 126].

Надання соціальних послуг вимагає впровадження комплексу взаємопов'язаних процесів, які повинні бути чітко регламентовані й описані. Це, своєю чергою, дає змогу створити ефективну організаційну структуру підрозділів соціального обслуговування в межах кожної громади. Такий підхід вимагає цілісної управлінської моделі, орієнтованої на вирішення завдань щодо задоволення соціальних потреб.

Із появою нових викликів система соціальних послуг повинна гнучко змінюватися - через створення нових підрозділів та активне залучення

партнерів із неурядового сектору, які у співпраці з органами державної влади здатні ефективно вирішувати актуальні питання у сфері соціального управління [16, с. 126].

Інформатизація процесів. Організація надання соціальних послуг має передбачати повну комп'ютеризацію всіх процесів та застосування єдиних баз даних для підвищення ефективності роботи працівників державних установ. Це дасть змогу максимально використати потенціал і компетенції персоналу, зменшуючи бюрократичне навантаження, що сприятиме зосередженню уваги на безпосередній роботі з клієнтами замість пошуку рішень всередині організації [33, с. 66].

Підбір кадрів і їх навчання. Кадрове забезпечення у сфері надання соціальних послуг є надзвичайно важливим, оскільки працівники повинні мати вищий рівень компетентності та мотивації у порівнянні із середніми показниками в адміністративних структурах чи комерційних компаніях. Планування їх діяльності повинно базуватися на прогнозованих потребах населення, чітких нормативно-правових актах, розроблених стандартах виконання операцій і враховувати досвід попередніх років [50, с. 401].

Встановлення партнерських відносин, що дозволяють передавати завдання з розв'язання соціальних проблем іншим установам на засадах субсидіарності та партнерства, які є характерними для системи державного управління в європейських країнах. Спільне надання послуг із іншими органами місцевого самоврядування або делегування частини послуг неурядовим організаціям сприяє зниженню вартості послуг та підвищенню їх ефективності [50, с. 401].

Моніторинг і вдосконалення діяльності дають змогу спрямовувати всі процеси на досягнення якісних показників — задоволення потреб клієнтів, оперативність виконання завдань та оптимізацію трудових ресурсів. У більшості європейських країн серед органів місцевого самоврядування поширена практика поєднання соціальних та фінансових цілей, за якою населення сплачує за послуги, покриваючи частково або повністю їх собівартість [41].

Фінансування залишається ключовою проблемою, що вимагає ефективного формування фінансових систем територіальних громад. Загалом надання соціальних послуг базується на бюджетному плануванні та фінансовій підтримці з місцевих бюджетів. Під час формування таких бюджетів необхідно порівнювати витрати не лише з матеріальними, а й із соціальними вигодами, які отримає населення у довгостроковій перспективі. Наприклад, планові капіталовкладення оцінюються з урахуванням соціального ефекту для громади протягом багатьох років [14].

Доцільно буде переглянути підходи до фінансування соціальних послуг, спираючись на досвід комерційних організацій, які здійснюють фінансування соціальних робіт, враховуючи їхню собівартість. Цей принцип вже успішно застосовується у сфері охорони здоров'я, де фінансування медичних закладів залежить від кількості пацієнтів. Подібний механізм можна впровадити і в системі соціальних послуг, що дозволить оптимізувати витрати на оплату праці працівників державних установ, утримання приміщень, комунальні послуги та інші ресурси. В результаті це забезпечить комплексне вирішення соціальних потреб територіальної громади.

Важливо, щоб адміністрація громади визначила повний перелік соціальних послуг, який охоплює не лише ті, що передбачені законодавством України, але й інші послуги, що надаються місцевими адміністративними органами.

У сучасному інформаційному суспільстві ефективно публічне адміністрування неможливе без впровадження цифрових технологій. Це особливо актуально для сфери соціального обслуговування, де більшість послуг потребує збору необхідних довідок та підтверджувальних документів [15, с. 129].

Нині створення електронних сервісів, які сприяють ефективному управлінню і розвитку двосторонньої взаємодії між громадянами і владою, є пріоритетом для урядів багатьох країн, особливо тих, що розвиваються та впроваджують цифрові технології. Однак досвід України та інших держав показує, що далеко не всі електронні системи публічного адміністрування

виявилися успішними. Більше того, існують проєкти, які ускладнюють документообіг та створюють додаткові труднощі для населення, значна частина якого не готова до такого формату отримання послуг. Також проблеми виникають у державних службовців, які звикли працювати традиційними методами та мають складнощі з переходом на сучасні цифрові системи управління [15, с. 129].

Єдина інформаційна платформа соціальних послуг може слугувати інфраструктурою для обміну даними між усіма державними адміністраціями та організаціями, які відповідають за їх надання. Це забезпечить оперативний доступ до інформації про розподіл податків, надходження коштів, випадки злочинів, розподіл грантів та інші важливі дані.

Замість централізованої реєстрації документів в одному органі, впровадження розподіленої реєстрації принесе як технічні, так і економічні переваги: прозорість операцій, надійне зберігання даних, підвищення продуктивності, швидкий збір інформації з різних джерел та зменшення бюрократії. На відміну від цього, централізований інформаційний центр в кожній організації створює ризики для стабільності мережі через наявність лише однієї точки управління. Це особливо актуально для виконавчих органів, судової системи та органів соціального захисту, які не мають спільних баз даних [34, с. 8].

Впровадження єдиної інформаційної системи вимагає не адаптації діяльності уряду під неї, а радше суттєвих змін у структурі публічного адміністрування. Ці зміни покращать взаємодію з громадянами, які зможуть отримувати державні соціальні послуги автоматизовано, без потреби нотаріального засвідчення чи збору численних документів. Завдяки цьому не буде необхідності стояти в чергах, оскільки інформація збирається комплексно і одночасно з усіх відповідних установ.

Крім того, послуги, пов'язані з ідентифікацією особистості, проведенням опитувань чи голосувань через такі системи, докорінно змінюють розподіл

ресурсів у країні, посилюючи роль громадян у державотворенні та контроль за демократичними процесами [18, с. 5].

Використання єдиної інформаційної системи передбачає командну роботу та координацію змін у базах даних різних органів влади та відповідальних осіб. Система має бути адаптивною, прозорою, неієрархічною і позбавленою бюрократії, а персонал повинен постійно підвищувати кваліфікацію для задоволення зростаючих потреб населення у нових соціальних послугах.

Адаптація до змін. Єдина інформаційна система передбачає, що ринкові умови та суспільні потреби з часом змінюються. Нова інформація та можливості, що з'являються у сучасних умовах, змушують розробників регулярно переглядати та оновлювати програмне забезпечення для покращення процесів і послуг. Без впровадження гнучких методів змін у традиційних процесах, які не орієнтуються на результати, створити продукт, що відповідає потребам суспільства, буде неможливо [18, с. 5].

Прозорість змін. Процес удосконалення системи управління стає більш прозорим, оскільки користувачі мають доступ до інформації про те, хто та з якою метою вносить зміни [18, с. 6].

Відмова від ієрархії. Єдина інформаційна система функціонує за адаптивною моделлю, що не вимагає схвалення процесів вищими органами. На відміну від традиційних систем із чітким адміністративним поділом, гнучкі технології дозволяють реалізовувати міжфункціональні завдання.

Усунення бюрократії. Така система практично ліквідує бюрократичні процедури та труднощі. Замість слідування стандартним операційним протоколам, працівники, які використовують гнучкі системи, більш ефективно і результативно вирішують соціальні проблеми, швидко реагуючи на запити учасників державного управління [18, с. 6].

Впровадження нових послуг. Єдина інформаційна система передбачає розширення спектру послуг за рахунок використання стандартних шаблонів та призначення відповідальних осіб (організацій або установ) за їх надання. У разі появи нових послуг, які потребують інтеграції з існуючими, це можна

здійснити за допомогою гнучких технологій, що сприятиме оновленню знань у системі [58].

Інтеграція з державними сервісами. Вкрай важливо, щоб єдина інформаційна система соціальних послуг була поєднана з системою надання державних послуг. Зокрема, варто розглянути можливість формування пакету соціальних послуг у межах програмної платформи «Дія», яка нині вирішує значну частину питань, пов'язаних з інформуванням та документообігом в Україні.

З огляду на ці переваги, можна зробити висновок, що єдина інформаційна система може суттєво трансформувати державний апарат, підвищуючи ефективність роботи уряду та створюючи більш дієві моделі надання адміністративних послуг [61, с. 220].

Разом з тим, децентралізація інформації створює низку викликів, зокрема щодо сумісності об'єднаних даних із інституційними структурами урядів, ринками і підприємствами, які працюють в сучасних умовах. Плануючи перехід до єдиних інформаційних систем у публічному адмініструванні, необхідно змінювати не лише технології, а й структуру управління, нормативно-правове забезпечення та адміністративні процеси.

Удосконалення надання соціальних послуг у територіальних громадах через організаційний механізм державного управління відбувається шляхом оновлення нормативно-правової бази, яка визначає перелік соціальних послуг відповідно до потреб населення. Ключовим напрямком є клієнтоорієнтованість — створення якісного продукту, що забезпечує комплексне вирішення соціальних проблем, швидке надання послуг із мінімальними витратами [61, с. 219].

Для ефективної організації соціальних послуг необхідно провести організаційні зміни в системі державного управління, об'єднавши діяльність усіх державних установ, що їх надають, у межах однієї інституції з використанням єдиної інформаційної системи. Це дозволить повністю усунути

бюрократичні перепони та забезпечити адаптивну, прогнозовану, гнучку і прозору роботу державних органів.

Інформаційна система має бути інтегрована з чинною системою державних послуг «Дія», що дасть змогу громадянам отримувати необхідні довідки, виписки та інші документи без особистого відвідування соціальних служб [55, с. 115].

В умовах воєнного стану Міністерство соціальної політики України рекомендувало територіальним громадам розробити механізми надання соціальних послуг у надзвичайних (кризових) ситуаціях, зокрема для громадян та внутрішньо переміщених осіб, які перебувають на територіях бойових дій. Такий підхід дозволяє оперативно приймати рішення про надання соціальних послуг упродовж доби [42].

У певних випадках рекомендується делегувати повноваження щодо прийняття рішень про надання соціальних послуг безпосереднім надавачам, щоб скоротити час процесу.

Відповідно до чинного законодавства, якщо загальний порядок надання соціальних послуг неможливо застосувати під час воєнного стану, ці послуги повинні надаватися у режимі екстреного реагування. Така організація забезпечує оперативність прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях [42].

Стаття 34 Закону України «Про організацію надання соціальних послуг» передбачає, що у ситуаціях, що загрожують життю або здоров'ю людини, соціальні послуги можуть надаватися у кризовому режимі, що також актуально в умовах воєнного стану. Крім того, закон вимагає від територіальних громад здійснювати аналіз заяв, звернень та повідомлень щодо соціальних послуг для визначення потреб населення, зокрема тих, які потребують екстреного (кризового) надання [45].

Удосконалення організаційного механізму державного управління наданням соціальних послуг територіальними громадами в умовах воєнного стану відображено також в оновленнях, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 07 травня 2022 року № 560 «Про внесення змін до деяких

постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [38].

Згідно з цими змінами, в умовах воєнного стану можуть надаватись такі види соціальних послуг:

1. представництво інтересів;
2. підтримане проживання для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та бездомних;
3. соціальний супровід осіб/сімей у складних життєвих обставинах;
4. догляд на дому;
5. стаціонарний догляд;
6. денний догляд, зокрема для дітей з інвалідністю;
7. паліативна допомога;
8. соціально-психологічна реабілітація;
9. надання натуральної допомоги;
10. послуги перекладу жестовою мовою;
11. транспортне забезпечення.

Рішення щодо надання таких послуг приймається відповідальним органом або безпосереднім надавачем оперативно - з гарантією їх надання протягом однієї доби [38].

Факт надання послуг у кризових ситуаціях підтверджується відповідним актом, у якому зазначаються дані про надавачів і виконавців, перелік наданих послуг, а також умови та терміни їх виконання. Цей документ формується протягом місяця з початку надання послуг.

На підставі результатів, викладених в акті, може прийматися рішення про продовження надання послуг, що повідомляється уповноваженому органу разом з копією акта. Якщо виникає потреба у подальшому наданні соціальних послуг, здійснюється оцінка потреб отримувача, складається індивідуальний план і укладається договір про надання послуг [38].

У випадку, якщо особа з інвалідністю або людина похилого віку має право на послуги без урахування середньомісячного доходу, таке право має бути визначене не пізніше ніж за місяць до або після скасування надзвичайного чи воєнного стану.

У разі виявлення необхідності в інших соціальних послугах, надавач сприяє зверненню отримувача або його законного представника до уповноваженого органу із відповідною заявою або повідомленням.

У період дії надзвичайного або воєнного стану на території України чи в окремих адміністративно-територіальних одиницях, де працює надавач соціальних послуг, до надання таких послуг можуть залучатися працівники та волонтери, навіть за відсутності у них документального підтвердження професійної кваліфікації. За умов воєнного стану пріоритет надається тим соціальним послугам, які потребують негайного (екстреного) або кризового надання [38].

Отже, вдосконалення механізмів надання соціальних послуг відбуваються за рахунок підвищення ефективності надання соціальних послуг можливе за рахунок цифровізації, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних систем. Децентралізація управління та делегування повноважень на місця сприяють оперативному реагуванню на потреби населення, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. Гнучкість та адаптивність організаційних структур забезпечують швидке впровадження нових послуг і механізмів їх надання відповідно до запитів громади. Партнерство з приватним сектором дозволяє розширити доступність послуг і зменшити навантаження на місцеві бюджети.

Висновки до третього розділу

Проаналізовано проблеми у функціонуванні надання соціальних послуг в територіальних громадах через низку головних факторів. А саме, недостатнє фінансування з місцевих бюджетів обмежує можливості громад у забезпеченні повного спектра соціальних послуг, особливо у сільських та малозабезпечених

територіях. Низький рівень кадрового забезпечення та нестача кваліфікованих фахівців ускладнюють ефективну організацію допомоги населенню, знижуючи якість послуг. Відсутність інтегрованих інформаційних систем та цифрових інструментів гальмує обмін даними, ускладнює облік послуг та збільшує адміністративне навантаження. Слабка міжсекторальна взаємодія з неурядовими організаціями, приватними структурами та іншими громадами знижує потенціал партнерських рішень у наданні соціальної допомоги. Недосконалість нормативно-правової бази та брак чітких механізмів реагування на надзвичайні ситуації (зокрема, в умовах воєнного стану) перешкоджає гнучкому прийняттю управлінських рішень.

Окреслено механізми вдосконалення надання державних послуг в системі соціального обслуговування громад. Це ефективно надання соціальних послуг у громадах вимагає модернізації організаційного механізму державного управління з урахуванням принципів децентралізації, прозорості та доступності. Цифровізація послуг, що є ключовим напрямом удосконалення, що дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, пришвидшити прийняття рішень та підвищити якість обслуговування населення. Інтеграція єдиної інформаційної системи для соціального обслуговування з платформами на кшталт «Дія», яка сприяє формуванню єдиного простору взаємодії громадян з органами влади.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження теми *«Організаційний механізм державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах»* та згідно поставленої мети та завдань було сформульовано наступні висновки:

1. Визначено поняття «соціальні послуги» в Україні, яке є нормативно закріплене в Законах України «Про соціальні послуги», «Про соціальний захист населення» та інших актах, і охоплює широкий спектр допомоги - від догляду до соціального супроводу, реабілітації, консультацій та підтриманого проживання. Класифікація соціальних послуг ґрунтується на критеріях терміновості, умов надання, форм та джерел фінансування. Виділяють базові, екстрені (кризові), спеціалізовані та комплексні послуги, які можуть надаватися як у натуральній, так і в грошовій формі.

Нормативно-правове забезпечення надання соціальних послуг в умовах децентралізації набуло особливої ваги, оскільки саме територіальні громади несуть відповідальність за організацію і реалізацію таких послуг, опираючись на державні стандарти, рекомендації Мінсоцполітики, постанови Кабінету Міністрів України та місцеві нормативні акти. Розвиток нормативної бази забезпечує гнучкість системи соціального обслуговування, дозволяє враховувати специфіку кожної громади, сприяє інтеграції з цифровими платформами (наприклад, «Дія»), що в перспективі забезпечить підвищення якості, доступності та прозорості соціальних послуг.

2. Охарактеризовано механізми державного управління надання соціальних послуг у громадах та визначено, що це сукупність організаційних, нормативних, фінансових та інформаційних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного, своєчасного та адресного задоволення соціальних потреб населення. Основу механізму становить інституційна структура, до якої входять органи місцевого самоврядування, спеціалізовані служби, комунальні заклади, а також уповноважені недержавні організації та партнери, що

виконують делеговані функції. Ефективне управління соціальними послугами у громадах передбачає орієнтацію на потреби мешканців, розвиток клієнтоорієнтованих підходів, цифровізацію процесів, залучення громадськості до формування місцевої соціальної політики. Важливою складовою механізму є бюджетне планування і фінансування, що забезпечується переважно з місцевих бюджетів, із можливістю залучення субвенцій, грантів, співфінансування та державно-приватного партнерства.

3. Проаналізовано державну соціальну політику в Кам'янець-Подільській територіальній громаді, яка реалізується на засадах децентралізації, що дозволяє більш гнучко й оперативно реагувати на потреби місцевого населення, враховуючи соціально-демографічні особливості регіону. Органи місцевого самоврядування громади здійснюють широкий спектр соціальних програм - від підтримки малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб до впровадження послуг догляду, соціальної адаптації та реабілітації. Значна увага приділяється розвитку інфраструктури соціального обслуговування, зокрема модернізації центрів надання соціальних послуг, створенню умов для доступу до послуг у сільських населених пунктах, а також залученню недержавних організацій і волонтерів. В умовах воєнного стану Кам'янець-Подільська громада адаптувала механізми реагування на кризові ситуації, забезпечуючи екстрене надання допомоги постраждалим, внутрішньо-переміщеним особам та вразливим категоріям населення. Проблемними залишаються питання нестачі фінансування, кадрового забезпечення, а також повної цифровізації соціальної сфери. Проте громада активно працює над удосконаленням сервісів через впровадження електронного документообігу, покращення комунікації між структурами та підвищення якості обслуговування.

4. Обгрунтовано, що надання соціальних послуг у територіальних громадах супроводжується низкою системних проблем, зумовлених як організаційними, так і ресурсними обмеженнями, що ускладнює ефективну реалізацію соціальної політики на місцях. Найбільш критичними залишаються

кадрові та фінансові труднощі - відсутність кваліфікованих фахівців, обмежене бюджетне фінансування, складність у забезпеченні безперервності надання послуг у віддалених та сільських населених пунктах. Недосконалість нормативно-правового регулювання гальмує процес адаптації соціальних послуг до потреб громад, що особливо актуально в умовах децентралізації та воєнного стану. Слабкий розвиток цифрової інфраструктури у багатьох громадах перешкоджає впровадженню електронних сервісів, автоматизації обліку отримувачів послуг та забезпеченню прозорості процедур. Відсутність дієвих механізмів міжвідомчої координації та недостатня інтеграція послуг різних суб'єктів (державних, комунальних, недержавних) знижують ефективність комплексного підходу до вирішення соціальних проблем населення.

5. Окреслено механізми вдосконалення надання державних послуг в системі соціального обслуговування громад та зроблено висновки, що підвищення ефективності надання соціальних послуг у громадах вимагає комплексного вдосконалення організаційного механізму державного управління, який має бути орієнтований на потреби населення та принципи прозорості, доступності й якості. Цифровізація адміністративних процесів - один із ключових напрямів вдосконалення, що дозволяє автоматизувати облік, зменшити бюрократичне навантаження на працівників та забезпечити швидкий доступ громадян до необхідних послуг через платформи на кшталт «Дія». Інтеграція послуг та міжвідомча координація сприяють більш ефективному розподілу ресурсів і наданню комплексної допомоги, зокрема у кризових ситуаціях або під час воєнного стану. Децентралізація управління та залучення недержавного сектору (громадських організацій, волонтерів, соціально орієнтованого бізнесу) дозволяють розширити спектр доступних послуг та забезпечити гнучкість у реагуванні на локальні соціальні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бінківська Т. А. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв, ЧНУ ім. Петра Могили. 2020. 11 с.
2. Бур З. В., Цимбал В. В. Реалізація права на соціальне забезпечення у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022 № 17. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/483> (дата звернення: 20.06.2025).
3. Гбур З. В. Місце та роль безпеки в соціально – економічному розвитку. Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково - практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених. Київ. 2018. С. 24-28.
4. Гбур З. В. Національна безпека держави – питання захисту національних меншин. Залучення соціально відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. 2018. С. 22-26.
5. Гбур З.В. Соціальне страхування як базовий елемент державної політики щодо працездатного населення. *Multidisciplinarni mezinarodni vedecky magazin «Věda a perspektivy»* je registrovan v České republice. Statni registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. № 3(3) 2021.str. 182, P. 19-31.
6. Герасименко Г. Гендерна рівність та відповідь на домашнє насильство в приватному секторі України: заклик до дій. URL: <http://www.idss.o> (дата звернення: 25.04.2025).

7. Головка В. В. Особливості державної політики соціального захисту населення в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НУЦЗ України*. Серія: Державне управління. 2022. Випуск 2(17). С. 65-73.
8. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2306_6814.2021.7.77 (дата звернення: 12.05.2025).
9. Горбунова-Рубан С., Вітковська І. Система надання соціальних послуг: сучасний стан. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2020. №9. С. 17–23.
10. Горемикіна Ю. Правове підґрунтя державних соціальних гарантій та зобов'язань для осіб похилого віку в Україні. *Impact of modernity on science and practice: Abstracts of XII International scientific and practical conference (13-14 April, 2020)*. Edmonton, Canada. 2020. pp. 60-65.
11. Гребя Р. Механізми реформування системи соціальних послуг в Україні: державно-управлінській аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1(32). С. 62-67.
12. Данилюк О. І., Олексієнко Л. А., Підлипна Р. П. Організація соціальних послуг в умовах війни. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1 (81). С. 150-155.
13. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява, Список, Реєстр, Перелік від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.05.2025).
14. Деякі питання фінансування соціальних послуг під час дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 07.07.2022 № 784. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.05.2025).
15. Дубич К. В. Бідність як прояв соціальної нерівності в українському повоєнному суспільстві. Трансформація українського суспільства в цифрову еру: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 23 березня 2023 р.). Одеса: Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.». 2023. С. 128-132.
 16. Дубич К. В. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Клавдія Василівна Дубич, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ. 2016. 437 с.
 17. Дубич К. В., Житник Н. В., Костюшко Ю. О., Стасюк В. Д., Пожидаєва О. В. Звітна наукова конференція Інституту цифровізації освіти НАПН України «Цифрова трансформація освіти України в умовах. Основи моделювання електронного документообігу з використанням інформаційно-цифрових технологій та його впровадження в наукових установах, Інститут цифровізації освіти НАПН України УДК 37.01: 001.891-021.465-047.44: 004.
 18. Ємельяненко Л. М., Федулова Л. І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 4-11. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.4.
 19. Ємельяненко Л., Головаха Є. та Дембіцький С. (ред) Комплексні імірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. К: Інститут соціології НАН України. 2022. 405 с.
 20. Закон України про соціальні послуги: завдання та переваги. Довідкові матеріали / Міністерство соціальної політики. 2019. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/519/12.2019_1.pdf (дата звернення 05.05.2025).

21. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. DOI: 10.32702/2306814.2019.15.85 (дата звернення: 15.04.2025).
22. Ільчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах ецентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 114-121.
23. Кармалюк С.П. Нормативно-правове регулювання надання соціальних послуг на рівні територіальних громад в Україні. Інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1802/Нормативно-правове%20регулювання соціальних%20послуг.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1802/Нормативно-правове%20регулювання%20соціальних%20послуг.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 27.04.2025).
24. Колосок А., Бичук І. Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С. 92-99. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.13>.
25. Кравченко О. Що можуть зробити громадські організації у сфері надання соціальних послуг людям з інвалідністю? (На прикладі «Конфедерації громадських організацій інвалідів України»). *Вісник Академії праці, соціальних відносин та туризму*. 2019. № 3. С. 24-33.
26. Криворучко Н. В., Суровцева І. Ю. Співпраця органів місцевого самоврядування з громадськими, благодійними та релігійними організаціями у вирішенні соціальних проблем. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Маріуполь. 2020. Вип. 5. С. 30-35.
27. Круть А. Г. Перспективи удосконалення акредитації закладів охорони здоров'я в Україні. *New trends and unsolved issues in medicine : conference proceedings (July 29–30. 2022. Riga, the Republic of Latvia)*. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 2022. P. 315 – 318. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-226-5-83>. (дата звернення: 06.07.2025).

28. Круть А. Г., Горачук В. В. Перспективи використання стандартів на системи управління якістю в закладах охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 3. С. 38-43. DOI: 10.11603/1681-2786.2019.3.10590. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSG_2019_3_8. (дата звернення: 11.06.2025).
29. Любецька М. М. Аналіз зарубіжного досвіду надання соціальних послуг, здійснення соціального супроводу сімей (осіб), які перебувають у складних життєвих обставинах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 109-116. doi: 10.32702/2306-6814.2018.19.109.
30. Методичні рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи соціального захисту, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України №282 від 20.02.2019 р. URL: <https://www.msp.gov.ua/files/deinst/metod/282.pdf> (дата звернення: 08.07.2025).
31. Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей. Затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 30. 12. 2020. № 868. URL: <https://www.msp.gov.ua/documents/5908.html> (дата звернення: 07.07.2025).
32. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Міжнародний досвід надання соціальних виплат. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9414> (дата звернення: 17.06.2025).
33. Нечипорук Л. Міжсекторна взаємодія у наданні соціальних послуг в умовах війни. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2022. № 4. С. 65-74.
34. Нечосіна О. Функціонування системи соціальних послуг в Україні: короткий опис. Київ. 2019. 16 с.
35. Плисенко Г. П. Практика вдосконалення системи соціальних послуг у форматі «прозорий офіс». *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 55-60.

36. Попович А. М. Адміністрування інтегрованих соціальних послуг на рівні громади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота / голов. ред. І. В. Козубовська. Ужгород. Говерла. 2018. Вип. 2 (43). С. 210-213.
37. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 30.06.2025).
38. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 № 560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.05.2025).
39. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
40. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 2 березня 2000 р. № 1533-III (із змінами, внесен. згідно із 33 Законами в 2001-2018 рр.). Офіц. вісн. України. 2000. № 13). С. 31.
41. Про затвердження Методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг : Наказ Міністерства соціальної політики України від 27 грудня 2013 року № 904. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0904739-13> (дата звернення: 05.07.2025).
42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо інформування населення про соціальні послуги. Наказ Міністерства соціальної політики України від 28 жовт. 2014 р. № 828. URL:

- <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article> (дата звернення: 15.05.2025).
43. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 20.03.2022 № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.06.2025).
44. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 (із подальшими змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.04.2025).
45. Про організацію надання соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 червня 2020 року № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-п> (дата звернення: 15.06.2025).
46. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 06.06.2025).
47. Про соціальні послуги: Закон України від 19 червня 2003 року No 966 IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. No 45. Ст. 358.
48. Про становище багатодітних сімей у країнах ЄС. URL: <http://bukviche.com/pro-stanovyche-bahatoditnych-simej> (дата звернення: 06.06.2025).
49. Сирота І. М., Гудзь А. О. Принципи права соціального забезпечення в сучасних умовах. *Держава та регіони*. Серія: Право. 2019. № 4 (66). С.62-66.
50. Сухова К. К. Актуальні проблеми публічного управління з підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад, як суб'єктів господарювання. Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи. зб. матеріалів

- Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 10 листопада 2021 р. К. КУБГ. 2021. С.399-402.
51. Сухова К. К. Нормативно-правова база організації надання соціальних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022 № 7-8. С. 64-70.
52. Сухова К. К. Проблемні аспекти державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід*, № 4. 2022. С.118-123.
53. Сухова К. К. Сучасні механізми публічного управління з кадрового забезпечення соціальними працівниками об'єднаних територіальних громад. Актуальні дослідження в соціальній сфері: матеріали вісімнадцятої міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 листопада 2021 р.). гол. ред. В. В. Корнєшук. Одеса: ФОП Бондаренко М. О. 2021. С.41-43.
54. Сухова К. К., Коцур В. В. Нормативно-правова база формування та реалізації механізму державного управління з організації надання соціальних послуг у територіальній громаді. *Інвестиції: практика та досвід*, № 3. 2022. С. 96-101.
55. Сухова, К. К., Завада, О. Г., Цісарж, С. В. Напрями вдосконалення надання соціальних послуг в територіальних громадах через організаційний механізм державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. №23. 2022. С 114-119.
56. Тарасенко Д. Л., Сухова К. К. Сучасні проблеми держави та органів місцевого самоврядування з забезпечення соціальними послугами населення територіальних громад. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 07 грудня 2021 року, за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава ПДАУ. 2021. 408 с. С.259-262.
57. Ткаченко В. М. Особливості надання соціальних послуг в умовах територіальної громади. Уманський державний педагогічний університет

- імені Павла Тичини. 2021. URL: <https://fspu.udpu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/06/Ткаченко-В.М.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
58. Хлебников А. А. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018 № 24. С.125-129. DOI: 10.32702/2306 6814.2018.24.125 (дата звернення: 10.07.2025).
59. Хоружий М. Є., Гбур З. В. Соціальний захист державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 103–109. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.13-14.103](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.103) (дата звернення: 09.06.2025).
60. Шелухін В. А. Точка розходження: соціологія та економіка у тіні своїх витоків: монографія. К.: Ліра-К. 2023. 336 с.
61. Шубна О. В., Денисова Ю. В., Санчич О.В., Марильова А. В. Новітні методи удосконалення системи надання соціальних послуг в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61). С. 213-221.