

УДК 35:364.4(4+477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.10>**Шевченко Наталія Олександрівна,**доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та права

Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

ORCID ID: 0000-0003-1559-1432

Мареніченко Валерій Валентинович,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри публічного управління та права

Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

ORCID ID: 0000-0002-0183-1354

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД****CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT
IN THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SPHERE: EUROPEAN EXPERIENCE**

У статті досліджено концептуальні засади стратегічного управління соціальною сферою в Україні у порівнянні з європейським досвідом. Підкреслено необхідність переходу від кризового реагування до довгострокового стратегічного розвитку, що ґрунтується на проактивному плануванні, системному аналізі та людиноцентричному підході. Соціальна сфера розглядається як середовище, що має не лише долати наслідки криз, а й формувати основу для сталого розвитку суспільства й соціальної згуртованості, забезпечуючи водночас інклюзивність та соціальну справедливість.

Європейський досвід окреслює п'ять ключових напрямів: соціальні інвестиції, ко-продукція послуг, оцінювання результативності, мульти-рівневе врядування та цифровізація. У Нідерландах і Данії соціальні інвестиції розглядаються як довгострокові вкладення в людський капітал, що забезпечують стабільність і згуртованість. У Великій Британії та Німеччині ко-продукція сприяє підвищенню довіри та легітимності політики через залучення громадян. У Швеції та Фінляндії головним критерієм ефективності реформ виступає якість життя населення. Скандинавська модель мульти-рівневого управління поєднує автономію громад із єдиними національними стандартами. Естонський досвід демонструє, як цифровізація створює прозорість, доступність і результативність соціальних послуг, відкриваючи нові можливості для громадянської участі.

Український контекст проілюстровано нормативними документами, науковими дослідженнями та практиками громад Миколаївської та Дніпропетровської областей. Навіть у воєнних умовах громади впроваджують інноваційні підходи, проте вони потребують масштабування, системної підтримки та нормативного закріплення на державному рівні.

Доведено, що стратегічне управління соціальною сферою в Україні має базуватися на інвестиційності, партнерстві, оцінюванні результативності, багаторівневій координації та цифровізації. Такий підхід сприятиме підвищенню якості послуг, зміцненню довіри, зменшенню нерівності між громадами та формуванню стійкості суспільства у воєнний і післявоєнний періоди, створюючи основу для сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, соціальна сфера, соціальні інвестиції, ко-продукція, цифровізація, мульти-рівневе врядування.

The article examines the conceptual foundations of strategic management in the social sphere of Ukraine in comparison with European experience. The necessity of shifting from crisis response to long-term strategic development is emphasized, with a focus on proactive planning, systemic analysis, and a human-centered approach. The social sphere is considered not only as an environment for overcoming the consequences of crises but also as a foundation for sustainable development, social cohesion, inclusiveness, and social justice.

European experience highlights five key directions: social investment, co-production of services, performance evaluation, multi-level governance, and digitalization. In the Netherlands and Denmark, social investments are regarded as long-term contributions to human capital that ensure stability and cohesion. In the United Kingdom and Germany, co-production fosters trust and policy legitimacy through active citizen engagement. In Sweden and Finland, the primary criterion for assessing reform

effectiveness is the quality of life of the population. The Scandinavian model of multi-level governance combines community autonomy with unified national standards. Estonia demonstrates how digitalization enhances transparency, accessibility, and the effectiveness of social services, opening new opportunities for civic participation.

The Ukrainian context is illustrated by normative documents, academic research, and community practices in the Mykolaiv and Dnipropetrovsk regions. Even under wartime conditions, communities implement innovative approaches; however, they require scaling up, systemic support, and regulatory consolidation at the national level.

It has been proven that strategic management of the social sphere in Ukraine should be based on investment, partnership, performance evaluation, multi-level coordination, and digitalisation. This approach will help improve the quality of services, strengthen trust, reduce inequality between communities, and build a resilient society during wartime and post-war periods, laying the foundation for sustainable development.

Key words: *strategic management, social sphere, social investment, co-production, digitalization, multi-level governance.*

Постановка проблеми. Соціальна сфера сьогодні є одним із ключових напрямів державної політики, адже визначає добробут населення, інтеграцію вразливих груп та суспільну згуртованість. Вона не обмежується базовими гарантіями, а виступає простором формування людського капіталу, довіри й сталого розвитку. В умовах глобальних трансформацій, війни та відбудови саме стратегічне управління здатне перевести соціальну політику від ситуативного реагування до довгострокового розвитку та стати основою стабільності.

Європейський досвід демонструє дієвість стратегічного підходу. У Нідерландах та Данії соціальні інвестиції розглядають як вклад у майбутнє, фінансуючи освіту, охорону здоров'я, сімейні програми. Скандинавські країни практикують мульти-рівневе управління, поєднуючи автономію громад з єдиними стандартами. У Швеції та Фінляндії моніторинг ґрунтується на якісних індикаторах – рівні життя та задоволеності населення. Важливим каталізатором стала цифровізація: приклад Естонії показав, що інтегровані онлайн-сервіси забезпечують прозорість, доступність і довіру.

Для України адаптація цих підходів критично важлива. В умовах війни та зростання потреб держава має гарантувати базовий захист і водночас закладати стратегічний фундамент розвитку. Оптимальним є комплексний підхід, що включає інвестиційність, партнерство з громадянським суспільством, якісні системи оцінювання, децентралізацію та цифровізацію. Це дозволить зміцнити довіру, підвищити якість послуг і сформувати нову модель соціальної політики, орієнтовану на розвиток людини та відбудову країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У європейській традиції стратегічне управління соціальною сферою активно досліджується. Hemerijck (2017) обґрунтував концепцію соціальних інвестицій як вклад у людський капітал, Osborne (2010) – ко-продукцію публічних послуг,

Bovaird і Loeffler (2013) – механізми співтворення результатів. Bouckaert і Pollitt (2017) довели важливість моніторингу, а Kuhlmann і Wollmann (2021) – значення мульти-рівневого управління. В Україні Антонова та Антонов (2020) дослідили е-урядування, Дегтяр (2013) – методологічні засади, Романенко К. і Романенко М. (2025) – глокалізацію. Проте більшість українських напрацювань залишаються теоретичними, що потребує ширшої інтеграції європейських практик у національні реалії.

Метою статті є формування концептуальних засад стратегічного управління у розвитку соціальної сфери України на основі аналізу європейського досвіду та українських реалій.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління у соціальній сфері є одним із ключових напрямів сучасного публічного адміністрування. Його сутність полягає у формуванні довгострокових цілей, визначенні пріоритетів і засобів досягнення суспільно значущих результатів, що забезпечують сталий розвиток та соціальну інтеграцію. Теоретично стратегічне управління у соціальній сфері ґрунтується на поєднанні кількох парадигм: нового публічного менеджменту, нового публічного врядування та підходу до створення публічної цінності.

Європейські дослідники наголошують, що соціальна сфера потребує стратегічного планування не лише через масштабність проблем, а й через їх комплексний і багаторівневий характер. Paul Joyce та Anne Drumaux [1] підкреслюють, що стратегічне управління у публічних організаціях є не стільки адміністративним плануванням, скільки політичним процесом координації, в якому беруть участь різні стейкхолдери. Ewan Ferlie та Edoardo Ongaro [2] виділяють кілька «шкіл» стратегічного менеджменту – раціоналістичну, адаптивну та колаборативну, доводячи, що саме колаборативний підхід є найбільш ефективним у соціальній сфері, оскільки він враховує потребу в залученні громадських організацій та бізнесу поряд

із державою. Geert Bouckaert і Christopher Pollitt [3] у своїх працях наголошують, що стратегічне управління повинно бути пов'язане з системою оцінки результативності, адже у соціальній сфері важливим є не тільки фінансовий вимір, а й такі якісні показники, як рівень задоволеності населення, рівень соціальної інтеграції та покращення якості життя.

Порівнюючи із українським досвідом, слід визнати, що національна система стратегічного управління у соціальній сфері перебуває на стадії становлення. Хоча в Україні ухвалюються стратегічні документи – «Стратегія подолання бідності» [4], «Стратегія людського розвитку» [5], «Стратегія реформування охорони здоров'я» [6] – вони здебільшого залишаються декларативними, а механізми реалізації та оцінювання ефективності функціонують слабо. У багатьох випадках соціальна політика орієнтована на подолання кризових явищ, тоді як європейський досвід доводить ефективність превентивних стратегій, спрямованих на довгостроковий розвиток.

Саме тому для України особливо цінним є запозичення низки європейських підходів. Досвід Нідерландів і Данії з упровадження концепції соціальних інвестицій демонструє, як державні витрати на освіту, охорону здоров'я та підтримку дитинства можуть трактуватися як інвестиції у людський капітал, що у перспективі забезпечує стійкість економіки та зменшує соціальні ризики [7]. Британська та німецька практика ко-продукції послуг вчить розглядати громадян як партнерів, а не пасивних отримувачів допомоги, що дозволяє підвищити довіру до влади й водночас поліпшити якість соціальних програм, формуючи новий рівень відповідальності суспільства [8; 9]. Північні країни, зокрема Фінляндія та Швеція, довели ефективність запровадження системи оцінки результативності, у якій ключовим критерієм є не кількість виплат, а рівень задоволеності населення та реальні соціальні зміни, що дозволяє коригувати політику відповідно до потреб громади [3]. Важливим для України є й підхід мульти-рівневого управління, який поширений у ЄС і скандинавських державах, адже він забезпечує гармонізацію політик між національним, регіональним і місцевим рівнями та сприяє зміцненню спроможності органів місцевого самоврядування [10]. Нарешті, досвід Естонії у сфері цифровізації та інновацій підтверджує, що застосування цифрових технологій у соціальній політиці може підвищити прозорість, знизити бюрократичні бар'єри, зробити соціальні послуги доступними для кожного гро-

мадянина й створити основу для побудови сучасної моделі сервісної держави [11].

Українські науковці також зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики. Антонова Л.В. та Антонов А.В. [12] розглядають е-урядування не лише як технічний інструмент цифровізації, а як якісно нову модель взаємодії держави й громадян, де сервісно-орієнтований підхід стає засобом підвищення довіри до влади та розширення доступу до послуг. Дегтяр О.А. [13], аналізуючи теоретико-методологічні засади управління соціальною сферою, наголошує на потребі комплексного, системного підходу, який поєднує стратегічне планування, моніторинг результативності та адаптацію до динамічних викликів. У свою чергу, Романенко К. та Романенко М. [14] підкреслюють значення глокалізації як інструменту відкритого врядування, що дозволяє поєднувати глобальні тренди цифрової відкритості з локальними культурними особливостями. Це створює умови для більшої інклюзивності й стійкості управлінських рішень. Приклад Підгородненської громади, яка затвердила Інвестиційний паспорт, свідчить про прагнення до залучення громадян і партнерів у проектування розвитку території – типовий формат ко-продукційного підходу [15], що може стати прототипом для поширення інноваційних моделей соціального управління в Україні. Приклади Воознесенської громади Миколаївської області [16], в якій створено Центр надання соціальних послуг громади, що здійснює міжрівневу взаємодію з обласними установами – зокрема Центром реінтеграції бездомних осіб, реабілітаційним центром для осіб із залежностями та геріатричним пансіонатом – у випадках, коли локальні ресурси не спроможні забезпечити необхідний спектр послуг, а також Підгородненської громади, яка затвердила Інвестиційний паспорт, свідчить про прагнення до залучення громадян і партнерів у проектування розвитку території – типовий формат ко-продукційного підходу [15], що може стати прототипом для поширення інноваційних моделей соціального управління в Україні. Дослідники підкреслюють, що саме локальні ініціативи здатні запустити процеси інституційного оновлення, оскільки вони базуються на реальних потребах громади й поєднують ресурси держави, бізнесу та громадськості. На думку Bovaird і Loeffler, практика спільного створення послуг забезпечує не лише підвищення ефективності, а й формування довіри, що є критично важливим у посткризових суспільствах. Українські автори наголошують, що такі формати дозволяють посилити суб'єктність місцевих громад, розвиваючи лідерство «знизу».

Отже, кейс Підгородненської громади демонструє, що навіть окремі кроки на місцевому рівні можуть стати каталізатором ширших змін у державній політиці соціального розвитку, сприяючи переходу від декларацій до реальної участі громадян.

Українська соціальна сфера нині потребує системної модернізації, яка має базуватися на стратегічному управлінні. Європейські практики демонструють, що розвиток можливий через поєднання соціальних інвестицій, партнерства з громадянами, якісного моніторингу, багаторівневої координації та цифрових інновацій. Соціальні інвестиції дозволяють розглядати витрати як стратегічний вклад у майбутнє [7]. Ко-продукція соціальних послуг – коли громадяни і громади долучаються до проєктування та надання допомоги – у Європі стала запорукою легітимності і якості послуг [8; 9]. В Україні подібні практики уже є: у Вознесенській громаді Миколаївської області влада співпрацює з обласними структурами для забезпечення соціальних послуг; у Підгородненській громаді Дніпропетровщини – за підтримки UNICEF Ukraine та ГО «Ліга соціальних працівників України» було впроваджено послуги раннього втручання та денного догляду за дітьми, що передбачає розробку і використання алгоритмів інтегрованих соціальних послуг. Це яскравий приклад того, як міжнародні партнери й професійні громади об'єднуються задля створення комплексного, клієнтоорієнтованого механізму підтримки сімей; у багатьох регіонах відбуваються публічні обговорення, ярмарки соціальних послуг та супервізії, які стимулюють розвиток нових моделей. Отже, ці приклади демонструють, що ко-продукція – за підтримки партнерів-органів, неурядових організацій (НУО) та місцевого активу – вже працює, але потребує системного закріплення на рівні державної політики, управлінських механізмів і нормативних актів. Саме через розвиток таких практик можна не лише покращити якість і доступність соціальних послуг, а й створити досвід довіри, суспільної відповідальності, прозорості взаємодії та спільного лідерства, які є ключовими передумовами для глибинних і успішних змін у соціальній сфері сучасної України.

Оцінка результативності повинна зосереджуватися на якості життя, інтеграції та задоволеності послугами, а не лише на статистиці. Це підтверджує досвід Швеції та Фінляндії [3]. В Україні існує нормативна база – державні стандарти соціальних послуг, але бракує дієвих індикаторів. Формальне закріплення стандартів забез-

печує певний рівень регуляторної визначеності, проте без системи вимірюваних показників важко відстежувати якість, ефективність та соціальний вплив послуг. У європейській практиці акцент робиться не лише на наявності стандартів, а й на оцінці задоволеності отримувачів, рівні соціальної інтеграції та довгострокових ефектах. Для України важливо розробити сучасну систему індикаторів, яка б поєднувала кількісні й якісні критерії оцінювання.

Цифровізація також має стати сервісно-орієнтованим механізмом. Антонова Л. В. та Антонов А. В. [12] підкреслюють, що саме е-урядування забезпечує прозорість і зручність. Це збігається з ідеями глокалізації Романенко К. та Романенко М. [14], які доводять, що цифрова відкритість має адаптуватися до локального культурного контексту. Теоретико-методологічні напрацювання Дегтяра О. А. [13] підтверджують, що лише системний підхід до державного управління розвитком соціальної сфери може гарантувати стійкість у майбутньому. Водночас цифровізація у соціальній сфері не повинна обмежуватися технічними інноваціями: вона має сприяти підвищенню довіри до влади, спрощенню процедур для громадян і формуванню нової культури управління. Це передбачає активне залучення громад до користування цифровими сервісами, навчання цифровій грамотності та адаптацію технологій до потреб конкретних груп населення. Лише так цифровізація стане не самоціллю, а інструментом реальних соціальних змін, які здатні підвищити якість життя, зменшити соціальну нерівність і забезпечити доступність державних послуг навіть у віддалених регіонах.

Багаторівневе управління, як у Скандинавії [10], може забезпечити баланс між автономією місцевих громад та єдністю державної політики, що особливо важливо в умовах децентралізації. Скандинавська модель демонструє, як завдяки чітко вибудованій системі координації та партнерства між рівнями влади можна досягти ефективного використання ресурсів, забезпечити високу якість соціальних послуг та зменшити нерівність між громадами, зберігаючи водночас демократичність процесів і довіру населення. Досвід скандинавських країн цінний для України тим, що він демонструє, як можна поєднувати високий рівень самостійності муніципалітетів із чіткими державними стандартами та фінансовою підтримкою. Для ефективної децентралізації недостатньо передати повноваження «на місця», необхідно забезпечити механізми координації та взаємної відповідальності між рівнями влади. Саме це дозволяє

уникати дисбалансів, зменшувати нерівність між громадами і водночас підтримувати цілісність державної політики. Для України в умовах війни та післявоєнного відновлення такий підхід особливо важливий: він допоможе зберегти стабільність, гармонізувати розвиток регіонів і гарантувати, що реформи на місцевому рівні не суперечитимуть загальнонаціональним стратегічним цілям.

Таким чином, концептуальні засади стратегічного управління у соціальній сфері України мають ґрунтуватися на соціальних інвестиціях, ко-продукції, індикаторному оцінюванні, сервісно-орієнтованому е-урядуванні, цифровій глокалізації та багаторівневому врядуванні. Це дозволить перейти від декларативної до результативної, людиноцентричної соціальної політики, здатної забезпечити стійкість у складних сучасних умовах. Водночас такий підхід створює основу для розвитку довіри між владою та суспільством, розширює участь громадян у прийнятті рішень, а також сприяє формуванню інклюзивного середовища, що підтримує соціальну згуртованість і гарантує орієнтацію реформ на довгострокову перспективу. Довіра є ключовим чинником демократичного врядування, адже вона підсилює легітимність управлінських рішень і зменшує соціальні конфлікти. Саме завдяки довірі громадяни готові брати активну участь у спільному прийнятті рішень, що поглиблює демократичні процеси та сприяє стабільності суспільства.

Висновки. Дослідження стратегічного управління у розвитку соціальної сфери показало, що в умовах сучасних глобальних і національних викликів саме стратегічний підхід здатний забезпечити якісну трансформацію соціальної політики України. Європейський досвід підтвердив ефективність таких концептів, як соціальні інвестиції, ко-продукція послуг, системи оцінки результативності, мульти-рівневе врядування та цифровізація. Кожен із цих напрямів формує окрему складову стратегічного управління, однак лише їхня інтеграція може створити нову модель соціальної політики, зорієнтовану на розвиток, стабільність і довіру суспільства.

Соціальні інвестиції, як довів досвід Нідерландів та Данії, є не лише витратами, а передусім вкладенням у майбутнє суспільства. Інвестиції в освіту, охорону здоров'я, підтримку сімей і молоді дозволяють зменшити соціальні ризики, підвищити рівень зайнятості та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність держави. Для України це означає необхідність переорієнтації соціальної політики від пасивного розподілу ресурсів до активного інвестування в людський

капітал як ключовий ресурс національної відбудови.

Ко-продукція соціальних послуг стала ще однією визначальною тенденцією європейських країн, яка довела свою ефективність у підвищенні якості та легітимності державної політики. Залучення громадян до співтворення соціальних програм забезпечує відповідність послуг реальним потребам населення, формує почуття довіри та спільної відповідальності. Українські приклади – Підгородненська громада Дніпропетровщини – свідчать, що потенціал ко-продукції вже існує. Однак йому бракує інституційного закріплення у державній політиці, і саме завдяки системному впровадженню цього підходу можна забезпечити перехід від патерналістської моделі до партнерської, яка зміцнює соціальний капітал.

Європейські практики також підкреслюють важливість системи оцінки результативності, яка ґрунтується не на кількості виплат чи формальних показниках, а на вимірюванні якості життя, рівня соціальної інтеграції та задоволеності громадян. Для України це є нагальною потребою: існуючі державні стандарти соціальних послуг часто зводяться до формальних звітів, тоді як перехід до індикаторів добробуту дозволить підвищити прозорість і ефективність політики та посилить підзвітність органів влади.

Особливого значення набуває мульти-рівневе управління, характерне для скандинавських країн, яке дозволяє поєднати гнучкість місцевих громад із єдністю державних стандартів. В умовах децентралізації в Україні цей підхід може стати основою для забезпечення рівного доступу до послуг у всіх регіонах, незалежно від їхніх фінансових можливостей. Саме баланс між автономією громад та єдністю політики є запорукою сталості й ефективності реформ.

Цифровізація соціальної сфери стала одним із найпотужніших інструментів модернізації, прикладом чого є естонська модель. Інтеграція соціальних послуг в єдину цифрову систему забезпечила не лише зручність і швидкість, але й прозорість та довіру. В Україні створено портал «Дія», який уже демонструє ефективність цифрових рішень, однак потрібне подальше масштабування та інтеграція. Саме цифрові інновації можуть стати інструментом подолання бюрократії, мінімізації корупції й забезпечення адресності соціальної допомоги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що концептуальні засади стратегічного управління у розвитку соціальної сфери України повинні включати інвестиційність, партнерство, результа-

тивність, багаторівневість і цифровізацію. Розбудова української соціальної сфери на основі цих засад забезпечить її стійкість, прозорість і результативність. Вона дозволить перейти від кризового реагування до проактивного розвитку, від бюрократичної моделі – до людиноцентричної, від закритої системи – до відкритої та партнерської.

У контексті війни та післявоєнної відбудови такі зміни мають не лише соціальне, а й стратегічне значення для майбутнього країни. Саме стратегічне управління може стати тим механізмом, що забезпечить баланс між економічними ресурсами, соціальними потребами та цінностями демократичного суспільства.

REFERENCES:

1. Joyce, P., & Drumaux, A. (2014). *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives*. Routledge.
2. Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
3. Bouckaert, G., & Pollitt, C. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
4. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016). Pro skhvalennia Stratehii podolannia bidnosti: Rozporiadzhennia vid 16 bereznia 2016 r. № 161-r [On the approval of the Poverty Reduction Strategy: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 16, 2016 No. 161-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/161-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
5. Prezydent Ukrainy. (2021). Pro rishennia RNBO vid 14 travnia 2021 r. "Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku": Ukaz Prezydenta Ukrainy № 225/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of May 14, 2021 "On the Human Development Strategy": Presidential Decree No. 225/2021]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/225/2021> [in Ukrainian].
6. Halai, V.O. (2022). Stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Strategy of reforming the health care system in Ukraine]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 36, 189–211. Retrieved from <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/02/36.pdf> [in Ukrainian].
7. Hemerijck, A. (2017). *The uses of social investment*. Oxford University Press.
8. Osborne, S. P. (2010). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services. *British Journal of Management*, 91(3), 551–569.
9. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). *We're all in this together: Harnessing user and community co-production of public outcomes*. University of Birmingham.
10. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2021). *Introduction to comparative public administration*. Edward Elgar Publishing.
11. World Economic Forum. (2020). Estonia's digital society helped it during COVID-19. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2020/07/estonia-advanced-digital-society-here-s-how-that-helped-it-during-covid-19>.
12. Antonova, L.V., & Antonov, A.V. (2020). E-uriaduvannia iak servisno-oriietovanyi instrument derzhavnoho upravlinnia sotsialnoi sferoiu [E-governance as a service-oriented tool of state management of the social sphere]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 7, 37–56 [in Ukrainian].
13. Dehtiar, O.A. (2013). Analiz teoretyko-metodolohichnykh napratsiuvan z problem derzhavnoho upravlinnia rozvytkom sotsialnoi sfery [Analysis of theoretical and methodological developments on the problems of public administration of social sphere development]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1, 406–414 [in Ukrainian].
14. Romanenko, K., & Romanenko, M. (2025). Hlokalizatsiia iak instrument vidkrytoho vriaduvannia v hromadakh [Glocalization as a tool of open governance in communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 1, 112–128. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9> [in Ukrainian].
15. Center for Innovations Development. (2024). Investytsiinyi pasport Pidhorodnenskoï miskoi terytorialnoi hromady [Investment passport of Pidhorodne city territorial community]. Retrieved from https://new.cid.center/wp-content/uploads/2024/11/pidgorodne_ip.pdf [in Ukrainian].
16. Vykonavchyi komitet Voznesenskoï miskoi rady. (2024). KZ z pytan sotsialnoho zakhystu <https://voz.gov.ua/ku-z-pytan-socialnogo-zahystu.html> [in Ukrainian].