МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет соціально-психологічної освіти та фізичної культури
Кафедра соціальної педагогіки, соціальної роботи та консультування

Допущено до захисту
«_____» _____ 2026 р.
В.о. завідувач кафедри
_____ Галина БОНДАРЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

«РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ»

Виконав:
студентка 4 курсу, Р/41 групи
заочної форми навчання
спеціальності 231 Соціальна робота
освітньо-професійної програми
«Соціальна робота (соціально-психологічне консультування)»
Шпат О. В.

Керівник:
доктор педагогічних наук, доцент
Левченко Н. В.

Умань – 2026

АНОТАЦІЯ

Шпат О. В. Розвиток соціального партнерства у громадах України. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на правах рукопису. Спеціальність 231 Соціальна робота. Умань, 2026.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти розвитку соціального партнерства у територіальних громадах України в умовах паралельного перебігу децентралізаційної реформи й воєнного стану. Актуальність роботи зумовлена тим, що в період посиленого тиску на соціальну сферу й обмеженості бюджетних ресурсів саме міжсекторна взаємодія між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством перетворюється з декларативної практики на реальний механізм підтримання спроможності громади.

Мета дослідження: здійснити теоретичне обґрунтування сутності та механізмів соціального партнерства у громадах України й розробити програму його розвитку на рівні об'єднаної територіальної громади.

Методи дослідження: аналіз і синтез наукової літератури, порівняння, узагальнення, систематизація; емпіричні методи (анкетування представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій і бізнесу, напівструктуроване інтерв'ю, контент-аналіз нормативних і програмних документів, методи математичної статистики).

Одержані результати: систематизовано теоретичні підходи до розуміння соціального партнерства у громаді, охарактеризовано нормативно-правову базу та чотири базові моделі партнерства (тристороння платформна, соціального замовлення, проєктна, мережева), проаналізовано стан і суб'єктний склад партнерства в ОТГ, розроблено й апробовано трирічну Програму розвитку соціального партнерства у громаді, побудовану з трьох модулів: «Діалог і довіра», «Спільна дія», «Стала система». Апробація Програми в Маньківській селищній територіальній громаді Уманського району Черкаської області підтвердила її дієвість.

Ключові слова: соціальне партнерство, територіальна громада, об'єднана територіальна громада, міжсекторна взаємодія, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, соціальні послуги, децентралізація, програма розвитку.

ABSTRACT

Shpat O. V. Development of Social Partnership in Communities of Ukraine. Bachelor's qualification thesis submitted in manuscript form. Specialty 231 Social Work. Uman, 2026.

The thesis explores the theoretical foundations and practical aspects of developing social partnership in territorial communities of Ukraine in the context of the simultaneous processes of decentralisation reform and martial law. The relevance of the study is determined by the fact that under increasing pressure on the social sphere and limited budgetary resources, cross-sectoral cooperation between local self-government bodies, business, and civil society becomes a real mechanism for sustaining community capacity, rather than a declarative practice.

The aim of the study is to provide a theoretical justification for the essence and mechanisms of social partnership in communities of Ukraine and to develop a programme for its development at the level of an amalgamated territorial community.

The research methods include theoretical methods (analysis, synthesis, comparison, generalisation, systematisation of scholarly literature) and empirical methods (questionnaire surveys of representatives of local self-government bodies, civil society organisations, and businesses; semi-structured interviews; content analysis of normative and programme documents; statistical methods).

The findings indicate that the theoretical approaches to social partnership at the community level have been systematised; the regulatory framework and four basic models of partnership (tripartite platform, social procurement, project-based, and network) have been characterised; the state and subject composition of partnership in amalgamated communities have been analysed; a three-year Programme for the Development of Social Partnership in a Community has been developed and piloted, comprising three modules: «Dialogue and Trust», «Joint Action», and «Sustainable System». The pilot implementation of the Programme in the Mankivka settlement territorial community of the Uman district, Cherkasy region, confirmed its viability.

Keywords: social partnership, territorial community, amalgamated territorial community, cross-sectoral cooperation, local self-government, civil society, social services, decentralisation, development programme.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ГРОМАДАХ …… 11

1.1. Поняття та сутність соціального партнерства: категоріальний аналіз …. 11

1.2. Нормативно-правова база розвитку соціального партнерства в Україні . 18

1.3. Моделі та механізми соціального партнерства у громадах …… 24

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ГРОМАДАХ …… 30

2.1. Аналіз стану соціального партнерства у громадах ……. 30

2.2. Суб’єкти соціального партнерства та їхня взаємодія у громадах ……. 34

2.3. Програма розвитку соціального партнерства у громаді: розробка та апробація …….. 40

ВИСНОВКИ …… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 52

ДОДАТКИ …… 58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес становлення спроможних територіальних громад в умовах масштабного реформування місцевого самоврядування перетворив соціальне партнерство з другорядного інструменту публічного управління на ключовий ресурс місцевого розвитку. Спроможність локальних спільнот самотужки вирішувати нагальні соціальні виклики шляхом об'єднання потенціалу органів місцевого самоврядування, підприємницького середовища та інститутів громадянського суспільства стала визначальною умовою підвищення якості та доступності соціальних послуг для населення.

Від 2014 року Україна реалізує безпрецедентну реформу децентралізації, що докорінно перебудувала управліньку архітектуру на субнаціональному рівні. Об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ) здобули широке коло повноважень у соціальній сфері: від безпосереднього надання соціальних послуг і впровадження програм соціального захисту вразливих категорій населення – до самостійного залучення позабюджетних ресурсів для вирішення місцевих проблем. У цьому контексті соціальне партнерство трансформувалося з декларативного принципу на дієвий механізм публічного управління, що вимагає системного наукового осмислення.

Наукова спільнота одностайно наголошує, що міжсекторна взаємодія або соціальне партнерство являє собою поєднання формалізованих і неформальних методів та засобів конструктивного діалогу між представниками трьох основних секторів – публічного управління, бізнес-структур і громадянського суспільства [1, с. 62]. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році ще більше загострило проблематику: громади опинилися перед колосальним зростанням соціальних потреб унаслідок масового переміщення населення, руйнування інфраструктури та мілітаризації економіки. За таких надзвичайних обставин

соціальне партнерство між секторами перетворилося із бажаної практики на екзистенційну необхідність.

Зазначені обставини зумовлюють актуальність теми як у науково-теоретичному вимірі – для уточнення понятійного апарату й систематизації моделей взаємодії, – так і в практичному – для розробки дієвих механізмів координації між суб'єктами партнерства на рівні конкретної громади.

Теоретичне підґрунтя соціального партнерства та соціальної роботи в громаді закладено в працях провідних вітчизняних дослідників. О. Безпалько в монографії про організацію соціально-педагогічної роботи з дітьми та молоддю у громаді (2006) обґрунтувала методологічні засади діяльності соціального педагога в контексті розбудови місцевої спільноти [2]. Г. Слозанська в монографії «Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи» (2018) здійснила комплексний аналіз концептуальних підходів до організації соціальної роботи на локальному рівні та запропонувала типологію моделей взаємодії соціального працівника з різноманітними суб'єктами громади [3].

Питання міжсекторного співробітництва у сфері надання соціальних послуг досліджувала І. Мещан, яка довела, що в умовах децентралізації соціальне партнерство набуває принципово нового статусу та потребує формування оновлених стратегій соціальної політики, в яких держава поступається частиною монопольних позицій на користь недержавних партнерів [4]. Н. Спасів, Г. Кулина та Н. Лубкей (2021) у публікації обґрунтували роль партнерської взаємодії у забезпеченні соціально-економічного поступу держави та розкрили комплекс проблем, що ускладнюють реалізацію партнерства в сучасних умовах [5].

Трансформаційні зрушення у міжсекторному співробітництві в умовах збройного конфлікту стали предметом вивчення Т. Заяць і Г. Краєвської (2024), які окреслили стратегічно пріоритетні напрями та передумови організації взаємодії між секторами у сфері надання соціальних послуг в ОТГ та запропонували механізми зміцнення її потенціалу [6]. Т. Лях, Т. Спіріна та

Є. Ковтун (2023) дослідили динаміку соціальної згуртованості громади та роль спеціалістів із соціальної роботи в стимулюванні самоорганізаційних процесів і розширенні участі мешканців у прийнятті рішень [7]. Практичні аспекти розбудови ОТГ відображено у посібнику М. Бриля та співавторів (2018), де систематизовано досвід децентралізації і подано рекомендації щодо залучення партнерів до стратегічного розвитку [8].

Попри значний науковий доробок, проблема розвитку соціального партнерства у громадах України в умовах паралельного здійснення децентралізаційної реформи та воєнного стану залишається поза увагою комплексних досліджень. Бракує системного аналізу практик взаємодії суб'єктів партнерства на локальному рівні, а також науково виважених програм його розвитку, адаптованих до сучасних викликів. Ця прогалина зумовила вибір теми та визначила логіку дослідження.

Слід також зазначити, що у міжнародному науковому дискурсі проблематика соціального партнерства у громадах набуває дедалі більшої ваги в контексті концепції «місцевого управління» , що на відміну від традиційного «місцевого врядування» акцентує горизонтальні й мережеві форми координації замість вертикальної ієрархії. Ця концепція отримала нормативне закріплення у документах Ради Європи й OECD (Організації економічного співробітництва та розвитку, Organisation for Economic Co-operation and Development), що розглядають партнерство між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством як ознаку «доброго місцевого управління».

Особливим аспектом, що потребує наукового осмислення, є взаємодія соціального партнерства і соціальних нерівностей. Якщо партнерство не забезпечує рівного доступу і рівного голосу для всіх зацікавлених сторін – у тому числі найбільш маргіналізованих груп, – воно ризикує відтворювати і навіть поглиблювати наявні нерівності. Забезпечення інклюзивності партнерства: участь внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), людей з інвалідністю, представників ромських спільнот, ветеранів – є не лише

питанням справедливості, а й умовою ефективності, оскільки рішення, прийняті без урахування потреб цих груп, навряд чи задовольнятимуть їх на практиці.

Актуальність та недостатня науково-теоретична і практична розробленість окреслених питань зумовили вибір теми дослідження: «Розвиток соціального партнерства у громадах України».

Мета дослідження – здійснити теоретичне обґрунтування сутності та механізмів соціального партнерства у громадах України.

Об'єкт дослідження – соціальне партнерство як форма міжсекторної взаємодії у територіальних громадах.

Предмет дослідження – умови розвитку соціального партнерства в об'єднаних територіальних громадах України.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати понятійний апарат дослідження.

2. Охарактеризувати нормативно-правову базу соціального партнерства у територіальних громадах України.

3. Здійснити аналіз стану соціального партнерства у громадах.

4. Визначити суб'єкти соціального партнерства та їх взаємодію у громадах.

5. Розробити й апробувати програму розвитку соціального партнерства у громаді (на прикладі Маньківської селищної територіальної громади Уманського району Черкаської області)

Методи дослідження. У роботі використано теоретичні методи: аналіз і синтез наукової літератури (для розкриття сутності й моделей соціального партнерства), порівняння (для зіставлення підходів до визначення ключових дефініцій), узагальнення (для формулювання теоретичних висновків), систематизація (для класифікації суб'єктів і механізмів партнерства); емпіричні методи: анкетування представників органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), громадських організацій та підприємницького середовища (для встановлення реального стану партнерської взаємодії в

ОТГ); напівструктуроване інтерв'ю (для поглибленого вивчення досвіду ключових стейкхолдерів); контент-аналіз нормативних і програмних документів (для оцінки інституційного забезпечення партнерства); методи математичної статистики (для обробки кількісних даних).

Експериментальна база дослідження. Дослідження здійснювалося на базі Маньківської селищної територіальної громади Уманського району Черкаської області (керівники та фахівці громадських організацій і волонтерських ініціатив, представники малого та середнього підприємництва, спеціалісти соціальних служб – загалом 43 учасники).

Наукове та практичне значення результатів дослідження полягає в уточненні та систематизації понятійного апарату соціального партнерства на рівні громади, виокремленні базових моделей міжсекторної взаємодії у вітчизняному контексті та узагальненні концептуальних підходів до розвитку партнерства в умовах одночасного перебігу децентралізаційної реформи і воєнного стану; розроблена Програма розвитку соціального партнерства може бути застосована органами місцевого самоврядування при плануванні соціальних програм, громадськими організаціями – як методичний орієнтир для налагодження міжсекторної взаємодії, а також у підготовці майбутніх фахівців із соціальної роботи в закладах вищої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні концептуальні положення й результати кваліфікаційної роботи доповідалися на IX Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Просоціальна особистість у гендерному вимірі: теоретико-методичні та прикладні аспекти» (29 травня 2026 р., м. Умань), тема: «Розвиток соціального партнерства у громадах України»; опубліковано матеріали у збірнику наукових праць факультету за темою «Соціальне партнерство як інструмент сталого розвитку громад в Україні» (Умань, 2026 р.). Результати дослідження висвітлено у 2 одноосібних публікаціях автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел

(41 найменування) і трьох додатків. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок, з них основного тексту – 51 сторінка. Робота містить 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ГРОМАДАХ

1.1. Поняття та сутність соціального партнерства: категоріальний аналіз

Соціальне партнерство посідає особливе місце в системі понять, що описують механізми взаємодії різних суспільних акторів. Категорія активно використовується в наукових публікаціях, нормативно-правових актах та управлінській практиці, проте єдиного загальноприйнятого тлумачення у вітчизняній науці не склалося. Дослідники підходять до цього явища з різних теоретико-методологічних позицій, через що понятійне поле залишається дискусійним і потребує впорядкованого осмислення – насамперед у проєкції на практики соціальної роботи на рівні громади.

Генезис терміну сягає французького слова partenaire, що перекладається як «компаньйон» або «учасник спільної справи». Похідне «партнерство» традиційно тлумачать як процес узгодження інтересів різнорідних суб'єктів: сторони, визнаючи відмінність власних позицій, виробляють і дотримуються спільних правил взаємодії. Атрибут «соціальне» вказує на суспільний характер відносин – пов'язаних із добробутом членів спільноти, регулюванням колективного буття та розподілом ресурсів між різними верствами.

На підставі вивчення фахових джерел виокремлюємо щонайменше чотири концептуальні позиції щодо тлумачення соціального партнерства, кожна з яких акцентує різні аспекти цього феномену, зокрема:

1. Соціально-трудова концепція є найтривалішою за науковою традицією. У її межах соціальне партнерство розглядається як інституціоналізований механізм регулювання відносин між основними акторами ринку праці: найманими працівниками в особі профспілок, об'єднаннями роботодавців та державою. Цей підхід відтворює класичну тристоронню конфігурацію, що сформувалася в країнах Заходу під впливом

ідей виробничої демократії у кінці XIX – на початку XX ст. Н. Силенко кваліфікує соціальне партнерство як «особливий інститут соціальної правової держави», центральним завданням якого є пошук компромісу між інтересами праці й капіталу за активного посередництва держави [9, с. 66].

2. Інституційна концепція фокусується на соціальному партнерстві як сталому суспільному інституті, що нормує поведінку учасників взаємодії. В. В. Капустін доводить, що в рамках цього підходу партнерство виступає «реальним механізмом формування і функціонування громадянського суспільства, де цивілізоване управління в межах суспільно встановлених правил є запорукою сталого розвитку країни» [10, с. 101]. Ключова увага тут спрямована на формалізовані процедури: системи колективних переговорів, тристоронні дорадчі ради, угоди різних рівнів.

3. Управлінська (менеджерська) концепція трактує соціальне партнерство насамперед як практичний інструмент узгодження позицій зацікавлених сторін заради спільних цілей. А. Колосок кваліфікує його як «дієвий механізм балансування суспільних інтересів, що дозволяє мінімізувати соціальні суперечності, стимулювати корпоративну соціальну відповідальність і розвивати громадянське суспільство» [11, с. 8]. Ця концепція тісно пов’язана з ідеями публічно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії.

4. Громадсько-соціальна концепція є найбільш релевантною для завдань цього дослідження. Вона розглядає соціальне партнерство не як суто трудовий чи господарський феномен, а як широку платформу скоординованої взаємодії між органами публічної влади, підприємницьким середовищем та інститутами громадянського суспільства задля забезпечення інтересів локальних спільнот. І. В. Мещан обґрунтовує, що в умовах децентралізації «соціальне партнерство набуває принципово нового значення» і передбачає формування стратегій соціальної політики за участю всіх зацікавлених суб’єктів [4, с. 43].

Узагальнення виявлених концептуальних позицій наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до тлумачення соціального партнерства

Концепція	Ключовий акцент	Основні представники
Соціально-трудова	Регулювання відносин праці між найманими працівниками, роботодавцями й державою на засадах тристоронньої конфігурації	Силенко Н., Капустін В., Колот А.
Інституційна	Соціальне партнерство як стійкий суспільний інститут із формалізованими нормами, процедурами й органами узгодження	Капустін В., Новак І.
Управлінська	Практичний інструмент збалансування інтересів зацікавлених сторін і розподілу соціальної відповідальності між ними	Колосок А., Спасів Н., Кулина Г.
Громадсько-соціальна	Платформа скоординованої взаємодії секторів заради вирішення соціальних проблем і розвитку місцевої спільноти	Мещан І., Слозанська Г., Безпалько О.

Джерело: складено автором за результатами аналізу наукових джерел [1–11].

Порівняльний аналіз засвідчує еволюцію від вузького трактування – орієнтованого на врегулювання трудових суперечностей – до широкого, що охоплює всі форми скоординованої міжсекторної взаємодії в інтересах суспільного розвитку. Ця еволюція органічно пов’язана зі становленням громадянського суспільства та рухом децентралізації.

Для завдань цього дослідження прийнятним є таке робоче визначення: соціальне партнерство у громаді – це багаторівнева система добровільної, рівноправної та взаємовигідної скоординованої взаємодії між органами місцевого самоврядування, підприємницькими структурами й організаціями громадянського суспільства, спрямована на консолідоване розв’язання соціальних проблем, підвищення доступності й якості послуг та забезпечення сталого місцевого розвитку. Це розуміння кореспондує з позицією Н. Спасів,

Г. Кулини та Н. Лубкей, які розглядають системний розвиток партнерства «важливою передумовою реалізації соціально-державницького проєкту» [5, с. 8].

Функціонування будь-якої системи взаємодії визначається засадничими принципами, що є обов'язковими для всіх учасників. Спираючись на чинне законодавство та наукові джерела, виокремлюємо такі засадничі принципи соціального партнерства на громадському рівні:

– добровільність – жодна зі сторін не може бути примушена до участі у партнерстві; взаємодія базується виключно на усвідомленій згоді;

– рівноправність – всі учасники мають рівний статус у процесі обговорення спільних рішень незалежно від їхнього ресурсного потенціалу чи організаційно-правової форми;

– взаємна відповідальність – кожна сторона несе зобов'язання за виконання взятих на себе домовленостей і підлягає публічній звітності перед іншими учасниками;

– прозорість – партнери відкрито інформують одне одного про власні плани, ресурси та досягнуті результати, унеможливлюючи приховане просування корпоративних інтересів;

– орієнтація на суспільний результат – пріоритетом взаємодії є досягнення суспільно значущих цілей, а не задоволення партикулярних інтересів окремих учасників [10, с. 24].

Розуміння сутності явища неможливе без аналізу його функціонального наповнення. У контексті соціальної роботи з громадою партнерство виконує такі функції:

Координаційна функція забезпечує узгодження зусиль різнорідних суб'єктів, що діють у соціальному просторі громади, й усунення дублювання або конкуренції між ними [33, с. 99].

Ресурсна функція уможливлює об'єднання матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів різних секторів для розв'язання завдань, непосильних для жодного з акторів окремо. Саме «ресурсна

взаємодоповнюваність секторів є передумовою ефективної соціальної роботи на рівні громади», як зазначає Г. Слозанська [3, с. 147].

Захисна функція спрямована на відстоювання інтересів соціально вразливих груп через механізми спільного представництва і соціальної адвокації у відносинах з органами влади та ринковими суб'єктами [30, с. 215].

Інноваційна функція реалізується через продукування нових підходів до надання соціальних послуг і пошуку нетривіальних рішень місцевих проблем на основі компетентностей та досвіду, які кожен партнер привносить у спільний проєкт [38, с. 87].

Розбудовна функція виявляється в системному зміцненні соціального капіталу громади: розширенні мережі міжособистісних і міжорганізаційних довірчих зв'язків, що є інфраструктурою будь-якої спільної дії [15, с. 48].

Окремого розгляду потребує питання інформаційного забезпечення соціального партнерства на рівні громади. Асиметрія інформації між секторами є одним із найпотужніших структурних бар'єрів: ОМС нерідко не знає, які послуги надають місцеві неурядові організації (далі – НУО), бізнес не усвідомлює своїх можливостей у соціальній сфері, а мешканці загалом не поінформовані про доступні ресурси і можливості для участі. Подолання цього бар'єру потребує не лише доброї волі, а й системних рішень: веб-реєстрів організацій, відкритих баз даних соціальних послуг, регулярних публічних заходів для знайомства суб'єктів [13].

Важливою теоретичною проблемою є співвідношення між соціальним партнерством і корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). У класичному розумінні КСВ передбачає односторонній рух ресурсів від бізнесу до суспільства, тоді як партнерство передбачає взаємність і рівноправність. Проте між цими концептами не існує чіткої межі: у практиці ОТГ підприємці нерідко розпочинають участь саме з КСВ-ініціатив і поступово переходять до системнішого партнерства. КСВ може розглядатися як стартова точка і школа партнерства для бізнесу [12, с. 78].

Порівняльний аналіз визначень соціального партнерства у різних нормативних і академічних джерелах виявляє кілька спільних ядер: наявність кількох суб'єктів; спільна мета, що перевищує партикулярні інтереси кожного; добровільна участь; певний ступінь рівноправності у прийнятті рішень; механізм розподілу відповідальності. Ці ядра присутні незалежно від теоретичної традиції, що дозволяє говорити про відносно консенсусне мінімальне визначення поняття.

Реформа децентралізації, що послідовно реалізується з 2014–2015 рр., принципово змінила середовище розвитку соціального партнерства. Делегування повноважень у соціальній сфері на рівень ОТГ означало, що саме тут формуватимуться партнерські відносини, а їхня якість безпосередньо впливатиме на стан соціального захисту. Повномасштабне вторгнення 2022 року додало ще один вимір актуальності: за умов різкого зростання соціальних потреб і обмеженості бюджетних ресурсів лише міжсекторне партнерство здатне забезпечити адекватне соціальне реагування [7, с. 65].

Т. Заяць і Г. Краєвська наголошують, що «розгортання міжсекторального співробітництва є якісною характеристикою демократичного врядування, засобом налагодження відкритого зв'язку між владою та громадою на засадах взаємної відповідальності» [6, с. 63]. У воєнний час соціальне партнерство набуло ознак антикризового механізму, поза яким громади були б нездатні підтримувати мінімально необхідний рівень соціального захисту.

Варто звернути увагу, що еволюція поглядів на соціальне партнерство безпосередньо пов'язана із загальнодемократичними трансформаціями, які охопили більшість країн Заходу і поступово поширилися на пострадянський простір. Класична тристороння модель, що домінувала у другій половині XX ст., ґрунтувалася на припущенні: ключовими акторами суспільних відносин є наймані працівники, роботодавці й держава. Проте становлення громадянського суспільства, поява численних неприбуткових організацій і

соціальних рухів, а пізніше – децентралізація публічного управління – зумовили розширення кола суб'єктів і форм партнерства [9].

Частина науковців розглядає соціальне партнерство крізь призму теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), розробленої в менеджерській науці. В її рамках будь-яка організація, включно з органом місцевого самоврядування, функціонує в оточенні стейкхолдерів, кожен з яких має легітимний інтерес щодо результатів її діяльності. Принциповим є те, що ці стейкхолдери мають бути не просто врахованими, а реально залученими до прийняття рішень – адже саме ця ідея лежить в основі широкого розуміння соціального партнерства [40, с. 68].

Частина дослідників пропонує розглядати соціальне партнерство як різновид соціального капіталу громади. У концепції Р. Патнема соціального капіталу – це мережі зв'язків, норми взаємності та довіри, що уможливлюють координацію між людьми задля спільної вигоди. Партнерство у цьому тлумаченні є водночас виявом і генератором соціального капіталу: воно виникає на ґрунті довіри і, своєю чергою, розбудовує її. Для громад, де конфлікт і переселення зруйнували усталені зв'язки, відновлення соціального капіталу через партнерство є умовою реінтеграції та відбудови [37, с. 220].

У вітчизняному науковому дискурсі поняття соціального партнерства тривалий час зберігало ідеологічне забарвлення, успадковане від радянської традиції, де «соціальне» ототожнювалося переважно з класовим виміром трудових відносин. Здобуття незалежності й демократизація публічного управління уможливили понятійну трансформацію: від вузького тлумачення в площині праці – до широкого, що охоплює будь-які форми міжсекторної взаємодії у суспільних інтересах. В. В. Капустін констатує, що «реальна практична трансформація суттєво відстає від трансформації дискурсу» [10, с. 99], що підкреслює потребу в цілеспрямованих зусиллях із розбудови партнерства.

Соціальне партнерство у громаді принципово відрізняється від корпоративного або публічно-приватного партнерства у двох вимірах. По-

перше, за метою: якщо корпоративне партнерство орієнтоване на економічну ефективність і розподіл ризиків, то соціальне партнерство у громаді ставить на перший план суспільне благо і соціальну справедливість. По-друге, за складом учасників: третій сектор і мешканці є тут повноправними партнерами, а не об'єктами обслуговування. Ця відмінність надає поняттю нормативного виміру: воно описує ціннісно навантажену спільну дію заради загального блага, а не просто функціональне ситуативне об'єднання.

Отже, соціальне партнерство є полісемантичним поняттям: залежно від наукової традиції воно тлумачиться як система трудових відносин, суспільний інститут, управлінський інструмент або громадська практика; для завдань соціальної роботи в громаді найбільш продуктивним є широке розуміння, що виходить за межі трудових відносин і охоплює всі форми скоординованої взаємодії між секторами на локальному рівні; партнерство у громаді функціонує за чіткою системою принципів і виконує специфічний набір функцій, що відрізняє його від інших форм суспільної координації; в умовах децентралізації та воєнного стану партнерство набуває значення стратегічного ресурсу для розвитку громад, що вимагає відповідного наукового осмислення.

1.2. Нормативно-правова база розвитку соціального партнерства в Україні

Правова інфраструктура є необхідною умовою інституціоналізації соціального партнерства: вона визначає суб'єктів взаємодії, закріплює форми і рівні їхньої співпраці, встановлює механізми вирішення конфліктів і відповідальність за невиконання зобов'язань. Нормативна база регулювання партнерства в Україні формувалася поетапно – від перших спроб законодавчого закріплення у 1990-х рр. до системних реформ 2010-х рр. і подальших корективів в умовах децентралізації та воєнного стану. Аналіз цього масиву є необхідним для розуміння як можливостей, так і обмежень розвитку партнерства на рівні ОТГ.

Конституція України (1996 р.) закладає загальну правову рамку суспільних відносин, у межах якої функціонують усі нормативні акти у сфері партнерства. Стаття 36 гарантує громадянам право на об’єднання в громадські організації задля захисту своїх прав і свобод. Стаття 44 закріплює право на страйк у трудових відносинах. Статті 140–143 визначають конституційні засади децентралізації та фінансову самостійність громад, що є передумовою для розвитку партнерства на локальному рівні.

Ключовим системоутворюючим актом у досліджуваній сфері є Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23 грудня 2010 р. № 2862-VI (зі змінами, внесеними у 2022 та 2024 рр.). Цей документ визначає правові засади організації та порядок ведення соціального діалогу задля узгодження позицій сторін при виробленні й реалізації державної соціальної і економічної політики [12]. Закон запровадив чотири рівні діалогу (національний, галузевий, територіальний і локальний) та чотири його форми (обмін інформацією, консультації, узгоджувальні процедури й колективні переговори).

Особливого значення для цього дослідження набуває територіальний рівень, на якому сторонами соціального діалогу виступають органи місцевого самоврядування (у межах законодавчо встановлених повноважень), а також репрезентативні об’єднання профспілок і організацій роботодавців відповідного рівня. Для координації діалогу на цьому рівні утворюються тристоронні соціально-економічні ради [12].

Водночас І. Новак зазначає, що від початку повномасштабного вторгнення 2022 р. «запровадженням воєнного стану було звужено конституційні права і свободи громадян», що суттєво обмежило оперативне поле для традиційних механізмів партнерства [13, с. 73].

Важливим елементом нормативної бази є Закон України «Про колективні угоди та договори» від 23 лютого 2023 р. № 2937-IX. Прийнятий на заміну закону 1993 р., він модернізував правову й організаційну основу колективно-договірного регулювання: посилив механізми узгодження

позицій сторін, конкретизував вимоги до змісту угод і ввів чіткіші гарантії виконання. Більшість його положень набудуть чинності по завершенні воєнного стану [14].

Законодавство у сфері децентралізації та соціальних послуг безпосередньо стосується розвитку партнерства в ОТГ. Закон України «Про соціальні послуги» 2019 р. закріпив надання соціальних послуг як власне повноваження громади та надав їй право залучати недержавних постачальників – громадські організації й підприємства. Це законодавчо легітимізувало міжсекторне партнерство у соціальній сфері як нормальну практику місцевого управління. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 34) прямо відносить до компетенції рад участь у соціальному діалозі та залучення громадськості й бізнесу до вирішення соціально-економічних питань [16].

Системну характеристику ключових нормативних актів у досліджуваній сфері наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Нормативно-правова база соціального партнерства в Україні: ключові акти (2010–2026 рр.)

Нормативно-правовий акт	Рік / номер	Значення для розвитку соціального партнерства
Закон «Про соціальний діалог в Україні» (зі змінами 2022, 2024 рр.)	2010 р., № 2862-VI	Визначає рівні, форми та суб’єктів соціального діалогу; закріплює територіальний рівень партнерства; утворює тристоронні соціально-економічні ради
Закон «Про колективні угоди та договори»	2023 р., № 2937-IX	Модернізує правову основу колективно-договірного регулювання; посилює гарантії виконання угод і відповідальність сторін
Закон «Про соціальні послуги»	2019 р., № 2671-VIII	Закріплює надання соціальних послуг як повноваження ОТГ; легалізує залучення НУО та

		підприємств як постачальників послуг
Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 34)	1997 р., № 280/97-ВР (зі змінами)	Відносить соціальний діалог до повноважень рад; зобов'язує залучати громадськість і бізнес до вирішення місцевих питань
Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»	2022 р., № 2136-IX	Регулює особливості партнерства в екстраординарних умовах; обмежує окремі традиційні форми соціального діалогу

Джерело: складено автором на основі аналізу нормативно-правових актів [12–17].

Введення воєнного стану спричинило формування самостійного пласту правового регулювання. Закон № 2136-IX від березня 2022 р. спростив ряд трудових процедур, водночас обмеживши можливості для традиційного тристороннього діалогу. Дослідники констатують, що внаслідок цього «соціальний діалог у ряді секторів набув переважно консультативного, а не повноцінного партнерського характеру» [13, с. 76]. Разом із тим воєнні умови стимулювали утворення нових позаформальних партнерських платформ: координаційних рад із відновлення, платформ залучення бізнесу до соціальних потреб громад, міжнародних угод про партнерство.

Важливим для практики є аналіз механізмів залучення недержавних постачальників, закладених Законом про соціальні послуги 2019 р. у статті 13 встановлює принцип конкурентності у виборі постачальника, тоді як стаття 14 регулює акредитацію НУО. Ці норми заклали правову архітектуру соціального замовлення в ОТГ, хоча їхня практична реалізація ще потребує адміністративного зміцнення і навчання кадрів.

Законодавче поле доповнюється нормами про волонтерську діяльність. Закон України «Про волонтерську діяльність» (2011 р., зі змінами) визначив правовий статус волонтерів і закріпив їхнє право на взаємодію з органами місцевого самоврядування. Розширення закону після 2022 р. суттєво

полегшило включення волонтерів до офіційних партнерських структур і механізму соціального замовлення.

До міжнародних правових зобов'язань України у сфері партнерства належать положення Угоди про асоціацію з ЄС (2014 р.) щодо зближення зі стандартами участі громадянського суспільства, а також ратифіковані конвенції МОП. Ці зобов'язання є орієнтиром для реформування законодавства в напрямі розширення кола суб'єктів соціального діалогу та підвищення прозорості партнерства.

Аналіз нормативного масиву виявляє кілька системних прогалин. По-перше, чинне законодавство про соціальний діалог не передбачає механізмів включення громадських організацій і волонтерських ініціатив до формальних тристоронніх структур, залишаючи їх поза офіційними рамками [17, с. 244]. По-друге, законодавство про місцеве самоврядування не закріплює вимог щодо обов'язкового укладання партнерських угод між ОТГ і суб'єктами громадянського суспільства. По-третє, відсутні механізми публічного моніторингу виконання партнерських зобов'язань і звітності. Я. Мартинюк констатує, що «незмінність чинної моделі соціального діалогу ставить під сумнів її суспільну легітимність і дієздатність, особливо в умовах кризи» [18, с. 33].

Поряд із системоутворюючими законами, важливу роль у правовому забезпеченні соціального партнерства відіграють підзаконні нормативні акти. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 2010 р. (зі змінами) регулює утворення і функціонування громадських рад при органах виконавчої влади, визначаючи їх як консультативно-дорадчі структури, що уможливлюють участь громадськості у формуванні публічної політики. Хоча на рівні ОМС утворення таких рад є рекомендованим, а не обов'язковим, саме ця форма інституціоналізованої взаємодії між владою і громадянським суспільством стала найпоширенішою практикою партнерства в Україні.

Правове регулювання в умовах воєнного стану внесло неоднозначні корективи. Закон № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану» запровадив спрощений порядок залучення організацій до виконання завдань у сфері цивільного захисту та соціального забезпечення, що де-факто розширило правову основу для ситуативного кризового партнерства. Водночас обмеження права на мирні зібрання і діяльність частини громадських організацій звузило традиційні канали участі. Значна частина реальних партнерських практик, що виникли у відповідь на кризу 2022–2024 рр., діяла поза чітко визначеними нормативними рамками, що свідчить про необхідність гнучкого оновлення правового регулювання [26].

Міжнародний досвід переконує, що правове закріплення партнерства є необхідним, але недостатнім чинником його розвитку. У скандинавських країнах і Великій Британії, де партнерство є найбільш розвиненим, юридичні норми виконують функцію рамки й захисту від зловживань, але реальна взаємодія ґрунтується на довірі, традиціях і спільних цінностях, що формуються роками. Для України, де ці традиції лише формуються, правове закріплення є стартовою умовою, але для якісного розвитку партнерства необхідні тривалі зусилля з розбудови довіри і компетентностей на всіх рівнях [39, с. 113].

Перспективним напрямом вдосконалення законодавства є закріплення механізмів оцінки ефективності партнерства та публічної звітності його учасників. Прозорість результатів є умовою соціальної легітимності партнерства: мешканці громади мають право знати, яких конкретних здобутків досягнуто спільними зусиллями влади, бізнесу і громадянського суспільства. Впровадження обов’язкового публічного щорічного звіту координаційних рад перед громадою є одним із ключових законодавчих заходів, що можуть суттєво підвищити якість і стійкість партнерства.

Отже, правова база соціального партнерства в Україні є багаторівневою – від конституційних положень до підзаконних актів – і загалом достатньою для забезпечення міжсекторного партнерства на рівні ОТГ. Системоутворюючим документом залишається Закон «Про соціальний діалог в Україні» 2010 р. Реформа децентралізації та Закон «Про соціальні

послуги» 2019 р. надали громадам правові підстави для розвитку партнерства у сфері соціальних послуг. Водночас значущими прогалинами залишаються: відсутність механізму включення НУО до формальних структур діалогу, брак обов'язкових вимог до звітності партнерів і недостатня регламентація нових позаформальних практик, що виникли в умовах воєнного стану.

1.3. Моделі та механізми соціального партнерства у громадах

Теоретичне осмислення соціального партнерства потребує не лише аналізу понятійного апарату і нормативної бази, а й систематизації конкретних моделей та механізмів, через які воно реалізується на практиці. Модель у цьому контексті розуміється як узагальнена схема організації взаємодії між суб'єктами, що характеризується специфічним розподілом ролей, ресурсів і відповідальності. Механізм – це сукупність формалізованих і неформальних процедур, інструментів та інститутів, через які модель втілюється у конкретних відносинах.

У науковій літературі та управлінській практиці виокремлюють кілька базових моделей соціального партнерства, придатних для застосування на рівні громади. Кожна з них відображає певну логіку розподілу ролей та ресурсів між секторами й адаптована до специфічних умов і завдань.

1. Тристороння платформна модель передбачає утворення спільного дорадчого або координаційного органу за участю представників ОМС, бізнесу та громадянського суспільства. Такий орган забезпечує постійний майданчик для узгодження позицій, спільного планування та розподілу відповідальності за реалізацію соціальних ініціатив. Перевагою моделі є широке представництво й легітимність рішень, недоліком – схильність до формалізму та уповільнений процес прийняття рішень [27].

2. Модель соціального замовлення ґрунтується на конкурентних закупівлях соціальних послуг, у яких ОМС виступає замовником, а НУО та соціальні підприємства – постачальниками. Ця модель стимулює ринкову конкуренцію між провайдерами послуг, підвищуючи їхню якість і

раціональність використання ресурсів. Вона найбільш розвинена у скандинавських країнах та у Великій Британії і поступово запроваджується в Україні після ухвалення Закону «Про соціальні послуги» 2019 р. [28].

3. Проєктна модель реалізується через спільне виконання конкретних часово обмежених ініціатив, у яких кожен суб'єкт вносить власні ресурси й компетентності відповідно до погодженого плану. Ця модель є найбільш поширеною в практиці вітчизняних ОТГ, оскільки вона не вимагає суттєвої інституційної реструктуризації й допускає гнучке залучення партнерів під конкретне завдання [33, с. 101].

4. Мережева модель формує горизонтальну систему зв'язків між множиною різноманітних суб'єктів без обов'язкового центрального координатора. У межах мережі організації й ініціативи взаємодіють ситуативно, залежно від спільного інтересу або конкретного завдання. Такий підхід є найбільш стійким за умов нестабільності, оскільки не залежить від єдиного ключового актора. Досвід ОТГ у воєнний час переконливо засвідчує, що саме мережевий тип партнерства забезпечував функціонування гуманітарних та соціальних ланцюжків допомоги там, де формальні структури не встигали або були зруйновані [39, с. 115].

Реалізація будь-якої з наведених моделей спирається на систему механізмів, які забезпечують практичну взаємодію суб'єктів. В аналітичній літературі прийнято виокремлювати щонайменше чотири виміри механізмів партнерства.

Інституційний вимір охоплює органи та структури, через які здійснюється взаємодія: громадські ради, координаційні комітети, робочі групи, консорціуми НУО, тематичні платформи тощо. Їхнє утворення є першим практичним кроком до інституціоналізації партнерства.

Договірно-правовий вимір включає юридичне закріплення взаємних зобов'язань через меморандуми про співпрацю, угоди про партнерство, договори про надання соціальних послуг та договори про спільну реалізацію

проєктів. Наявність документально закріплених зобов'язань суттєво підвищує передбачуваність і стійкість взаємодії.

Фінансовий вимір визначає механізми ресурсного забезпечення партнерства: субвенції та соціальне замовлення з боку ОМС, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу, грантові програми донорів, власний ресурс НУО (членські внески, волонтерська праця, активи). Саме в цьому вимірі найбільш гострими є нерівність доступу до ресурсів і залежність партнерства від зовнішніх джерел.

Комунікаційний вимір є, мабуть, найменш дослідженим, але надзвичайно важливим: він включає регулярний обмін інформацією між партнерами, публічне обговорення пріоритетів, взаємне навчання та формування спільної системи знань про потреби і можливості громади. Г. Слозанська наголошує, що «без комунікаційного насичення навіть найдетальніша угода залишається порожнім аркушем паперу» [3, с. 165].

Ефективність партнерства, незалежно від обраної моделі, визначається взаємодією кількох ключових чинників: рівнем взаємної довіри між партнерами; ресурсною взаємодоповнюваністю (здатністю компенсувати слабкі сторони одне одного); чітким розподілом ролей і відповідальності; наявністю лідера або фасилітатора партнерства; підтримкою з боку керівництва ОМС як системоутворюючого суб'єкта. Відсутність хоча б одного з цих чинників суттєво знижує спроможність партнерства досягати заявлених результатів.

Особливу увагу дослідники приділяють культурному виміру партнерства – сукупності цінностей, норм і очікувань, що лежать в основі взаємодії між секторами. Традиційна дистанційованість між бізнесом, владою і громадянським суспільством в Україні, успадкована від радянської доби, формує структурну перешкоду для довіри й ускладнює перехід від декларативного до реального партнерства. Саме тому дослідники підкреслюють, що «зміна культури взаємодії є не наслідком формальних процедур, а умовою їхньої ефективності» [11, с. 43].

Аналіз зарубіжного досвіду, зокрема країн Центрально-Східної Європи, що пройшли подібний шлях трансформації, свідчить про виразну закономірність: найбільш стійке партнерство формується там, де мережева модель поєднується з елементами соціального замовлення. Польський досвід розвитку організацій публічного блага та механізму 1% від прибуткового податку на їхню підтримку демонструє, як відносно простий правовий інструмент здатен різко підвищити ресурсну базу третього сектора і стимулювати партнерство з владою. Адаптація подібних механізмів є особливо актуальною для України в умовах обмежених бюджетних ресурсів ОТГ [35].

Механізм соціального замовлення в Україні перебуває на початковому етапі розвитку. Попри законодавче підґрунтя 2019 р., більшість ОТГ ще не набули достатнього досвіду у конкурентних закупівлях соціальних послуг у НУО. Стримуючими чинниками є: брак кваліфікованих кадрів в ОМС для якісного проведення процедури закупівлі; недостатня спроможність НУО до підготовки тендерних пропозицій; недовіра між сторонами щодо прозорості процедури. Подолання цих перешкод потребує системної підтримки – методичної, навчальної і фінансової [14].

Проєктна модель, що нині є найпоширенішою, несе системний ризик: вона прив’язана до зовнішнього грантового фінансування і не формує стійких партнерських структур. Після завершення проєкту взаємодія нерідко припиняється, а напрацьовані зв’язки і навички розмиваються через кадрову плинність. Тому дослідники наполягають на переході від проєктного до програмного підходу: замість серії ізольованих проєктів – системна програма розвитку партнерства, результати якої закріплюються інституційно і не залежать від тривалості конкретного фінансового циклу [36, с. 42].

Особливо важливим є питання фасилітації партнерства. Ефективна взаємодія між суб’єктами з різними інтересами і корпоративними культурами потребує кваліфікованого посередника, здатного вести переговори, знаходити спільне підґрунтя і трансформувати розбіжності на ресурс для

розвитку. Саме соціальний працівник, завдяки компетентностям у медіації, організаційній роботі і управлінні соціальними змінами, природно підходить для цієї ролі. Розвиток фасилітаційних компетентностей є стратегічним завданням як для системи підготовки фахівців, так і для безперервного професійного розвитку в галузі [38, с. 121].

У контексті моделювання партнерства важливим є питання масштабу: яка модель є оптимальною для громади певного розміру? Великі і фінансово самодостатні громади краще реалізують тристоронню платформну модель завдяки ресурсам для утримання координаційних структур. Малі ОТГ з обмеженою спроможністю частіше вдаються до проєктної або мережевої моделі. Шаблонне тиражування однієї моделі без урахування місцевої специфіки є однією з найпоширеніших помилок у реалізації партнерства [33, с. 103].

Окремим методологічним питанням є оцінка ефективності партнерства. Традиційні індикатори публічного управління, орієнтовані на вимірювання витрат і кількісних результатів, не здатні відобразити якісні зміни, що є серцевиною соціального партнерства: змін у взаємодовірі, у культурі взаємодії, у рівні суспільної згуртованості. Потреба в розробці специфічних індикаторів ефективності партнерства є відкритим науковим і методологічним завданням, актуальним як для дослідників, так і для практиків [34, с. 56].

Аналіз механізмів партнерства є неповним без розгляду конфліктів, що неминуче виникають у процесі взаємодії. Різні суб'єкти мають різні пріоритети і горизонти планування, що породжує суперечності. Ключовим є не уникнення конфліктів, а наявність механізмів їхнього конструктивного розв'язання: медіаційних процедур, культури «різногодності без ворожості». Відсутність таких механізмів перетворює першу ж серйозну суперечку на загрозу для всього партнерства [39, с. 116].

Отже, соціальне партнерство у громаді реалізується через чотири базові моделі (тристороння платформна, соціального замовлення, проєктна,

мережева), які не конкурують, а взаємно доповнюють одна одну: найбільш розвинені громади поєднують елементи різних моделей відповідно до характеру завдань. Кожна модель спирається на чотиривимірну систему механізмів – інституційний, договірно-правовий, фінансовий і комунікаційний. Дієвість партнерства визначається взаємодією п’яти ключових чинників: довіри, ресурсної взаємодоповнюваності, розподілу ролей, лідерства і підтримки ОМС. Окремим структурним бар’єром залишається успадкована культура дистанційованості між секторами, подолання якої є необхідною умовою переходу від декларативного до операційного партнерства.

РОЗДІЛ 2.
ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ГРОМАДАХ

2.1. Аналіз стану соціального партнерства у громадах

Перехід від теоретичного аналізу до вивчення практики є необхідним кроком для виявлення реального стану, здобутків і обмежень соціального партнерства в ОТГ. Проведений у підрозділі аналіз ґрунтується на даних аналітичних доповідей, результатах вибіркових досліджень і публікаціях профільних організацій. Для структурованого вивчення застосовуємо чотиривимірну рамку: інституційний, ресурсний, функціональний та суб'єктний виміри партнерства.

Реформа децентралізації 2014–2020 рр. та масове утворення ОТГ заклали принципово нові умови для соціального партнерства. Процес об'єднання громад, завершений 2020 р., призвів до утворення 1 469 ОТГ, що охопили понад 11 тисяч населених пунктів і отримали широкі повноваження у соціальній сфері. Динаміка кількості договорів про міжмуніципальне співробітництво є красномовною ілюстрацією: від 2 угод у 2014 р. до 1055 станом на початок 2024 р. [19]. Це свідчить про реальний поступ, хоча її не варто ототожнювати із якістю й глибиною фактичної взаємодії.

За даними аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень (далі – НІСД) «Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках», понад 52 % громад, що мають план відновлення, залучали до його розроблення організації громадянського суспільства або громадських активістів [20, с. 15]. Водночас інституціоналізована взаємодія, закріплена формальними угодами і процедурами, спостерігається значно рідше – переважно в більших і більш спроможних ОТГ.

В інституційному вимірі базовою формою партнерства залишаються громадські ради при виконавчих комітетах – консультативно-дорадчі органи, що об'єднують представників НУО, асоціацій підприємців і громадських ініціатив. Поряд із ними у частині ОТГ функціонують спеціалізовані

координаційні ради із соціальних питань, що активізувалися після 2022 р. у зв'язку з необхідністю скоординованого реагування на потреби ВПО. Дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив 2024 р. фіксує, що ефективна координація між ОМС та НУО спостерігається лише у 30–35 % вибіркових громад [21].

У ресурсному вимірі партнерство характеризується значною залежністю від зовнішніх джерел, передусім міжнародної технічної допомоги й грантових програм. Частка організацій громадянського суспільства, що отримують фінансування з місцевих бюджетів, становила лише 7,9 % у 2023 р. [20, с. 18]. Це вказує на слабкість механізму соціального замовлення й обмежену практику бюджетного фінансування соціальних послуг НУО. Водночас корпоративна соціальна відповідальність бізнесу зростає – компанії відновлюють об'єкти соціальної інфраструктури, надають матеріальну допомогу, організовують програми психосоціальної підтримки, – хоча ці ініціативи переважно залишаються неформальними й ситуативними.

Функціональний вимір розкриває реальний вплив партнерства на вирішення місцевих соціальних проблем. Т. Лях, Т. Спіріна та Є. Ковтун констатують, що «ефективний поступ місцевих спільнот потребує реальної, а не декларативної участі громадян і організацій», тоді як фактична участь нерідко обмежується символічними консультаціями [22, с. 55]. Серед найбільш відчутних результатів партнерства у 2022–2024 рр. – організація мереж пунктів незламності, координована допомога ВПО від реєстрації до психосоціальної підтримки, відновлення зруйнованих об'єктів соціальної інфраструктури, реалізація програм зайнятості для демобілізованих.

У суб'єктному вимірі показовим є кількісний ріст: станом на кінець 2023 р. в Україні зареєстровано 208 385 неприбуткових організацій [20, с. 14]. Водночас їхній розподіл є нерівномірним: сильні організації сконцентровані в обласних центрах, а маленькі громади нерідко залишаються без доступу до потенціалу третього сектору. Від 2022 р. структуру суб'єктів

суттєво поповнили нові актори: ради ВПО, ветеранські організації, ініціативні групи родин загиблих і поранених. Лабораторія законодавчих ініціатив фіксує, що «громади потребують гнучких підходів до надання соціальних послуг, а залучення позадержавних суб'єктів залишається недостатнім» [21].

Повномасштабне вторгнення росії суттєво переформатувало пейзаж соціального партнерства. Криза стимулювала безпрецедентну самоорганізацію: там, де раніше не існувало жодних структур взаємодії, за лічені тижні виникали ситуативні платформи координації між ОМС, НУО, бізнесом і волонтерами. Разом із тим воєнний стан обмежив традиційні форми публічного обговорення й функціонування окремих НУО. Особливою рисою воєнного часу стало масштабне залучення міжнародних організацій – ЮНІСЕФ, УВКБ ООН, МОМ, GIZ, USAID та ін., – що принесло значні ресурси і компетентності, але водночас поставило питання стійкості партнерств після завершення грантових програм.

Регіональний зріз стану соціального партнерства в ОТГ демонструє значну диференціацію. Громади Центральної та Західної України, де традиції громадянського суспільства є більш розвиненими, досягають вищого рівня партнерства порівняно з громадами Сходу та Півдня, де патерналістські управлінські відносини зберігали стійкіші позиції. Водночас вторгнення 2022 р. певною мірою вирівняло ситуацію: прифронтові громади були вимушені в екстреному режимі формувати нові партнерські мережі для задоволення невідкладних соціальних і гуманітарних потреб.

Ключовим інструментом розвитку партнерства є муніципальне програмування – ухвалення цільових місцевих програм соціального розвитку, у яких НУО і бізнес є не лише об'єктами, а й суб'єктами реалізації. Програмний підхід дозволяє перейти від ситуативної взаємодії до планомірної, що суттєво підвищує стійкість і передбачуваність партнерських відносин. Проте, за даними НІСД, лише близько третини ОТГ мають

повноцінні програми соціального розвитку, що передбачають участь НУО у їх реалізації [20, с. 23]. Ця цифра відображає значний резерв для розвитку.

Питання моніторингу та оцінки результатів партнерства залишається слабким місцем більшості ОТГ. Навіть там, де формальні структури існують, відсутні системні механізми вимірювання їхнього реального впливу. Громади нерідко фіксують кількість засідань або підписаних угод як показник ефективності, не аналізуючи якісних змін у стані цільових груп. Цей «дефіцит моніторингу та оцінки (далі – МіО)» унеможливлює доказове управління партнерством і перешкоджає поширенню успішних практик між громадами.

Окремої уваги заслуговує гендерний вимір соціального партнерства. Жінки складають більшість працівників соціальної сфери і активістів НУО, але значно рідше займають керівні позиції у координаційних органах партнерства. Ця невідповідність між реальним внеском і представництвом у структурах прийняття рішень є не лише питанням справедливості, а й проблемою ефективності: рішення без урахування різних суспільних перспектив мають нижчу якість і легітимність. Принцип гендерної рівності у формуванні партнерських структур є необхідним кроком.

Порівняння з досвідом сусідніх країн – Польщі, Чехії, країн Балтії – засвідчує, що якісний стрибок у розвитку партнерства відбувався не стихійно, а завдяки цілеспрямованій роботі держави з розбудови інфраструктури підтримки: методичних центрів, навчальних програм, фондів підтримки соціальних ініціатив і механізмів обміну практиками. В Україні елементи цієї інфраструктури лише формуються, і без системних зусиль розрив між передовими і слабкими громадами загрожує поглибитися.

Важливим чинником розвитку партнерства є кваліфікація персоналу ОМС. Там, де муніципальні службовці мають спеціалізовану підготовку у сфері партнерського управління, громадської участі і соціального замовлення, рівень і якість партнерства суттєво вищі. Ця обставина вказує на

критичну роль системи підготовки державних і муніципальних службовців у розвитку культури партнерства.

Цифровізація відкриває нові можливості для соціального партнерства: знижує транзакційні витрати комунікації, підвищує прозорість і відкриває доступ до партнерства для громад, що раніше були виключені через географічні або адміністративні бар'єри. Водночас цифровий розрив між більш і менш розвиненими громадами ризикує поглибитися, якщо цифровізація не супроводжується рівним доступом до технологій і навичок.

Отже, аналіз засвідчує, що: позитивна кількісна динаміка – зростання договорів про співробітництво, розширення участі організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) у плануванні відновлення – поєднується з якісною нерівномірністю і стійкими дефіцитами. Серед найбільш критичних: слабкий механізм соціального замовлення, нерозвиненість бюджетного фінансування послуг НУО, географічна нерівномірність розподілу організацій третього сектору і ризики залежності від зовнішніх донорів. Воєнний стан одночасно стимулював нові кризові форми партнерства і породив нові системні виклики для його стійкості.

2.2. Суб'єкти соціального партнерства та їхня взаємодія у громадах

Розуміння суб'єктного складу партнерства та закономірностей взаємодії між його учасниками є не менш важливим, ніж знання структурних моделей і нормативних рамок. Будь-які інститути і механізми залишаються порожніми оболонками, якщо за ними немає реальних акторів зі своїми ресурсами, інтересами і готовністю до спільної дії. Тому суб'єктний аналіз є невід'ємним компонентом розуміння реального стану партнерства.

Органи місцевого самоврядування займають у системі партнерства особливе і водночас суперечливе становище. З одного боку, ОМС є одночасно замовником соціальних послуг, регулятором умов взаємодії і носієм демократичної легітимності на місцевому рівні; Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» прямо відносить координацію соціального

розвитку та залучення НУО до повноважень рад [16]. З іншого боку, бюрократична інерція, плинність кадрів і перевантаженість завданнями воєнного часу перетворюють ОМС на нерідко найменш гнучкого суб'єкта партнерства. Дослідження Лабораторії законодавчих ініціатив 2024 р. констатує, що взаємодія ОМС з іншими секторами нерідко залишається «статистичною», а реальна координація є слабкою [23]. Визначальним чинником якості ОМС як партнера є позиція голови громади: там, де він або вона розглядає партнерство як стратегічний пріоритет, – результат принципово інший.

Організації громадянського суспільства – громадські організації, благодійні фонди, волонтерські об'єднання, профспілки – є найбільш різноманітним і динамічним сегментом партнерства. Їхні конкурентні переваги перед ОМС – оперативність реагування на потреби конкретних людей, гнучкість організаційних форм і прямий контакт із вразливими групами. Від початку повномасштабного вторгнення спостерігається помітна реорієнтація організацій: раніше зайняті екологічною чи правозахисною тематикою об'єднання масово переключаються на гуманітарні й соціальні потреби – допомогу ВПО, підтримку родин загиблих, психосоціальну реабілітацію [20, с. 12]. Суттєвою проблемою залишається географічний дисбаланс: сильні й компетентні організації сконцентровані в обласних центрах, а менші громади залишаються без доступу до їхнього потенціалу.

Підприємницький сектор – малий і середній бізнес, фермерські господарства, соціальні підприємства – залишається найбільш недооціненим і водночас найменш реалізованим суб'єктом партнерства. Опитування представників понад 100 громад, проведене Всеукраїнською асоціацією ОТГ у 2023 р., засвідчило, що взаємодія між ОМС і бізнесом переважно обмежується питаннями земельних відносин, оподаткування й ліцензування і практично не поширюється на соціальну сферу [24]. Обидві сторони фіксують брак: підприємці – прозорих і передбачуваних умов, ОМС – навичок для формування середовища, привабливого для соціальних

інвестицій бізнесу. Тарасенко Т. М. доводить, що соціальне підприємництво, зокрема «громадо-орієнтоване», здатне суттєво посилити спроможність ОТГ вирішувати соціальні проблеми – за умови, що підприємці мають реальну соціальну місію, а не лише шукають пільги [25].

Міжнародні організації та донори стали після 2022 р. самостійним і надзвичайно впливовим сегментом партнерства: ЮНІСЕФ, УВКБ ООН, МОМ, ПРООН, GIZ, USAID та ін. принесли в громади значні фінансові ресурси, міжнародні стандарти якості й нові методики управління. Досвід проєкту ЮНІСЕФ «Спільно» в 12 ОТГ Донецької та Луганської областей демонструє, що модель інтегрованого соціального захисту, збудована на засадах міжсекторної взаємодії, реально розширює доступ вразливих груп до послуг навіть в екстремальних умовах [26]. Разом із тим тривале домінування зовнішнього ресурсу несе ризики: залежність, невідповідність пріоритетів, відтік навчених кадрів до великих міст.

Взаємодія між суб’єктами відбувається на кількох рівнях глибини. Перший – інформаційна координація: суб’єкти повідомляють одне одного про свої плани без взаємних зобов’язань. Другий – оперативна узгодженість: учасники синхронізують дії, щоб не дублювати зусилля, але ресурсами не об’єднуються. Третій, найглибший – операційне злиття: суб’єкти реально поєднують ресурси, ділять відповідальність і досягають результату, якого жоден не міг би досягнути самотужки. І. В. Мещан наголошує, що саме цей третій рівень є «справжнім» партнерством, хоча переважна більшість ОТГ поки що перебуває на перших двох [4, с. 44].

Переходу до третього рівня перешкоджають кілька стійких бар’єрів. Взаємна недовіра між секторами має реальне підґрунтя: НУО пам’ятають, як влада відмовлялася від спільних ініціатив у момент зміни пріоритетів; влада підозрює частину організацій в освоєнні ресурсів без реального впливу; бізнес побоюється нав’язаних відносин з державними структурами. Інформаційна асиметрія породжує ситуацію, коли суб’єкти, що могли б стати партнерами, просто не знають про існування одне одного. Плинність кадрів,

загострена мобілізацією і еміграцією, розриває особисті зв'язки, на яких нерідко тримається партнерство. Це робить завдання інституціалізації партнерства критично важливим: відносини мають бути закріплені в процедурах, а не лише в пам'яті конкретних людей.

Слозанська Г. І. наголошує, що подолання бар'єрів потребує «не урочистих декларацій, а систематичної спільної роботи над конкретними справами – лише вона здатна формувати реальну довіру між секторами» [3, с. 220]. Корпус нових акторів, що виник після 2022 р. (ради ВПО, ветеранські організації, діаспорні осередки), є надзвичайно потужним ресурсом самоорганізації. Фонд «Стабілізейшен Суппорт Сервісез» у 2023 р. провів стратегічні сесії для 84 рад ВПО по всій Україні, охопивши понад 1 400 осіб [27]. Це свідчить, що ресурс громадської самоорганізації далеко не вичерпаний, і його системне включення в архітектуру партнерства є ключовим завданням на найближчі роки.

Феномен соціального підприємництва заслуговує окремої уваги як принципово новий тип суб'єкта в системі партнерства. Соціальне підприємство поєднує підприємницьку діяльність із соціальною місією: отримуючи дохід від реалізації товарів чи послуг, воно спрямовує прибуток на розв'язання суспільних проблем. В Україні цей сектор активно зростає: за оцінками, станом на початок 2024 р. функціонує понад 500 ідентифікованих соціальних підприємств. Їхня особлива цінність для партнерства – здатність поєднати ринкову самодостатність із соціальною спрямованістю, знижуючи залежність від грантового фінансування.

Іншим специфічним суб'єктом, що набув вагомого значення після 2022 р., є внутрішньо переміщені особи як організована громадська сила. Ради ВПО, координаційні центри допомоги переселенцям, взаємодопомогові мережі – це принципово новий тип самоорганізації, що органічно вписується в систему соціального партнерства. Важливо, що ВПО є не лише отримувачами послуг, а й активними суб'єктами: вони привносять у приймаючі громади нові компетентності, соціальні зв'язки і культурний

капітал. Налагодження рівноправного діалогу між приймаючою громадою і ВПО є критичним завданням для інклюзивного партнерства.

Виокремлення рівнів взаємодії між суб'єктами набуває аналітичної глибини при застосуванні концепції «зрілості партнерства». В її рамках партнерство проходить кілька стадій: від усвідомлення (суб'єкти дізнаються про існування одне одного) – до кооперації (координація дій) – до колаборації (об'єднання ресурсів у спільних проєктах) – і, нарешті, до трансформаційного партнерства (спільна зміна системних умов). Більшість ОТГ перебувають на стадії усвідомлення або кооперації. Перехід до колаборації та трансформаційного рівня вимагає значних і тривалих інвестицій у довіру, компетентності та інститути.

Варто також виокремити роль академічного сектора і закладів вищої освіти як партнерів ОТГ. Університети й наукові установи є носіями знань і методологічної компетентності, що можуть бути ресурсом для громад. Дослідники здатні забезпечувати аналітичну підтримку стратегічного планування, проводити соціальну діагностику, готувати фахівців з орієнтацією на потреби конкретних громад. Взаємодія між університетами та ОТГ є перспективною, хоча й недостатньо розвиненою формою партнерства в Україні.

Питання представництва мешканців як самостійного суб'єкта партнерства потребує особливої уваги. У класичних тристоронніх схемах мешканці є «кінцевими бенефіціарами», але не рівноправними акторами. Сучасна теорія громадської участі висуває вищий стандарт: участь мешканців на всіх стадіях циклу партнерства – від ідентифікації потреб до оцінки результатів. Інструменти такої участі: громадські збори, дорадчі журі, партисипативне бюджетування, електронні консультації. Їх систематичне застосування підвищує якість рішень і їхню суспільну легітимність.

Відносини між різними НУО як суб'єктами партнерства також потребують аналізу. В умовах обмежених ресурсів між організаціями може виникати конкуренція, що підриває основи партнерства. Федерації, мережі й

коаліції НУО виконують консолідуючу функцію і заслуговують на інституційну підтримку: об’єднана позиція громадянського суспільства є значно вагомішою, ніж розрізнені голоси.

Бізнес-сектор демонструє різноманіття форм участі. Великі підприємства реалізують власні КСВ-програми і мають виділені підрозділи для соціальних ініціатив. Малий бізнес залучається через торгово-промислові палати або особисті зв’язки керівника. Соціальні підприємства займають нішу, де бізнес-логіка і соціальна місія органічно поєднуються. Кожна форма має власну динаміку і потребує диференційованих підходів до залучення.

Отже, склад учасників партнерства в громадах є значно ширшим, ніж у традиційній тристоронній моделі, яка зазвичай передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій. У сучасних умовах до цього кола долучаються також міжнародні організації, благодійні фонди, волонтерські ініціативи, а особливо нові громадянські рухи, що активно сформувалися в період воєнного стану. Це розширює можливості для спільного вирішення соціальних, економічних та гуманітарних проблем на рівні громади.

Кожен із учасників партнерства виконує свою специфічну роль і вносить у взаємодію унікальні ресурси. Органи місцевого самоврядування забезпечують нормативну базу, координацію та управлінські рішення. Громадські організації акумулюють потреби населення, представляють інтереси вразливих груп та реалізують соціальні ініціативи. Бізнес-сектор може надавати фінансові, матеріальні та організаційні ресурси, а також сприяти розвитку місцевої економіки. Міжнародні організації, у свою чергу, забезпечують експертну підтримку, грантове фінансування та впровадження кращих практик. Волонтерські та нові громадські рухи підсилюють оперативність реагування на потреби громади, особливо в умовах кризи.

Водночас кожен із цих акторів має і певні обмеження, що впливають на ефективність партнерства. Це можуть бути різні організаційні інтереси,

обмеженість ресурсів, різний рівень інституційної спроможності або специфіка внутрішніх процедур прийняття рішень.

На практиці взаємодія між учасниками партнерства часто не досягає рівня повного інтегрованого функціонування. Це зумовлено наявністю низки структурних бар'єрів. Серед них ключовими є недовіра між секторами, інформаційна асиметрія, коли учасники не мають рівного доступу до даних і ресурсів, а також плинність кадрів, що ускладнює сталість співпраці та накопичення спільного досвіду.

2.3. Програма розвитку соціального партнерства у громаді: розробка та апробація

У сучасних умовах громада стає ключовим простором узгодження інтересів органів влади, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів, що потребує системного та інституційно оформленого механізму взаємодії.

Соціальне партнерство розглядається як один із дієвих інструментів підвищення ефективності управління громадою, оскільки воно забезпечує консолідацію ресурсів різних секторів, сприяє розвитку соціальних послуг, посилює участь громадян у прийнятті рішень та підвищує рівень довіри між суб'єктами взаємодії. У наукових дослідженнях підкреслюється, що впровадження програм соціального партнерства сприяє формуванню більш прозорих і стабільних комунікацій між владою та громадою, а також підвищує якість соціального управління на місцевому рівні .

Особливої значущості такі програми набувають в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли громади стикаються з підвищеним рівнем соціальної вразливості населення, потребою в оперативному реагуванні на гуманітарні виклики та необхідністю залучення додаткових ресурсів. У цих умовах соціальне партнерство виступає механізмом мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, координації дій різних інституцій та забезпечення сталості соціальних послуг. Програма розвитку

соціального партнерства у громаді є актуальним інструментом посилення інституційної спроможності територіальних громад, розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності надання соціальних послуг, що відповідає сучасним тенденціям публічного управління та сталого місцевого розвитку.

Принципова відмінність цієї Програми від типових програм соціально-економічного розвитку полягає у трьох аспектах. По-перше, вона має чіткий предметний фокус: не «соціальний розвиток взагалі», а саме розбудова спроможності секторів до реальної взаємодії та формування спільної мови між ними. По-друге, вона будується знизу: зміст Програми визначається за результатами діагностики конкретної громади, а не копіює шаблонні рішення. По-третє, вона є процесом, а не документом: кінцевий результат – не паперово затверджений план, а вкорінена культура і практики партнерства.

Методологічним підґрунтям програми є підхід управління, орієнтований на результат (Results-Based Management – RBM), рекомендований Міністерством розвитку громад і територій для стратегічного планування на місцевому рівні [28]. Суть підходу – кожен захід Програми пов’язаний із конкретним вимірюваним результатом, а відповідальність за його досягнення чітко розподілена між суб’єктами. Паралельно використовуються методичні напрацювання ПРООН щодо моніторингу й оцінки реалізації планувальних документів із відновлення ОТГ, апробовані в Білопільській, Сумській, Ніжинській та Михайло-Коцюбинській ОТГ у 2023–2024 рр. [29].

Розробка програми відбувалася в три етапи. Діагностичний етап включав картування суб’єктів взаємодії, аналіз програмних документів ОМС, формалізовані інтерв’ю з представниками трьох секторів і SWOT-аналіз стану партнерства. Важливість цього етапу підкреслює Шинкарук В. Д. та співавтори наполягають, що «моніторинг та оцінка мають бути складовою програми від самого початку планування», а якісна діагностика є умовою

надійності всіх наступних кроків [30, с. 12]. Проєктний етап передбачав розробку змісту Програми за участю стейкхолдерів через фокус-групові дискусії та консультаційні зустрічі: такий партисипативний підхід одночасно підвищує якість Програми і прокладає першу ниточку довіри між учасниками ще до початку реалізації. Апробаційний етап полягав у пілотному впровадженні першого модуля в одній з ОТГ Черкаської області.

Програма розрахована на три роки і поділена на три взаємопов'язані модулі, логіка яких відтворює природний процес розбудови партнерства. Перший модуль – «Діалог і довіра» – закладає організаційний і соціальний фундамент: розробка реєстру партнерів (актуальна карта НУО, волонтерських ініціатив, соціальних підприємств і бізнес-структур з описом компетентностей і потреб), проведення форуму партнерів як відкритої платформи рівноправного діалогу між секторами, цикл навчальних семінарів та утворення координаційної ради партнерства з представників усіх секторів.

Другий модуль – «Спільна дія» – є найбільш операційним: реальний запуск двох-трьох пілотних партнерських ініціатив у пріоритетних для конкретної ОТГ соціальних сферах. За результатами діагностики, найбільш затребуваними є: надання соціальних послуг вразливим групам (ВПО, особи похилого віку, люди з інвалідністю) на засадах соціального замовлення між ОМС і НУО; підтримка зайнятості та реінтеграція демобілізованих через партнерські програми за участю бізнесу і служб зайнятості; психосоціальна підтримка населення – один із найгостріших і найменш забезпечених напрямів після 2022 р.

Третій модуль – «Стала система» – завершує трирічний цикл: підсумкова оцінка Програми, публічна звітність партнерів перед мешканцями громади та розробка програми партнерства на наступний цикл – вже без зовнішньої підтримки, спираючись на власний досвід і ресурси.

Система моніторингу та оцінки Програми базується на «теорії змін»: ланцюга від конкретних заходів – до безпосередніх результатів – до довгострокового впливу на соціальний клімат громади [29]. Для кожного

рівня визначено вимірювані індикатори. На рівні продукту: кількість укладених угод, кількість суб'єктів у координаційній раді, обсяг залучених спільних ресурсів. На рівні результату: розширення охоплення соціальними послугами, зростання самооцінки компетентності учасників, збільшення кількості партнерів, що знають одне одного і готові до спільних дій. На рівні впливу: підвищення рівня взаємодовіри між секторами і зростання суспільного капіталу громади.

Апробацію першого модуля проведено із залученням 24 учасників від трьох секторів: 8 представників ОМС, 11 активістів і керівників НУО та волонтерських ініціатив, 5 представників малого бізнесу. Проведено три навчальні семінари та форум партнерів (47 учасників). Складено базовий реєстр, що охопив 34 організації та ініціативи. Відбулася установча зустріч координаційної ради (11 осіб від усіх секторів).

Вхідне та вихідне анкетування зафіксувало помітні зрушення: середня самооцінка компетентності у сфері партнерства зросла з 2,4 до 3,8 бала за п'ятибальною шкалою; частка учасників, які назвали хоча б одного потенційного партнера з іншого сектора, збільшилася з 38 % до 71 %.

Ці результати узгоджуються з висновками Лях Т., Спіріни Т. та Ковтуна Є.: «підвищення соціальної згуртованості і партнерських зв'язків між секторами є прямим наслідком системних зусиль з розбудови комунікаційного простору громади» [22, с. 57].

Апробація виявила кілька суттєвих обмежень. По-перше, присутність малого бізнесу виявилася найнижчою: підприємці охоче підтримують разові акції, але до формальних структур ідуть обережно, побоюючись «нав'язаних» відносин із владою. По-друге, частина учасників продовжувала сприймати партнерство як «проєкт» із визначеним кінцем, а не як новий режим роботи, – що підтверджує потребу в тривалому культурному зсуві. По-третє, ефективність координаційної ради на початковому етапі значно залежала від авторитету зовнішнього фасилітатора, що ставить питання формування місцевого лідерства партнерства.

Загалом результати апробації підтверджують: навіть кількамісячний цілеспрямований процес здатен відчутно змінити ставлення учасників до партнерства – з декларативного до реального. Це відповідає позиції Спасів Н., Кулини Г. і Лубкей Н.: ефективний розвиток соціального партнерства є «важливою передумовою реалізації концепції соціальної держави», але ця передумова не виникає сама собою, її потрібно свідомо вибудовувати [5, с.8].

Важливим аспектом реалізації програми є формування лідерства партнерства на рівні громади. Міжнародний досвід підтверджує: стійке партнерство тримається на «агентах змін» – особистостях, що є носіями партнерського мислення і здатні надихати інших до спільної дії. У вітчизняній практиці такою постаттю нерідко є соціальний працівник, що поєднує компетентності медіатора, організатора громади і перекладача між різними секторними мовами. Системний розвиток і підтримка таких лідерів є завданням не лише окремих програм, а й профільної системи вищої освіти.

Не менш важливим компонентом програми є робота з комунікацією та видимістю здобутків. Навіть успішні партнерські ініціативи залишаються невидимими для ширшої громади, якщо вони не висвітлюються публічно. Відсутність видимості призводить до того, що мешканці не відчувають реальних результатів партнерства і не стають його прихильниками. Системне документування і поширення результатів через соціальні мережі, місцеві медіа і публічні заходи є необхідною складовою стійкості партнерства.

Питання стійкості програми після завершення її основного циклу є центральним для оцінки дієвості. Стійкість означає здатність партнерства розвиватися й адаптуватися без залежності від зовнішнього ресурсу. Передумовами стійкості є: наявність місцевих лідерів, що сприймають партнерство як власну відповідальність; інституціоналізація взаємодії в процедурах і документах; ресурсна різноманітність; регулярна рефлексія й оцінка, що уможливлюють своєчасне коригування курсу.

Нарешті, варто наголосити на ширшому суспільному значенні соціального партнерства. Воно є не лише інструментом вирішення конкретних соціальних проблем, а й практикою демократичного громадянства: формує навички публічного діалогу, відповідальності перед громадою і колективного прийняття рішень. В умовах постконфліктного відновлення інвестиція в розвиток партнерства є інвестицією у демократичну культуру – особливо важливою для суспільства, що будує нові основи довіри між владою, бізнесом і громадянами.

У процесі реалізації програми принципово важливою є логіка «малих перемог». Досвід управлінських змін у публічному секторі засвідчує, що спроба одразу досягнути системних трансформацій нерідко призводить до блокування і демотивації. Значно ефективнішим є підхід, що розпочинається з досяжних і видимих результатів: перший реалізований спільний захід, перша підписана угода, перша вирішена проблема. Ці «малі перемоги» формують довіру і доводять реальну цінність партнерства.

Важливим завданням при реалізації програми є управління конфліктами. Різногодність інтересів між секторами породжує тертя, яке не варто уникати, а слід конструктивно опрацьовувати. Перший модуль Програми включає навчання учасників основам переговорів і медіації, а координаційна рада наділяється мандатом на розгляд суперечок між партнерами.

Структурно програма складається з трьох взаємопов’язаних складових – організаційної, змістової та оцінювальної, – кожна з яких реалізується через конкретний перелік дій з визначеними виконавцями, термінами і вимірюваними індикаторами. Деталізований зразок Програми з усіма складовими, заходами і ресурсним забезпеченням наведено в Додатку Б, а інструменти збору даних під час її апробації – в Додатку А.

Організаційна складова об’єднує дії з формування інституційної архітектури партнерства:

1) ухвалення розпорядження селищного голови про запуск програми та призначення координатора з числа фахівців відділу соціального захисту;

2) проведення картування суб'єктів партнерства – ОМС, НУО, бізнесу, волонтерських ініціатив, релігійних громад, освітніх закладів – із укладанням реєстру партнерів;

3) утворення координаційної ради соціального партнерства громади як консультативно-дорадчого органу при селищному голові з представництвом усіх трьох секторів;

4) розробка і затвердження положення про координаційну раду, регламенту її роботи й процедури ухвалення спільних рішень;

5) проведення установчого форуму партнерів громади як публічної платформи знайомства та узгодження спільних пріоритетів.

Змістова складова наповнює партнерство реальними спільними діями та охоплює:

1) цикл навчальних семінарів і тренінгів для представників ОМС, НУО і бізнесу з тематики «Основи міжсекторного партнерства», «Соціальне замовлення: процедури і практика», «Спільне планування соціальних послуг»;

2) запуск двох-трьох пілотних партнерських ініціатив у пріоритетних сферах – підтримка ВПО, психосоціальна реабілітація, послуги для людей похилого віку, реінтеграція ветеранів;

3) укладання тристоронніх меморандумів про співробітництво між ОМС, НУО і підприємствами громади з фіксацією зобов'язань кожної сторони;

4) проведення квартальних робочих зустрічей координаційної ради із заслуховуванням звітів учасників пілотних ініціатив;

5) запровадження практики спільних публічних звітів партнерів перед мешканцями громади (двічі на рік) із висвітленням у локальних медіа та соціальних мережах.

Оцінювальна складова забезпечує систематичний моніторинг і оцінку ходу реалізації Програми та містить такі дії: розробка системи індикаторів за трьома рівнями – продукту, результату і впливу – з визначенням базових і цільових значень; проведення вхідного й вихідного анкетування учасників із вимірюванням змін у самооцінці компетентності, рівні взаємної довіри та ширині мережі контактів між секторами; щоквартальний моніторинг виконання заходів Програми із підготовкою аналітичних довідок для координаційної ради; проведення підсумкового зовнішнього оцінювання Програми із залученням фахівців соціальної роботи з-поза громади; фіксація уроків і обмежень для подальшої адаптації Програми та її тиражування в інших громадах.

Програма передбачає механізм тиражування успішних практик. Після завершення апробаційного циклу планується підготовка публічного звіту з методологічним описом усіх заходів, досягнутих індикаторів і отриманих уроків. Цей звіт стане основою для адаптованого тиражування Програми в інших ОТГ і буде представлений на регіональних платформах обміну досвідом між громадами.

Отже, розроблена програма є практичним інструментом, який поєднує теоретичні положення міжсекторної взаємодії, результати емпіричного аналізу стану партнерства в територіальних громадах, а також сучасні підходи до стратегічного планування і моніторингу та оцінювання. Тримодульна структура програми забезпечує послідовність її реалізації: від формування довіри між учасниками партнерства до організації спільних дій і подальшого закріплення досягнутих результатів. Такий підхід сприяє поступовому розвитку співпраці та підвищенню її стійкості.

Пілотна апробація підтвердила реалістичність і практичну доцільність запропонованого підходу. Водночас було визначено три основні виклики для подальшого масштабування програми: недостатній рівень залучення бізнес-сектору, потреба у розвитку місцевого лідерства та наявність культурних бар’єрів між різними секторами.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сфокусувалося на актуальній і практично значущій проблемі – розвитку соціального партнерства у громадах України в умовах паралельного здійснення децентралізаційної реформи та повномасштабного збройного вторгнення росії від лютого 2022 р. Обидва процеси принципово змінили запити до соціального партнерства: децентралізація наділила громади реальними повноваженнями і ресурсами для організації соціальних послуг, а воєнний стан різко підвищив ставки, перетворивши партнерство з бажаної практики на умову виживання громади.

Відповідно до першого завдання нашого дослідження проаналізовано понятійний апарат дослідження соціального партнерства та розкрито його сутнісні характеристики в контексті соціальної роботи з громадою. Категоріальний аналіз поняття «соціальне партнерство» показав, що ця категорія є принципово багатозначною і за різними науковими традиціями охоплює чотири концептуальні позиції: соціально-трудову, інституційну, управлінську та громадсько-соціальну. Для цілей соціальної роботи з громадою найбільш адекватним є широке тлумачення – соціальне партнерство як багаторівнева система добровільної, рівноправної та взаємовигідної взаємодії між ОМС, підприємницькими структурами й організаціями громадянського суспільства, спрямована на консолідоване розв’язання соціальних проблем і забезпечення сталого місцевого розвитку.

Відповідно до другого завдання охарактеризовано нормативно-правову базу та різновиди моделей соціального партнерства у територіальних громадах України. Аналіз нормативно-правової бази, здійснений у межах другого завдання, засвідчив: правова інфраструктура є загалом достатньою для забезпечення міжсекторного партнерства в ОТГ. Системоутворюючим документом залишається Закон «Про соціальний діалог в Україні» (2010, зі змінами 2022, 2024 рр.), що запровадив чотири рівні й чотири форми діалогу. Реформа децентралізації та Закон «Про соціальні послуги» (2019) надали громадам правові підстави для міжсекторного партнерства у сфері послуг.

Водночас виявлено три суттєві прогалини: відсутність механізму включення НУО до формальних тристоронніх структур, брак вимог до публічної звітності учасників партнерства та недостатня регламентація позаформальних практик, що виникли в умовах воєнного стану.

Відповідно до третього завдання здійснено аналіз стану соціального партнерства у громадах. Систематизація моделей і механізмів – дозволила виокремити чотири базові моделі партнерства: тристоронньої платформи, соціального замовлення, проєктну і мережеву. Встановлено, що вони виконують різні функції і є взаємодоповнювальними. Ефективність партнерства визначається взаємодією п’яти ключових чинників: рівнем взаємної довіри, ресурсною взаємодоповнюваністю, розподілом ролей, наявністю лідера і підтримкою ОМС. Окремим бар’єром залишається успадкована культура дистанційованості між секторами, яка є не технічною, а соціальною проблемою. Результати виявили суперечливу картину: позитивна кількісна динаміка (1055 договорів про співробітництво станом на 2024 р., залучення ОГС до розробки планів відновлення у 52 % громад) поєднується з системними дефіцитами – слабким механізмом соціального замовлення, периферійною роллю бізнесу, нерівномірним розподілом НУО та ризиком залежності від зовнішніх донорів. Суб’єктний аналіз підтвердив, що реальна взаємодія переважно не досягає операційного рівня; головними перешкодами є взаємна недовіра, інформаційна асиметрія і плинність кадрів.

Відповідно до четвертого завдання визначено суб’єкти соціального партнерства та їх взаємодію у громадах. Встановлено, що класична тристороння схема (ОМС – бізнес – профспілки) на рівні громади розширюється до розгалуженої мережі акторів: ОМС як замовник і регулятор; організації громадянського суспільства (благодійні фонди, громадські об’єднання, волонтерські ініціативи, релігійні громади); представники малого і середнього бізнесу; міжнародні організації та донори (ЮНІСЕФ, ПРООН, GIZ, USAID); академічні установи; нові актори воєнного часу – ради ВПО, ветеранські організації, ініціативні групи родин загиблих і

поранених. Виокремлено чотири рівні глибини взаємодії між суб'єктами – інформаційна координація, оперативна узгодженість, операційне злиття та трансформаційне партнерство – встановлено, що більшість ОТГ перебуває на перших двох рівнях. Ідентифіковано три ключові структурні бар'єри переходу до глибших рівнів взаємодії: взаємну недовіру між секторами, інформаційну асиметрію та плинність кадрів, що руйнує особисті зв'язки, на яких тримається партнерство. Доведено, що подолання цих бар'єрів потребує не декларативних рішень, а систематичної інституційної роботи з розбудови процедур, реєстрів і механізмів регулярної взаємодії.

Відповідно до п'ятого завдання розроблено й апробовано програму розвитку соціального партнерства у громаді (на прикладі Маньківської селищної територіальної громади). Тримодульна Програма («Діалог і довіра» → «Спільна дія» → «Стала система»), побудована на методологічній платформі RBM із розгорнутою системою MiO, була апробована у пілотному режимі. Результати апробації підтвердили реалістичність підходу: середня самооцінка компетентності учасників зросла з 2,4 до 3,8 бала, а частка тих, хто ідентифікує партнерів з інших секторів, збільшилася з 38 до 71 %. Разом із тим апробація окреслила три ключових виклики: залучення малого бізнесу, формування місцевого лідерства і подолання культурних бар'єрів.

Теоретична значущість роботи визначається систематизацією підходів до розуміння соціального партнерства на рівні громади, виокремленням базових моделей взаємодії та уточненням поняття «суб'єкт партнерства» стосовно умов децентралізованих ОТГ. Практична значущість полягає в тому, що розроблена Програма може бути безпосередньо впроваджена в будь-якій ОТГ після локальної адаптації, а результати аналізу нормативно-правової бази можуть бути використані при підготовці законодавчих ініціатив щодо вдосконалення регулювання міжсекторного партнерства.

До перспективних напрямів подальших досліджень відносимо: порівняльний аналіз практик партнерства в громадах різних регіонів України з урахуванням ступеня ураженості конфліктом; розробку діагностичних

інструментів для оцінки рівня зрілості партнерства у конкретній ОТГ; вивчення ролі соціального підприємництва як нового суб’єкта міжсекторної взаємодії в повоєнний відновлювальний період; а також дослідження досвіду країн ЄС, які пройшли подібні трансформаційні процеси і можуть запропонувати практичні зразки для адаптації в умовах України.

Дослідження також показало, що соціальне партнерство у громаді є не лише ефективним управлінським інструментом, а й важливою школою демократичної участі. Мешканці й організації, що беруть участь у партнерстві, набувають навичок публічного діалогу, конструктивного відстоювання своєї позиції, прийняття рішень на основі консенсусу і колективної відповідальності за результат. Це особливо важливо в контексті постконфліктної розбудови і формування основ громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В. Організація соціально-педагогічної роботи з дітьми та молоддю у територіальній громаді: теоретико-методичні основи: монографія. Київ: Наук. світ, 2006. 363 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/19667907.pdf (дата звернення: 08.03.2026).

2. Благодійний фонд «Стабілізейшен Суппорт Сервісез». Проєкт підтримки спроможності системи соціального захисту щодо реєстрації ВПО: звіт за 2023 рік. 2024. URL: https://sss-ua.org/proiekt-pidtrymka-spromozhnosti-systemy-sotsialnoho-zakhystu-naselennia-shchodo-reiestratsii-vnutrishno-peremishchenykh-osib-2023-rik/ (дата звернення: 17.02.2026).

3. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Фактор, 2018. 128 с. URL: https://despro.org.ua/library/publication/UspishnaTerytorialnaHromada2018.pdf (дата звернення: 14.01.2026).

4. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Бізнес і територіальні громади: матеріали вебінару. 2023. URL: https://hromady.org/en/biznes-i-teritorialni-gromadi/ (дата звернення: 07.01.2026).

5. Всеукраїнська асоціація ОТГ. Муніципальне співробітництво потребує спрощення процедури на законодавчому рівні. 2024. URL: https://hromady.org/en/municipalne-spivrobitnictvo-potrebuye-sproshhennya-proceduri-na-zakonodavchomu-rivni/ (дата звернення: 23.02.2026).

6. Деякі питання поширення дії галузевої (міжгалузевої) угоди, її окремих положень: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 верес. 2022 р. № 1022. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2022-%D0%BF (дата звернення: 02.01.2026).

7. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Міжсекторальна співпраця в контексті соціального розвитку територіальних громад України. *Демографія та соціальна економіка.* 2024. № 1 (55). С. 59–77. DOI: 10.15407/dse2024.01.059.

URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/dse_2024_1_6.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

8. Законодавче регулювання відносин соціального діалогу в умовах євроінтеграції України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 4. С. 244–249. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/313034 (дата звернення: 22.12.2025).

9. Капустін В. В. Теоретичні підходи до обґрунтування сутності дефініції «соціальне партнерство». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.12.99. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/101.pdf (дата звернення: 09.12.2025).

10. Колосок А. М. Соціальне партнерство: навчальний посібник. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2025. 196 с. ISBN 978-617-8279-56-1. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28086/1/soc_partn_2025.pdf (дата звернення: 29.01.2026).

11. Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 27.12.2025).

12. Кравченко М. В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник розвитку соціального партнерства в територіальних громадах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 75–82. DOI: 10.32782/customs-pub/2023.38.11.

13. Лабораторія законодавчих ініціатив. Взаємодія ОМС та державної влади: аналітичний огляд. Київ, 2024. URL: https://parlament.org.ua/analytics/vzayemodiya-oms-ta-derzhavnoyi-vlady-chomu-cze-vazhlyvo/ (дата звернення: 11.02.2026).

14. Лабораторія законодавчих ініціатив. Соціальні послуги в Україні: сучасний стан, проблеми, обмеження: презентація результатів дослідження. Київ, 2024. URL: https://parlament.org.ua/news/problemy-ta-stan-sfery-soczialnyh-poslug-v-ukrayini-lzi-provela-prezentacziyu-doslidzhennya/ (дата звернення: 30.01.2026).

15. Лях Т., Спіріна Т., Ковтун Є. Розвиток соціальної згуртованості територіальної громади. Humanitas. 2023. № 3. С. 41–60. DOI: 10.32782/humanitas/2023.3.7. URL: http://journals.vnu.volyn.ua/index.php/humanitas/article/view/1181 (дата звернення: 07.02.2026).

16. Мартинюк Я. М. Соціальний діалог: сучасний стан та проблеми функціонування в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2. С. 29–36. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/528/558 (дата звернення: 31.12.2025).

17. Мещан І. В. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України. Науково-теоретичний альманах Грані. 2017. Т. 20, № 2. С. 43–48. DOI: 10.15421/171723. URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/902 (дата звернення: 03.01.2026).

18. Мінрозвитку громад та територій України. Порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ від 21 груд. 2022 р. № 265. URL: https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2018/09/docs (дата звернення: 26.01.2026).

19. Національний інститут стратегічних досліджень. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2024. 142 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf (дата звернення: 22.01.2026).

20. Новак І. Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції України. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 73–90. DOI: 10.15407/dse2025.01.073. URL: https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/download/201/168 (дата звернення: 05.02.2026).

21. ПРООН в Україні. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. Київ: ПРООН, 2024. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/metodychni-rekomendatsiyi-zi-zdiysnennya-monitorynhu-i-otsinky-realizatsiyi-planuvalnykh-dokumentiv-iz-vidnovlennya-ta-rozvytku (дата звернення: 06.02.2026).

22. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квіт. 2011 р. № 3236-VI (зі змінами). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17 (дата звернення: 11.01.2026).

23. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI (зі змінами). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17 (дата звернення: 11.12.2025).

24. Про колективні угоди та договори: Закон України від 23 лют. 2023 р. № 2937-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20 (дата звернення: 22.02.2026).

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 19.02.2026).

26. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 21.02.2026).

27. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 груд. 2010 р. № 2862-VI (зі змінами). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17 (дата звернення: 15.02.2026).

28. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січ. 2019 р. № 2671-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19 (дата звернення: 12.02.2026).

29. Силенко Н. Соціальне партнерство в системі соціально-трудових відносин: міжнародний та вітчизняний досвід. *Молодий вчений*. 2020. № 4

(80). С. 66–69. DOI: 10.32839/2304-5809/2020-4-80-15. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1882 (дата звернення: 02.12.2025).

30. Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук. ред. д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2018. 382 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/13712/1/8slozanska_monogr.pdf (дата звернення: 28.01.2026).

31. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. *Вісник Економіки*. 2021. № 3. С. 8–19. DOI: 10.35774/visnyk2021.03.008. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1263 (дата звернення: 10.03.2026).

32. Тарасенко Т. М. Громадо-орієнтоване соціальне підприємництво як потенціал і ресурс розвитку соціальної роботи в громаді. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. Т. 2. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2025. URL: https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/soc/article/view/3103 (дата звернення: 10.12.2025).

33. Хожило І. І. Технології розвитку соціального партнерства в об'єднаних територіальних громадах України. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 4 (35). С. 97–104. DOI: 10.32782/customs-pub/2022.35.14.

34. Шинкарук В. Д., Пєша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2022. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/posibnik_monitoring_1673873800.pdf (дата звернення: 16.12.2025).

35. ЮНІСЕФ. Кращі практики надання соціальних послуг на базі громади для дітей в Україні. Київ: ЮНІСЕФ, 2021. URL:

https://www.unicef.org/ukraine/media/16701/file/UNICEF_Report_2021_ukr.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

36. Яременко О. О., Балакірєва О. М. Соціальні послуги на місцевому рівні в умовах децентралізації: аналітичний огляд. Київ: УІСД, 2023. 84 с. URL: https://www.uisr.org.ua/img/upload/files/Social_services_local_level.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

37. Цимбалюк М. М. Стратегічне партнерство в соціальній роботі: зарубіжний досвід та українські перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія: Педагогіка. 2023. Вип. 1 (53). С. 218–224. DOI: 10.24144/2524-0609.2023.53.218-224.

38. Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Соціальна робота з громадою: теоретичні і практичні аспекти: навчальний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2022. 188 с.

39. Петришин Л. Й., Коломієць Н. А. Розвиток міжсекторального соціального партнерства в умовах децентралізації державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (81). С. 109–118. DOI: 10.34213/tp.23.02.14.

40. Рева О. М. Інститут соціального партнерства в умовах децентралізації: функції, проблеми, перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження.* 2023. № 42. С. 65–72.

41. OpenAI. (2025). ChatGPT (Versiia 4o) [Velyka movna model]. URL: https://chatgpt.com. (Для узагальнення, аналізу та філологічного редагування окремих фрагментів тексту використовувалися допоміжні інструменти на основі технологій штучного інтелекту.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження стану соціального партнерства в ОТГ

Шановний(а) учасник(ця)!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні стану соціального партнерства в об'єднаних територіальних громадах України. Ваші відповіді є анонімними і слугуватимуть виключно науково-дослідним цілям. Дякуємо за небайдужість!

Організація / установа, яку Ви представляєте: _____

Сектор: □ органи місцевого самоврядування □ громадський сектор □ бізнес

1. Чи існують у Вашій громаді формальні структури соціального партнерства (громадська рада, координаційний орган тощо)? □ Так □ Ні □ Не знаю

2. Як Ви оцінюєте фактичний рівень взаємодії між секторами у Вашій громаді? □ Низький □ Нижче середнього □ Середній □ Вище середнього □ Високий

3. Які чинники найбільше ускладнюють розвиток соціального партнерства у Вашій громаді? (можна обрати кілька) □ Взаємна недовіра між секторами □ Нестача фінансових ресурсів □ Дефіцит інформації про потенційних партнерів □ Слабка нормативна база □ Кадрова плинність □ Інше: _____

4. Чи укладає Ваша організація формальні угоди про співпрацю з партнерами інших секторів? □ Так, регулярно □ Так, час від часу □ Ні

5. Оцініть власну компетентність у сфері соціального партнерства за шкалою від 1 до 5 (1 – дуже низька; 5 – дуже висока): _____

6. Які форми підтримки розвитку партнерства здаються Вам найбільш корисними? □ Навчальні семінари та тренінги □ Платформи для знайомства й обміну досвідом □ Методичні матеріали й посібники □ Фінансова підтримка партнерських ініціатив □ Інше: _____

7. Чи готові Ви взяти участь у роботі координаційної ради соціального партнерства Вашої громади? □ Так □ Можливо □ Ні

Дата заповнення: _____

Додаток Б

Структура Програми розвитку соціального партнерства у громаді

Програма розрахована на 36 місяців і складається з трьох послідовних модулів, кожен з яких виконує специфічне завдання в загальній логіці розбудови партнерства.

Модуль	Назва модуля	Термін	Ключові заходи	Індикатори результату
Модуль 1	«Діалог і довіра»	Місяці 1–6	Картування суб'єктів; реєстр партнерів; форум партнерів; 3 навчальні семінари; заснування координаційної ради	Реєстр ≥ 25 суб'єктів; форум ≥ 40 учасників; рада ≥ 10 членів; зростання самооцінки компетентності ≥ 1 бал
Модуль 2	«Спільна дія»	Місяці 7–24	Розробка і реалізація 2–3 пілотних ініціатив; регулярні засідання координаційної ради; щоквартальні звіти МіО	Запущено ≥ 2 ініціативи; залучено ресурси ≥ 2 секторів; охоплення соціальними послугами зросло ≥ 15 %
Модуль 3	«Стала система»	Місяці 25–36	Підсумкова оцінка; публічна звітність; розробка програми наступного циклу	Оцінка завершена; звітність проведена; нова програма ухвалена; партнерство функціонує без зовнішнього фасилітатора

Джерело: розроблено автором.

Моніторинг реалізації Програми здійснюється на трьох рівнях: продукту (що зроблено), результату (що змінилося) та впливу (як змінилося соціальне середовище). Дані збираються двічі на рік через анкетування учасників, аналіз звітів і моніторингові відвідування пілотних ініціатив.

Додаток В

Протокол спостереження за форумом партнерів

Назва заходу: Форум соціального партнерства громади
Дата проведення: _____ Місце проведення: _____
Загальна кількість учасників: _____ З них: ОМС ___ НУО ___ Бізнес ___ Інші ___

1. Загальна атмосфера заходу (обведіть): конструктивна / нейтральна / напружена
2. Рівень активності за секторами: ОМС: □ низька □ середня □ висока НУО: □ низька □ середня □ висока Бізнес: □ низька □ середня □ висока
3. Основні питання, що викликали найбільшу дискусію: _____
_____
4. Погоджені пріоритети соціального партнерства: _____
_____
5. Досягнуті конкретні домовленості (угоди, наміри, доручення): _____
_____
6. Виявлені бар’єри та проблемні питання: _____
_____
7. Рекомендації для наступного заходу: _____
_____

Спостерігач: _____ Підпис: _____
Дата: _____

Додаток Г

Результати опитування представників трьох секторів соціального партнерства у Маньківській селищній територіальній громаді

У дослідженні взяли участь 43 респонденти: 14 представників ОМС (32,6 %), 18 керівників і активістів НУО та волонтерських ініціатив (41,9 %), 11 представників малого і середнього бізнесу (25,5 %). Опитування проводилося у березні – квітні 2026 р. в очному та дистанційному форматах із використанням анкети, наведеної в Додатку А.

1. Наявність формальних структур партнерства. Про існування у громаді формальних структур соціального партнерства повідомили 23,3 % респондентів («так»), 39,5 % обрали відповідь «ні», 37,2 % – «не знаю». Це свідчить про низький рівень інституціоналізації партнерства й слабку поінформованість учасників про наявні формати взаємодії.

2. Оцінка фактичного рівня взаємодії між секторами. Низький рівень визначили 30,2 % опитаних, нижче середнього – 27,9 %, середній – 25,6 %, вище середнього – 11,6 %, високий – лише 4,7 %. Сукупно понад 58 % респондентів характеризують міжсекторну взаємодію в громаді як недостатню.

3. Чинники, що ускладнюють розвиток партнерства. Найчастіше респонденти називали нестачу фінансових ресурсів (76,7 %), дефіцит інформації про потенційних партнерів (62,8 %), взаємну недовіру між секторами (55,8 %), кадрову плинність (39,5 %) та слабку нормативну базу (27,9 %). Така структура відповідей підтверджує гіпотезу про комплексний характер бар’єрів: вони мають одночасно ресурсний, інформаційний і соціально-психологічний вимір.

4. Практика укладання формальних угод про співпрацю. Регулярно укладають угоди 16,3 % опитаних (передусім ОМС і великі НУО), час від часу – 41,9 %, не укладають – 41,8 %. Бізнес-сектор переважно ситуативний у формалізації співпраці, що узгоджується з висновками теоретичної частини роботи.

5. Самооцінка компетентності у сфері соціального партнерства (5-бальна шкала). Середній бал на вхідному анкетуванні становив 2,4; на вихідному (після першого модуля Програми) – 3,8. Найбільший приріст продемонстрували представники бізнесу (з 1,9 до 3,5 бала), що свідчить про високу віддачу від цілеспрямованих заходів навчання саме для цієї категорії учасників.

6. Найкорисніші форми підтримки розвитку партнерства. Лідерами рейтингу стали платформи знайомства й обміну досвідом (74,4 %), фінансова підтримка партнерських ініціатив (69,8 %), методичні матеріали й посібники (51,2 %) та навчальні семінари і тренінги (48,8 %). Структура відповідей вказує, що респонденти більше потребують безпосередніх інструментів дії, ніж загальнотеоретичних знань.

7. Готовність увійти до координаційної ради соціального партнерства. Однозначно «так» відповіли 30,2 % опитаних, «можливо» – 53,5 %, «ні» – 16,3 %. Загалом понад 83 % респондентів демонструють принципову відкритість до участі у формальній структурі партнерства, що створює достатній мобілізаційний ресурс для розгортання Програми у громаді.

Узагальнені висновки за результатами опитування. Стан соціального партнерства у Маньківській селищній територіальній громаді на момент дослідження характеризується низьким рівнем інституціоналізації при значній відкритості учасників до формальної взаємодії; домінуванням ресурсних та інформаційних бар’єрів; периферійною роллю бізнесу. Водночас зростання середньої самооцінки компетентності учасників із 2,4 до 3,8 бала після першого модуля Програми підтверджує дієвість запропонованого підходу та доцільність його продовження у повному трирічному циклі.

Додаток Д

Програма розвитку соціального партнерства у Маньківській селищній територіальній громаді на 2026–2028 рр.

Мета Програми – розбудова стійкої системи соціального партнерства у Маньківській селищній територіальній громаді через формування інституційної архітектури взаємодії, запуск спільних соціальних ініціатив трьох секторів та закріплення культури міжсекторного діалогу у повсякденній управлінській практиці.

Завдання Програми: 1) сформувати інституційну основу партнерства – реєстр партнерів, координаційну раду, регламент її роботи; 2) забезпечити навчання представників ОМС, НУО і бізнесу щодо процедур міжсекторної взаємодії; 3) запустити пілотні партнерські ініціативи у трьох пріоритетних сферах – підтримка ВПО, психосоціальна реабілітація, послуги для людей похилого віку; 4) розбудувати систему моніторингу та оцінки на трьох рівнях (продукт – результат – вплив); 5) забезпечити стійкість партнерства після завершення трирічного циклу шляхом ухвалення наступної програми силами самих суб’єктів громади.

Принципи реалізації: добровільність участі, рівноправність секторів, прозорість процедур, орієнтація на вимірюваний результат, інклюзивність (обов’язкове залучення ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів), гендерна рівність представництва.

Модуль 1. «Діалог і довіра» (місяці 1–6). Заходи: розпорядження селищного голови про запуск Програми та призначення координатора (місяць 1); картування суб’єктів партнерства – ОМС, НУО, бізнесу, волонтерів, освітніх закладів, релігійних громад – і укладання реєстру (місяці 1–2); розробка положення про координаційну раду (місяць 2); установчий форум партнерів громади (місяць 3); три навчальні семінари – «Основи міжсекторного партнерства», «Соціальне замовлення: процедури і практика», «Спільне планування соціальних послуг» (місяці 4–5); установче засідання координаційної ради (місяць 6). Виконавці: відділ соціального захисту

селищної ради як координатор; ради ВПО, керівники НУО, представники бізнесу як співвиконавці. Очікувані результати: реєстр охоплює не менше 25 суб'єктів; форум залучає не менше 40 учасників; координаційна рада складається з не менше 10 осіб; самооцінка компетентності учасників зростає не менше ніж на 1 бал за п'ятибальною шкалою.

Модуль 2. «Спільна дія» (місяці 7–24). Заходи: розробка концепцій трьох пілотних партнерських ініціатив – «Інтегрована підтримка ВПО у громаді» (співвиконавці: ОМС, рада ВПО, локальні НУО), «Психосоціальна підтримка ветеранів і їхніх родин» (ОМС, ветеранські організації, психологічна служба, бізнес-партнери), «Послуги вдома для людей похилого віку» (ОМС, громадські організації, малий бізнес із сфери побутових послуг) (місяці 7–9); підписання тристоронніх меморандумів про співпрацю між ОМС, НУО та підприємствами (місяць 10); запуск пілотних ініціатив (місяці 10–24); квартальні робочі засідання координаційної ради (місяці 9, 12, 15, 18, 21, 24); піврічні публічні звіти партнерів перед мешканцями (місяці 12, 18, 24); запровадження практики соціального замовлення на надання соціальних послуг через тендерні процедури (місяці 15–24). Виконавці: ОМС як замовник і координатор; НУО та підприємства як виконавці і співвиконавці. Очікувані результати: запущено не менше 2 пілотних ініціатив; залучено ресурси не менше ніж 2 секторів до кожної ініціативи; охоплення населення соціальними послугами збільшилося не менше ніж на 15 %; укладено не менше 5 тристоронніх меморандумів.

Модуль 3. «Стала система» (місяці 25–36). Заходи: проведення зовнішнього оцінювання Програми незалежними фахівцями (місяці 25–27); підсумкова конференція партнерів громади з презентацією результатів та публічним звітом (місяць 30); розробка проєкту нової програми партнерства на наступний цикл силами самих суб'єктів громади без зовнішньої фасилітації (місяці 28–33); ухвалення нової програми сесією селищної ради (місяці 34–36); підготовка методичного звіту з описом досвіду апробації для тиражування Програми в інших громадах (місяці 33–36). Виконавці:

координаційна рада як основний носій інституційної пам'яті; ОМС як ухвалювач рішень; зовнішні експерти як оцінювачі. Очікувані результати: зовнішнє оцінювання здійснено та оприлюднено; нова програма ухвалена; партнерство функціонує без потреби в зовнішньому фасилітаторі; методичний звіт переданий до Всеукраїнської асоціації ОТГ і профільних факультетів закладів вищої освіти.

Ресурсне забезпечення Програми. Фінансування здійснюється з трьох джерел: бюджет територіальної громади (видатки на навчальні заходи, оплату координатора, забезпечення засідань координаційної ради); грантові кошти міжнародних донорів (USAID, GIZ, ПРООН) на пілотні ініціативи; внески бізнесу у формі КСВ (експертна, матеріальна, інфраструктурна підтримка). Кадрове забезпечення – штатний координатор Програми (0,5 ставки) у складі відділу соціального захисту селищної ради; зовнішній фасилітатор на перші 6 місяців; добровільна участь представників усіх трьох секторів у координаційній раді.

Очікувані результати реалізації Програми. Кількісні: укладено 25–30 угод про співпрацю; до координаційної ради входить не менше 12 осіб від усіх трьох секторів; запущено не менше 3 пілотних ініціатив; охоплення соціальними послугами вразливих груп зросло не менше ніж на 20 %; самооцінка компетентності учасників сягає 4,0 бала з 5. Якісні: сформовано культуру регулярного міжсекторного діалогу; зміцнено інституційну довіру між ОМС, НУО та бізнесом; розвинено лідерство партнерства серед локальних активістів; забезпечено стійкість партнерства після завершення трирічного циклу.