УДК 338.242:334.722:352:364
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-19

Полусмяк Ю.І.
кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7521-6418

Македонська В.О.
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8549-0865

Гальчинський М.М.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-7268-8923

Торіна О.А.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1450-8369

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ДІЯЛЬНІСТЬ КОМУНАЛЬНИХ УСТАНОВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади інтеграції інструментів соціального підприємництва у систему стратегічного управління комунальними установами сільських територіальних громад. Доведено, що сучасні економічні виклики, зумовлені обмеженістю бюджетного фінансування та зростанням соціального навантаження, вимагають трансформації консервативної дотаційної моделі управління у відкриту платформну систему. Особливу увагу приділено формуванню гібридної бізнес-моделі, яка поєднує виконання державних соціальних гарантій із застосуванням механізмів крос-субсидіювання та диференційованого тарифоутворення. Визначено, що стратегічна капіталізація внутрішнього потенціалу території – невикористовуваного комунального майна, людських ресурсів та соціального капіталу – дозволяє заповнити відсутні ринкові ніші побутово-господарських послуг без додаткового тиску на місцевий бюджет. Запропоновано комплексний організаційно-економічний механізм впровадження соціально-підприємницьких ініціатив, який охоплює аналітичний, нормативно-правовий, маркетингово-комунікаційний та контрольно-моніторинговий блоки. Практична реалізація розробленої моделі забезпечує диверсифікацію джерел фінансування установи через акумуляцію коштів у спеціальному фонді, підвищує якість та доступність послуг для вразливих категорій населення, а також створює надійне підґрунтя для забезпечення стратегічної життєстійкості та сталого розвитку громади..

Ключові слова соціальне підприємництво, соціальні послуги, комунальна установа, сталий розвиток громади, участь мешканців, стратегічне управління.

Polusmiak Yuliia, Makedonska Valeriia,
Halchynskyi Maksym, Torina Oleksandra
Zaporizhzhia National University

STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INTEGRATION IN MUNICIPAL INSTITUTIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for integrating social entrepreneurship tools into the strategic management system of municipal institutions within rural territorial communities. It is proven that modern economic challenges driven by budget constraints and an increasing social burden necessitate the transformation of a conservative subsidized management model into an open platform system. Special attention is paid to the formation of a hybrid business model that combines the execution of state social guarantees with the application of cross-subsidization mechanisms and differentiated pricing. It is established that the strategic capitalization of the territory's internal potential – unused municipal property, human resources, and social capital – allows filling missing market niches of household and utility services without additional pressure on the local budget. A comprehensive organizational and economic mechanism for implementing social entrepreneurship initiatives is proposed, covering analytical, regulatory, marketing and communication, and control and monitoring blocks. The practical implementation of the developed model ensures the diversification of funding sources for the institution through the accumulation of funds in a special fund, improves the quality and accessibility of services for vulnerable populations, and creates a reliable foundation for ensuring strategic resilience and sustainable development of the community.

Keywords: *social entrepreneurship, social services, municipal institution, sustainable community development, resident participation, strategic management.*

© Полусмяк Ю.І., Македонська В.О., Гальчинський М.М., Торіна О.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління та надання соціальних послуг в Україні функціонує в умовах суттєвих трансформацій, спричинених децентралізацією влади, обмеженістю бюджетних ресурсів місцевих громад та зростанням соціальної напруги. Сьогодні територіальні громади стикаються із серйозними викликами: збільшенням кількості вразливих категорій населення, ускладненням демографічної ситуації та підвищенням вимог до якості та доступності соціальної підтримки. За таких обставин традиційні «утриманські» та суто бюджетно–залежні моделі функціонування комунальних установ втрачають свою адаптивність і не здатні повною мірою задовольнити реальні потреби мешканців.

Перехід від пасивного розподілу бюджетних коштів до активного залучення внутрішнього потенціалу громад потребує пошуку нових інструментів фінансової стійкості та організаційної гнучкості. Одним із найбільш перспективних механізмів є розбудова та впровадження елементів соціального підприємництва в діяльність комунальних установ. Це передбачає розширення спектра платних або частково монетизованих послуг, реалізацію соціально спрямованих бізнес–ініціатив, розвиток самоокупних підрозділів і тісну співпрацю з мешканцями. Тільки за умов активного залучення громадян до прийняття рішень та оптимізації ресурсної бази комунальні заклади спроможні перетворитися на самодостатні інституції, що виступають дієвими драйверами сталого розвитку всієї громади. У цих умовах актуальним є дослідження теоретико–методологічних засад та практичних механізмів розбудови соціально–підприємницької діяльності на прикладі КУ «Центр соціальних послуг Широківської громади», яка забезпечує підтримку населення в умовах нових соціально–економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічним засадам розвитку соціального підприємництва, його інституціоналізації та ролі у зміцненні місцевого самоврядування присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Економічну сутність та ознаки соціального бізнесу висвітлено у працях В. І. Кифяка та Л. Б. Малиш [7], В. М. Нижника, О. А. Нижник та Ю. В. Нижник [12], а також у посібниках В. Смаля та В. Кокотя [19]. Питання моделей функціонування соціальних підприємств та методології вимірювання їхнього суспільного впливу досліджували А. А. Свинчук, А. О. Корнецький та В. Я. Назарук [17], Т. Кей та Г. Рідут [5], К. Смаглій [18].

Проблематиці стратегічного управління місцевим розвитком, оцінці потреб територіальних громад та розбудові соціальної інфраструктури присвячені наукові розвідки О. В. Берданнової та В. М. Вакуленка [1], В. І. Куценко та Я. В. Остафійчук [8]. Вплив соціального капіталу на економічну безпеку суб'єктів господарювання доведено В. В. Гурочкіною та Г. М. Калач [4].

Особливості функціонування соціального сектору в умовах воєнного стану, підвищення життєстійкості сільських територій та організаційно-економічні механізми надання платних послуг комунальними установами детально вивчено у працях В. Я. Назарука [11], І. В. Гнидюк [3], О. М. Бородіної та І. В. Прокопи [2], О. І. Кисельової [6], С. К. Осипової та О. О. Носирєва [13].

Питання розвитку міжорганізаційної співпраці та ефективного використання ресурсів досліджуються також у працях Т. Пуліної, Н. Шмиголь та співавторів. Зокрема, Н. Шмиголь, Т. Пуліна та співавтори [20] розглядають кластерне об'єднання підприємств, освітніх і наукових установ як організаційну основу сталого розвитку. У дослідженні Т. Пуліної та Я. Маляренко [21] проаналізовано кластерний підхід до відновлення промислового потенціалу Запорізького регіону в умовах воєнних викликів. Водночас Н. Шмиголь, З. Башу та співавтори [22] досліджують стратегічний аудит використання ресурсів та ефективність управління. Зазначені праці висвітлюють можливості міжорганізаційної взаємодії та ресурсного забезпечення розвитку територій, проте питання інтеграції соціального підприємництва в діяльність комунальних установ потребує окремого дослідження.

Водночас, попри значну кількість публікацій, питання інтеграції інструментів соціального підприємництва безпосередньо у систему стратегічного управління комунальними установами сільських громад в умовах обмеженості бюджетного фінансування залишаються недостатньо опрацьованими та потребують додаткового обґрунтування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних інструментів інтеграції соціального підприємництва у систему стратегічного управління комунальними установами сільських територіальних громад в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: розкрити сутність та зміст соціального підприємництва як сучасної концепції менеджменту в комунальному секторі, дослідити особливості застосування підприємницьких інструментів у діяльності комунальних закладів з урахуванням кризових чинників, зокрема обмеженості бюджетного фінансування та воєнного стану в Україні, проаналізувати еволюцію підходів до стратегічного управління комунальними установами від консервативно-дотаційних моделей до гнучких і гібридних бізнес-моделей, охарактеризувати основні організаційно-функціональні моделі соціального підприємництва та визначити їх переваги і недоліки для сільських територіальних громад, обґрунтувати доцільність використання механізмів крос-субсидіювання та диференційованого тарифоутворення в умовах нестабільного та ризикованого середовища, проаналізувати роль матеріально-технічного та кадрового потенціалу установи у забезпеченні її гнучкості та самодостатності, визначити ключові структурні елементи системи стратегічного управління комунальною установою та їх функціональне навантаження, дослідити трансформацію процесів планування, контролю, монетизації та комунікації з мешканцями громади в умовах кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток соціального підприємництва в Україні відбувається в умовах складної трансформації вітчизняного економічного середовища, зумовленої наслідками воєнного стану, реформою децентралізації та підвищенням соціального навантаження на місцеві бюджети. Організаційно–економічне становлення даного сектору супроводжується низкою системних викликів правового, фінансового, інституційного та кадрового характеру [1].

Ключовою специфікою української практики є відсутність окремого спеціалізованого закону «Про соціальне підприємництво». Це змушує суб'єктів господарювання та комунальні установи функціонувати в межах комбінованого правового поля (закони України «Про соціальні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про кооперацію», Господарський та Цивільний кодекси). У зв'язку з цим виникає суттєвий розрив між потенційною суспільною користю соціальних підприємств та їх інституційною спроможністю.

Соціальне підприємництво виступає важливим елементом сучасної економічної системи, адже його головна мета полягає у досягненні позитивного суспільного ефекту, а не в максимізації приватного прибутку. На відміну від класичного бізнесу, де корпоративна соціальна відповідальність має факультативний характер, для соціальних підприємств розв'язання соціальних, екологічних та інклюзивних завдань є ключовим місійно-орієнтованим орієнтиром. Виручені кошти спрямовуються на розширення соціально значущої діяльності та підтримку вразливих верств населення.

Формування ефективної моделі соціального бізнесу тісно пов'язане з використанням соціального капіталу. Як зазначають В.В. Гурочкіна та Г.М. Калач, соціальний капітал сприяє вибудовуванню стійких міжсекторальних партнерств (між державою, приватним сектором та громадськістю), знижує рівень трансакційних витрат, підвищує економічну безпеку та забезпечує адаптивність суб'єктів господарювання до кризи [4].

Попри значний потенціал, сектор соціального підприємництва в Україні перебуває на етапі становлення та стикається із системою бар'єрів.

Нормативно–правова невизначеність, яка полягає у відсутності спеціалізованого законодавства позбавляє соціальні підприємства офіційного статусу. Законодавчі ініціативи (зокрема законопроєкти 2012 та 2015 рр.) не були імплементовані, через що такі суб'єкти функціонують на загальних підставах. Це ускладнює їхню ідентифікацію, залучення інвестицій, доступ до державних субсидій та грантових програм.

Фінансові та інвестиційні обмеження – брак початкового капіталу та складнощі з фінансуванням на етапі масштабування є критичними чинниками. Низька маржинальність і тривалий період окупності (через реалізацію товарів за цінами, близькими до собівартості) роблять такі підприємства неперспективними для традиційного банківського кредитування.

Інформаційний дефіцит – низький рівень обізнаності суспільства та відсутність системного висвітлення у ЗМІ перешкоджають формуванню стабільного попиту на товари та послуги соціальних підприємств і залученню потенційних партнерів.

Особливо гостро зазначені проблеми проявляються на рівні сільських територіальних громад та комунальних установ соціального захисту. Інституційна трансформація КУ «Центр соціальних послуг» з класичної бюджетної установи на суб'єкт, що впроваджує елементи соціального підприємництва, наражається на внутрішні та зовнішні обмеження.

У таблиці 1 узагальнено специфічні проблеми та можливі шляхи їх подолання на рівні територіальної громади.

Незважаючи на зазначені перешкоди, соціальне підприємництво в Україні має високий адаптивний потенціал. Основними драйверами його розвитку виступають програми міжнародної технічної допомоги, державні грантові ініціативи (наприклад, програма «Власна справа»), а також зростаюча потреба територіальних громад у самозабезпеченні та соціальній згуртованості.

З огляду на зазначене, подолання виявлених системних викликів вимагає відходження від фрагментарних рішень на користь комплексної, стратегічно спланованої системи стимулюючих заходів. Така система має охоплювати одночасно нормативно-правове впорядкування локальної нормативної бази, організаційно-управлінську реструктуризацію внутрішніх процесів установок, диверсифікацію фінансових джерел та розбудову прозорих каналів комунікації з мешканцями громади. Синергетичний ефект від імплементації цих важелів дасть змогу не лише нівелювати існуючі бар'єри, а й створити сприятливе екосистемне середовище для поступової трансформації комунальних закладів у самодостатні суб'єкти соціально-підприємницької діяльності.

У наукових джерелах підкреслюється, що саме на перетині незадоволених соціальних потреб та наявності часткової платоспроможності населення виникає ніша для запровадження елементів соціального підприємництва [7, 17, 5, 10, 1]. Для комплексної оцінки

Таблиця 1

Специфіка бар'єрів впровадження соціально–підприємницьких елементів у комунальних установах та шляхи їх нівелювання

Виклики на рівні громади та КУ	Характеристика проблеми	Інструменти подолання (шляхи вирішення)
Бюджетна закрепощеність КУ	Жорстка регламентація використання коштів місцевого бюджету, складність зарахування доходів від платних послуг	Затвердження Порядку надання платних послуг рішенням сесії сільської ради, розробка спеціального фонду
Обмеженість купівельної спроможності	Висока частка малозабезпечених верств населення в сільських громадах	Застосування механізму крос–субсидіювання (кошти від спроможних покривають пільги для вразливих)
Формалізм у комунікації з мешканцями	Інфраструктура звернень існує, але мешканці не відчувають реального впливу на прийняття рішень	Проведення фокус–груп, партисипативне бюджетування, відкриті обговорення асортименту послуг
Дефіцит виробничих площ та обладнання	Неефективне використання або занепад комунального майна	Ревіталізація та передача невикористовуваних приміщень громади в користування КУ на пільгових умовах

Джерело: власне дослідження автора

зазначених процесів та обґрунтування практичних механізмів трансформації об'єктом емпіричного аналізу було обрано Комунальну установу «Центр соціальних послуг Широківської громади». У контексті вдосконалення системи стратегічного управління даною установою це відкриває можливість розробки та запуску самоокупних соціально-побутових сервісів, маржинальний прибуток від яких спрямовуватиметься через механізм крос-субсидіювання на покриття витрат із безоплатного обслуговування найменш захищених верств мешканців громади.

Для КУ «Центр соціальних послуг» це означає можливість розробки самоокупних соціально-побутових сервісів, прибуток від яких спрямовуватиметься на субсидіювання послуг для найменш захищених верств. Результати аналізу засвідчують, що КУ «Центр соціальних послуг Широківської громади» має значний потенціал для розширення своєї діяльності за рахунок суб'єктності соціального підприємництва.

Аудит ресурсного потенціалу КУ «Центр соціальних послуг Широківської громади» засвідчив наявність сформованої матеріально-технічної бази (будівлі, автотранспорт, обладнання) та кваліфікованого кадрового складу. Водночас 85% бюджету установи спрямовується на покриття захищених статей витрат (заробітна плата та комунальні платежі), що залишає мінімальний ресурс для розвитку нових послуг або оновлення обладнання. Зазначений ресурсний дисбаланс підтверджує недоцільність збереження суто кошторисної моделі фінансування.

Під час стратегічного планування використання матеріально-технічних ресурсів комунальних установ доцільно враховувати не лише їхню наявність, а й технічний стан, ризики пошкодження та потребу в превентивному обслуговуванні. Дослідження механізмів пітингової корозії аустенітних сталей теплообмінників і методів її прогнозування [9], а також моделювання пітингоутворення в теплообмінниках зі сталі типу 18/10 [10] демонструють можливості застосування прогнозних підходів до оцінювання надійності спеціалізованого обладнання. Ці результати не стосуються безпосередньо соціального підприємництва, проте ілюструють значення технічного моніторингу для управління експлуатаційними ризиками за наявності відповідного обладнання.

З метою з'ясування реальних потреб мешканців та оцінки їхньої готовності до скористання платними чи комбінованими сервісами було проведено комплексне соціологічне дослідження, що охоплювало опрацювання масиву документів (58 офіційних та проєктних файлів громади) та проведення серії глибинних інтерв'ю і фокус-групових обговорень із представниками різних цільових груп (мешканцями, ВПО, місцевим підприємництвом та працівниками комунального сектору).

Результати дослідження дозволили встановити, що існує незадоволений попит у побутово-господарській сфері: понад 64% опитаних мешканців похилого віку та одиноких громадян відзначили гостру потребу у послугах з обробітку присадибних ділянок, заготівлі дров, дрібного домашнього ремонту та впорядкування прибудинкових територій. У сільській місцевості приватний ринок таких послуг є фрагментарним або повністю відсутнім. Також в ході опитувань було виявлено запит на мобільність та логістику: мешканці віддалених округів вказують на складність доступу до адміністративних та медичних центрів через обмеженість транспортного сполучення. Ще одним фактом, який був встановлений вході опитувань – це те, що 52% опитаних представників платоспроможного населення громади та місцевого агробізнесу висловили готовність замовляти господарські й транспортні послуги у комунальної установи за ринковими або пільговими тарифами за умови гарантованої якості та офіційного розрахунку, розуміючи, що отриманий прибуток спрямовуватиметься на підтримку малозабезпечених односельців.

Результати дослідження засвідчили, що традиційна система надання соціальних послуг у Широківській громаді зіштовхується із двома протилежними викликами: зростанням навантаження на місцевий бюджет у період воєнного стану та наявністю суттєвого незадоволеного попиту населення на господарсько-побутові, доглядові та безпекові сервіси.

При цьому аналіз 58 офіційних джерел та результатів стратегічного опитування показав, що 45,61% мешканців відчувають брак власного впливу на рішення громади, хоча понад 69% вважають наявні канали комунікації ефективними [14].

Виявлений розрив між високим рівнем інформування та низьким відчуттям суб'єктності мешканців доводить, що пасивна дотаційна модель КУ «Центр соціальних послуг» вичерпала свій потенціал.

Забезпечення справді сталого розвитку територіальної громади вимагає трансформації Центру з «бюджетного утриманця» на гібридну суб'єктну установу, яка поєднує виконання державного соціального стандарту із застосуванням інструментів соціального підприємництва.

На основі детального аналізу запитів мешканців Широківської громади, визначено три пріоритетні соціально-підприємницькі напрями, які мають бути запущені на базі Центру.

1. Запуск кластеру «Соціальний господар» (соціально-побутовий сервіс) виступає відповіддю на суттєвий запит мешканців громади, 72,94% яких визначають комунальну сферу та впорядкування інфраструктури ключовим пріоритетом, а жителі віддалених населених пунктів додатково потерпають від відсутності ринкових пропозицій щодо виконання дрібних побутових робіт. Функціонування сервісу передбачає виконання робіт з обрізки дерев, заготовляння дров, дрібного сантехнічного та будівельного ремонту, а також обробітку присадибних ділянок, де для фізичних осіб застосовуються соціальні тарифи, що на 20–30% нижчі за середньоринкові, тоді як для комерційних суб'єктів господарювання послуги надаються за повною ринковою вартістю з метою подальшого крос-субсидіювання соціального пакета.

2. Формування кластеру «Соціальний мобільний сервіс» (транспорт та доставка) обумовлено гострою логістичною віддаленістю населених пунктів від адміністративного центру громади та відсутністю стабільного пасажирського сполучення, що суттєво ускладнює доступ мешканців до базових послуг. Практична реалізація цього напряму передбачає запуск «Соціального таксі» та кур'єрської доставки медикаментів і продуктів харчування, де для пільгових категорій грома-

дян сервіс надається безоплатно за рахунок бюджетних компенсацій або талонної системи, тоді як для решти жителів громади вартість покривається за розрахованим соціальним тарифом, який враховує лише прямі витрати на паливо та амортизацію автотранспорту.

3. Створення кластеру «Простір турботи та розвитку» (денний догляд та ремесла) впроваджується як відповідь на виявлені під час опитування низькі оцінки наявних дозвіллєвих майданчиків для молоді й дорослих (2,66–2,88 бала за 5-бальною шкалою) та критичну потребу мешканців у психосоціальній реабілітації. Зміст сервісу полягає в організації груп денного перебування для дітей та осіб поважного віку з наданням послуг арт-терапії, розвитку творчих здібностей і проведення додаткових навчально-розвивальних занять, а також у створенні майстерень для виготовлення продукції народних ремесел, реалізація якої підопічними Центру дозволить частково покривати витрати на функціонування осередку.

Таким чином, впровадження елементів соціального підприємництва у діяльність КУ «Центр соціальних послуг Широківської громади» є не лише способом зняття навантаження з місцевого бюджету, а й інструментом відновлення довіри населення, підвищення рівня залученості громадян та забезпечення реальної життєстійкості громади в умовах триваючих воєнних викликів.

Важливою складовою запропонованого організаційно-економічного механізму інтеграції соціального підприємництва у діяльність комунальної установи є економічний блок, основу якого становить диференційоване тарифоутворення. Його застосування передбачає поєднання повного відшкодування вартості послуг для платоспроможних споживачів із частковим або повним субсидуванням послуг для соціально вразливих категорій населення. Такий підхід створює передумови для поєднання соціальної спрямованості діяльності установи з її фінансовою стійкістю. Для визначення економічно обґрунтованого тарифу доцільно використовувати затратний підхід, відповідно до якого повна собівартість одиниці послуги визначається за формулою:

$$C = OP + ESV + M + A + NR,$$

де C – повна собівартість одиниці послуги, грн;
OP – прямі витрати на оплату праці працівника, безпосередньо залученого до надання послуги, грн;
ESV – нарахування на оплату праці, грн;
M – прямі матеріальні витрати, зокрема паливно-мастильні матеріали, запчастини та інші витратні матеріали, грн;
A – амортизаційні витрати на використане обладнання та інструменти, грн;
NR – непрямі (накладні) витрати, пов'язані із забезпеченням процесу надання послуги, грн.

Для апробації запропонованого підходу розглянемо послугу «Соціальний господар», яка передбачає виконання дрібних побутових ремонтних робіт, спилювання аварійних дерев та заготівлю дров. Розрахунок здійснено для однієї години роботи фахівця з комплексного обслуговування.

Вихідними параметрами розрахунку є посадовий оклад працівника з урахуванням надбавок у розмірі 12 000 грн на місяць та базовий фонд робочого часу – 160 годин на місяць. Відповідно, погодинна ставка працівника становить 75,00 грн. Нарахування на оплату праці за ставкою 22% становлять 16,50 грн на годину. Прямі матеріальні витрати, зокрема витрати на мастило, ланцюг бензопили та паливо, оцінено в 58,50 грн на годину. Амортизаційні витрати становлять 10,00 грн на годину. Накладні витрати прийнято на рівні 12% від прямих витрат на оплату праці, що відповідає 9,00 грн на годину.

Таким чином, повна собівартість однієї години послуги становить:

$$C = 75{,}00 + 16{,}50 + 58{,}50 + 10{,}00 + 9{,}00 = 169{,}00 \text{ грн.}$$

На основі визначеної собівартості запропоновано диференціювати умови оплати залежно від соціально-економічної категорії отримувача послуги. Такий підхід передбачає три рівні тарифу: соціальний, пільговий та комерційний. Розрахунок представлено в таблиці 2.

Розрахунок показує, що за повної собівартості послуги 169,00 грн комерційний тариф за умови 35% рентабельності становитиме 228,15 грн за годину. Різниця між тарифом та повною собівартістю становить 59,15 грн і може формувати фінансовий ресурс для часткового покриття вартості послуг, що надаються за пільговим тарифом.

У такому випадку механізм крос-субсидіювання може бути представлений як перерозподіл частини фінансового результату від комерційного сегмента діяльності на користь соціально орієнтованого сегмента. Зокрема, при наданні 10 годин послуг за тарифом Категорії 3 формується 591,50 грн доходу понад повну собівартість. За умови пільгової оплати Категорією 2 у розмірі 50% собівартості потреба в субсидуванні становить 84,50 грн на одну годину послуги. Отже, отриманий фінансовий ресурс може компенсу-

Таблиця 2

Розрахунок диференційованого тарифу на послугу «Соціальний господар»

Категорія отримувачів	Механізм ціноутворення	Розрахунок тарифу (за 1 год)	Джерело покриття різниці / Прибуток
Категорія 1: Одинокі пенсіонери, особи з інвалідністю I гр., ВПО в складних життєвих обставинах	Соціальна гарантія (0% від собівартості)	0,00 грн	100% компенсація з місцевого бюджету (програма соціального захисту).
Категорія 2: Пенсіонери з середньою пенсією, малозабезпечені	Пільговий тариф (50% від собівартості)	84,50 грн	50% сплачує отримувач, 50% дотується з прибутку від Категорії 3.
Категорія 3: Платоспроможне населення, агробізнес, ОСББ	Комерційний / Повний тариф (С + 35% рентабельності)	228,15 грн (169,00 + 59,15)	59,15 грн – чистий прибуток спецфонду, що йде на крос-субсидіювання Категорії 2.

Джерело: власна розробка автора

вати різницю у вартості приблизно 7 годин послуг для отримувачів Категорії 2.

Таким чином, запропонована модель демонструє принципову можливість поєднання платних та соціально орієнтованих послуг у межах єдиного організаційно-економічного механізму. Водночас фактичний обсяг крос-субсидіювання залежатиме від структури попиту, фактичної собівартості послуг, кількості замовлень за кожною категорією отримувачів та можливостей установи щодо формування і використання відповідного фінансового ресурсу.

Аналогічний підхід може застосовуватися до послуги «Соціальне таксі / мобільний сервіс», для якої розрахунок здійснюється на 1 км пробігу спеціалізованого автотранспорту Центру. За наведеними вихідними даними прямі витрати на паливо та амортизацію становлять 8,50 грн/км, витрати на оплату праці водія з нарахуваннями – 4,20 грн/км, накладні витрати – 1,30 грн/км. Відповідно, повна собівартість послуги становить 14,00 грн/км.

Диференціація тарифу передбачає три рівні оплати: для Категорії 1 – 0,00 грн/км за умови бюджетного фінансування; для Категорії 2 – 7,00 грн/км, що відповідає 50% собівартості; для Категорії 3 – 21,00 грн/км, що передбачає оплату повної собівартості та додаткової маржі. Таким чином, на прикладі двох видів послуг демонструється можливість застосування єдиного принципу диференційованого тарифоутворення залежно від платоспроможності та соціального статусу отримувача.

Водночас запропонований підхід не передбачає автоматичного перенесення розрахованих тарифів на всі види послуг. Для кожної послуги необхідним є окремий розрахунок її повної собівартості, визначення структури витрат, обґрунтування рівня тарифу та оцінювання потенційного фінансового результату. Це забезпечує адаптивність моделі до фактичних умов діяльності комунальної установи.

Організація обліку та адміністрування послуг передбачає фіксацію заявки в системі електронного документообігу або через цифровий канал комунікації Центру, визначення категорії отримувача та оформлення акта виконаних робіт. Для платних послуг передбачається безготівкова оплата на відповідний рахунок установи із забезпеченням окремого обліку доходів і витрат за відповідними напрямами діяльності.

Отже, економічний блок запропонованого механізму забезпечує зв'язок між стратегічними цілями соціально-підприємницької діяльності та її фінансовими параметрами. Диференційоване тарифоутворення дає змогу поєднати соціальну доступність окремих послуг із формуванням додаткових джерел фінансування, а механізм крос-субсидіювання – спрямовувати частину фінансового результату від платоспроможного сегмента на підтримку соціально вразливих категорій отримувачів. Це створює економічну основу для подальшого масштабування соціально-підприємницьких напрямів діяльності комунальної установи.

Практична реалізація соціально-підприємницької діяльності на базі комунальної установи вимагає побудови чіткого організаційно-економічного механізму, який узгоджує вимоги вітчизняного бюджетного законодавства із принципами самоокупності та соціальної спрямованості.

Важливою умовою реалізації соціально-підприємницьких ініціатив є забезпечення якості управління проєктами, зокрема узгодження цілей, процедур контролю та критеріїв оцінювання результатів. Підходи до управління якістю в проєктному менеджменті органів публічної влади [16] можуть бути використані під час формування механізмів моніторингу діяльності комунальної установи з урахуванням її соціальної місії.

Законодавчим підґрунтям для впровадження платних і частково платних сервісів КУ «Центр соціальних послуг» є Закон України «Про соціальні послуги» та відповідні підзаконні акти щодо встановлення диференційованої плати. Згідно з нормативною базою, установа має право зараховувати кошти від надання платних послуг до спеціального фонду та спрямовувати їх на покриття видатків установи, оновлення матеріально-технічної бази та розширення соціальних програм.

Розробка нових ініціатив має супроводжуватися переглядом традиційної системи комунікації. Оскільки за даними дослідження понад 46% мешканців віддають перевагу месенджерам, а більше 54% – особистим зустрічам, просування соціально-підприємницьких послуг вимагає відмови від пасивного розміщення оголошень на офіційному сайті на користь адресної моделі. Рекомендується запровадити регулярне інформування через мережу Viber-чатів старостинських округів із використанням лаконічних інформаційних карток, де доступно пояснюються умови надання послуг, тарифні категорії та напрями спрямування отриманого прибутку. Паралельно фахівці із соціальної роботи під час планових візитів та особистих прийомів виконують роль консультантів, роз'яснюючи переваги офіційного замовлення послуг Центру порівняно з незахищеним приватним ринком.

Важливим організаційним чинником розвитку соціально-підприємницьких ініціатив є інформаційне забезпечення взаємодії між комунальними установами, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю. Підходи до інформаційного забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств [15] можуть бути використані як суміжна методична основа для формування інформаційних зв'язків, координації учасників і підтримки партнерських мереж у територіальних громадах. Водночас їх адаптація до комунального сектору має враховувати соціальну спрямованість послуг і специфіку публічного управління.

Організаційне адміністрування процесів передбачає мінімізацію бюрократичного навантаження: фіксація первинної заявки здійснюється фахівцем у системі електронного документообігу або через Viber-бот Центру, визначення категорії отримувача відбувається на основі наявних соціальних реєстрів громади, а оплата послуг Категоріями 2 та 3 реалізується у безготівковій формі через банківські термінали або QR-коди безпосередньо на розрахунковий рахунок спеціального фонду. Запропонований комплекс рекомендацій із розробки, тарифоутворення та просування послуг дозволяє забезпечити фінансову стійкість установи, розширити охоплення населення соціальним обслуговуванням та сформувати прозору систему взаємодії між владою, бізнесом і мешканцями Широківської громади.

Висновки. Таким чином, встановлено, що в умовах децентралізації, обмеженості бюджетного фінансування

та воєнно-економічних викликів консервативна дотаційна модель функціонування комунальних установ у сільських територіальних громадах втрачає адаптивність. Стратегічна інтеграція інструментів соціального підприємництва в діяльність комунальних закладів виступає дієвим механізмом їхньої трансформації із бюджетно-залежних реципієнтів у самодостатні осередки сталого розвитку територій, що поєднують виконання державних соціальних гарантій із ринковими принципами самоокупності. Найбільш адаптивною для комунальних установ у сільській місцевості є гібридна бізнес-модель, яка інтегрує елементи інклюзивного працевлаштування вразливих категорій громадян із механізмом крос-субсидіювання. Стратегічне розмежування споживачів на комерційний (платоспроможний) та пільговий сегменти на основі диференційованого тарифоутворення дозволяє акумулювати маржинальний прибуток у спеціальному фонді установи та спрямовувати його на покриття витрат із безоплатного обслуговування малозабезпечених мешканців.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Берданнова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 88 с.
2. Бородіна О. М., Прокопа І. В. Соціальна стійкість сільських громад в умовах війни: виклики та механізми забезпечення. *Економіка України.* 2023. № 5. С. 72–88.
3. Гнидюк І. В. Розвиток соціального підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* 2023. Вип. 34. С. 61–66.
4. Гурочкіна В. В., Калач Г. М. Соціальний капітал як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 3. С. 136–141.
5. Кей Т., Рідут Г. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу : посібник з вимірювання соціального впливу. Версія 2.0. inFocus Enterprises, 2016. 16 с.
6. Кисельова О. І. Організаційно-економічний механізм надання платних соціальних послуг комунальними установами. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2023. Вип. 1. С. 34–42.
7. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 275–280.
8. Куценко В. І., Остафійчук Я. В. Соціальна інфраструктура територіальних громад як чинник їх сталого розвитку. *Регіональна економіка.* 2022. № 4. С. 45–54.
9. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science.* 2023. Vol. 59, No. 3. P. 275–282.
10. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science.* 2023. No. 6. P. 748–754.
11. Назарук В. Я. Соціальне підприємництво як інструмент розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-48
12. Нижник В. М., Нижник О. А., Нижник Ю. В. Інституціоналізація та механізми розвитку соціального підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 3 (318). С. 147–152.
13. Осипова С. К., Носирєв О. О. Соціальне підприємництво в управлінні регіональним економічним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 1. С. 122–128.
14. Оцінка потреб населення Широківської сільської територіальної громади у соціальних послугах / Аналітичний звіт. Широківська сільська рада, КУ «Центр соціальних послуг», 2024. 36 с.
15. Пуліна Т. В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ.* 2013. № 5. С. 145–152.
16. Пуліна Т. В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 18. С. 65–69.
17. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
18. Смаглій К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. Київ : ВД «Києво-Могилянська Академія», 2014. 207 с.
19. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ, 2017. 54 с.
20. Shmygol N., Pulina T., Karpenko A., Antoniuk A., Shmygol Y., Bielan O. Cluster Association of Enterprises, Educational Institutions, and Scientific Establishments for Sustainable Development. *International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence.* 2023. P. 519–527.
21. Пуліна Т. В., Шмиголь Н. М., Маляренко Я. В. Кластерний підхід у відновленні та розвитку промислового потенціалу Запорізького регіону в умовах військових викликів. *Управління змінами та інновації.* 2025. № 14. С. 166–174. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-27
22. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A., Shakharova A. Strategic Audit of Resource Utilisation and Management Efficiency in the National Economy. *Economics Ecology Socium.* 2025. Vol. 9, No. 1. P. 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5

REFERENCES

1. Berdannova O. V. & Vakulenko V. M. (2012). Strategic planning of local development. Kyiv: NADU.
2. Borodina O. M. & Prokopa I. V. (2023). Social resilience of rural communities under war conditions: Challenges and mechanisms of provision. *Ekonomika Ukrainy,* 5, 72–88.
3. Hnydiuk I. V. (2023). Development of social entrepreneurship under martial law and post-war recovery of Ukraine. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini,* 34, 61–66.
4. Hurochkina V. V. & Kalach H. M. (2021). Social capital as a factor in ensuring the economic security of an enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* 3, 136–141.
5. Kay T. & Readout G. (2016). 7 steps to effective impact measurement: A guide to measuring social impact. inFocus Enterprises.
6. Kyseliova O. I. (2023). Organizational and economic mechanism for providing paid social services by municipal institutions. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka,* 1, 34–42.

7. Kyfiak V. I. & Malysh L. B. (2020). Social entrepreneurship: Problems and prospects. *Biznes Inform,* 5, 275–280.
8. Kutsenko V. I. & Ostafiichuk Ya. V. (2022). Social infrastructure of territorial communities as a factor of their sustainable development. *Rehionalna ekonomika,* 4, 45–54.
9. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S. & Ratska N. B. (2023). Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science,* 59(3), 275–282.
10. Narivs'kyi O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S. & Ratska N. B. (2023). Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science*, (6), 748–754.
11. Nazaruk V. Ya. (2021). Social entrepreneurship as a tool for the development of territorial communities in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo,* 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-48
12. Nyzhnyk V. M., Nyzhnyk O. A. & Nyzhnyk Yu. V. (2023). Institutionalization and mechanisms of social entrepreneurship development. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3 (318), 147–152.
13. Osypova S. K. & Nosyriev O. O. (2021). Social entrepreneurship in regional economic development management. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 1, 122–128.
14. Shyrokivska Rural Council, & Center for Social Services. (2024). Assessment of the needs of the population of Shyrokivska rural territorial community in social services. Analytical report.
15. Pulina T. V. (2013). Informatsiine zabezpechennia stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti [Information support for the creation and development of cluster associations of food industry enterprises]. *Biznes Inform,* (5), 145–152. [in Ukrainian].
16. Pulina T. V. (2017). Upravlinnia yakistiu v proektnomu menedzhmenti orhaniv publichnoi vlady [Quality management in project management of public authorities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (18), 65–69. [in Ukrainian].
17. Svynchuk A. A., Kornetskyi A. O., Honcharova M. A., Nazaruk V. Ya., Husak N. Ye. & Tumanova A. A. (2017). Social entrepreneurship: From idea to social change. Kyiv: VNA Enterprise.
18. Smaglii K. (2014). Making change happens together: Social entrepreneurship and strategic philanthropy. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House.
19. Smal V. & Kokot V. (2017). What you should know about social entrepreneurship. Kyiv.
20. Shmygol N., Pulina T., Karpenko A., Antoniuk A., Shmygol Y. & Bielan O. (2023). Cluster association of enterprises, educational institutions, and scientific establishments for sustainable development. *International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence,* 519–527.
21. Pulina T., Shmygol N. & Maliarenko Y. (2025). Klasternyi pidkhid u vidnovlenni ta rozvytku promyslovoho potentsialu Zaporizkoho rehionu v umovakh viiskovykh vyklykiv [Cluster approach to the restoration and development of the industrial potential of the Zaporizhzhia region under wartime challenges]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiiamy,* 14, 166–174. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-27
22. Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A. & Shakharova A. (2025). Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium,* 9(1), 51–64. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5

Дата надходження статті: 01.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 13.11.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026