



УДК 332.01: 338.49

СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Лілія Бенівська

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН
України», Львів, Україна

Резюме. З'ясовано основні проблеми розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад, що пов'язані з високим рівнем зношення та низькою енергоефективністю закладів, невпорядкованістю відносин власності, низьким рівнем бюджетного фінансування та відсутністю дієвих стимулів залучення коштів альтернативних джерел фінансування, недосконалою системою територіального розміщення закладів соціальної сфери. Проведення реформи адміністративно-територіальної децентралізації сприяє посиленню ролі місцевих органів влади в управлінні соціальною інфраструктурою, зростанні автономії закладів та активному залученню громадськості до розв'язання проблем управління ними. Успіх розвитку територіальної громади залежить не лише від наявності розвинутої соціальної інфраструктури, але й від спроможності громади перетворити її в актив розвитку, що потребує підвищення ефективності управління, узгодження інтересів усіх стейкхолдерів щодо визначення шляхів її розвитку та пошуку ефективних форм їх взаємодії. Визначено та проаналізовано інтереси й конфлікти інтересів основних стейкхолдерів соціальної інфраструктури територіальних громад. Проаналізовано основні форми їх взаємодії, а саме: державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, соціальне замовлення, соціально відповідальні інвестиції, фонди місцевих громад, народне фінансування (crowdfunding).

На думку автора, напрямками вдосконалення управління соціальною інфраструктурою територіальних громад є: пошук ефективних форм взаємодії держави, громадськості, бізнесу, які б забезпечили розвиток соціальної інфраструктури громади, сприяли розширенню доступу та підвищенню якості послуг соціальної сфери, наближення їх кількісних та якісних параметрів до стандартів розвинутих країн; максимальне збалансування територіальних пропорцій з реальним попитом у закладах соціальної інфраструктури; впорядкування відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури та усунення конфлікту інтересів суб'єктів управління різних рівнів; підвищення ефективності бюджетного фінансування шляхом упорядкування мережі закладів та приведення її у відповідність до демографічної ситуації в громаді, на ринку праці.

Ключові слова: територіальна громада, соціальна інфраструктура, інтереси, розвиток, фінансування, децентралізація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.014

Отримано 11.03.2021

UDC 332.01: 338.49

SOCIAL INFRASTRUCTURE OF TERRITORIAL COMMUNITIES: INTERESTS OF STAKEHOLDERS

Liliya Benovska

«Institute of regional research named after M. I. Dolishniy the NAS of Ukraine»,
Lviv, Ukraine

Summary. The paper clarifies the main problems of the development of social infrastructure of territorial communities, associated with high levels of wearing and low energy efficiency of institutions, disorder of property relations, low level of budget funding and lack of effective incentives to attract alternative sources of funding,

imperfect system of territorial location institutions of social sphere. The reformation of administrative and territorial decentralization promotes strengthening of the local authorities role in the management of social infrastructure, increasing the autonomy of institutions and active involvement of public in solving problems of their management. The success of the territorial community development depends not only on the availability of the developed social infrastructure, but also on the community ability to turn it into the development asset. This requires improving the efficiency of management, reconciling the interests of all stakeholders in identifying ways to develop it, and finding effective forms of interaction.

The paper identifies and analyzes the interests and conflicts of interest of the main stakeholders of the territorial communities social infrastructure. The main forms of their interaction such as: public and private partnership, social entrepreneurship, social order, socially responsible investments, community funds, public funding (crowdfunding) are analyzed.

In the author's opinion, the directions of improving the management of territorial communities social infrastructure are as follows: searching effective forms of interaction between the state, public, business, which would ensure the development of social infrastructure of community, contribute to the expanding of access and increase the quality of social services, bring their quantitative and qualitative parameters to the standards of developed countries; maximum balancing of territorial proportions with real demand in social infrastructure institutions; streamlining the ownership to the social infrastructure facilities and eliminating conflicts of interest of management entities at different levels; increasing the efficiency of budget financing by streamlining the network of institutions and bringing it in line with the demographic situation in the community, the labor market.

Key words: territorial community, social infrastructure, interests, development, financing, decentralization.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.014

Received 11.03.2021

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та підвищення ролі інформаційної складової розвитку суспільства основною рушійною силою стає людина з її компетенціями, знанням, креативністю. Соціальна інфраструктура виступає базою формування людського капіталу, а розвиток соціальної інфраструктури є одним з першочергових завдань, яке вирішується в рамках соціально-економічної політики держави, регіону, територіальної громади. Успіх розвитку територіальної громади залежить не лише від наявності розвиненої соціальної інфраструктури, але й від спроможності громади перетворити її в актив розвитку, що потребує підвищення ефективності управління, узгодження інтересів усіх стейкхолдерів щодо визначення шляхів її розвитку та пошуку ефективних форм їх взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі представлено чимало праць, у яких висвітлюються теоретичні основи та практичні аспекти розвитку соціальної інфраструктури регіонів. Зокрема – у працях Міщенко Д., Міщенко Л. [1], Сторонянської І. [2], Кириченко С. [5], Дубич К. [5], Шаповал В. [8], Башинського Т. [9]. Проте майже відсутні дослідження соціальної інфраструктури територіальних громад з позицій урахування інтересів її стейкхолдерів.

Метою статті є з'ясування інтересів стейкхолдерів в управлінні територіальною громадою та форм їх взаємодії.

Постановка завдання Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: з'ясувати проблеми розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад, особливості її розвитку в умовах децентралізації влади, інтереси та форми взаємодії суб'єктів соціальної інфраструктури. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі існує два основних підходи до ідентифікації соціальної інфраструктури: макроекономічний – за яким соціальна інфраструктура розглядається як сукупність певних галузей, та мікроекономічний – у якому соціальна інфраструктура трактується як сукупність об'єктів або елементів.

Розгалуження соціальної інфраструктури зумовлене необхідністю отримання послуг соціальної сфери на рівні адміністративно-територіальних одиниць базового рівня. На сьогодні близько 85% видатків місцевих бюджетів спрямовуються в соціальну

сферу – освіту, охорону здоров'я, культуру, соціальний захист, соціальне забезпечення та інші. На рівні територіальної громади домінуючою галуззю є освіта, а саме загальна середня освіта (більше 30% видатків місцевих бюджетів).

Проблемою розвитку територіальних громад є те, що соціальна інфраструктура погано сформована, застаріла й така, що не відповідає демографічній ситуації та фінансовим можливостям її утримання місцевими органами влади. Це знижує якість послуг, посилює асиметрії рівня розвитку міського та сільського населення, тягне за собою низку проблем соціально-економічного, психологічного, духовного характеру. Особливістю мережі закладів загальної середньої освіти Львівської області, як і країни в цілому, є її надмірна розгалуженість, успадкована від системи радянської освіти. Розростання шкільної мережі продовжувалось і в роки незалежності після 1991 року з досягненням піку у 2003–2004 н. р., коли у Львівській області налічувалося 1492 одиниці загальноосвітніх закладів (ЗОЗ) (для порівняння, у 2020 році – 1194 одиниці). Проблема полягає в тому, що зростання шкільної мережі не відповідало демографічній ситуації в області: за останні двадцять п'ять років чисельність учнів скоротилася на 28,6%, тоді як кількість ЗОЗ скоротилася на 19,1%, а чисельність вчителів – лише на 6,5%. Все це сприяло нераціональному використанню фінансового ресурсу. Слід зауважити, що найбільшій оптимізації освітня мережа зазнала у роки проведення реформи децентралізації: за останні чотири роки чисельність ЗОЗ скоротилася на 12,4% при зростанні чисельності учнів на 8,4% (рис. 1).

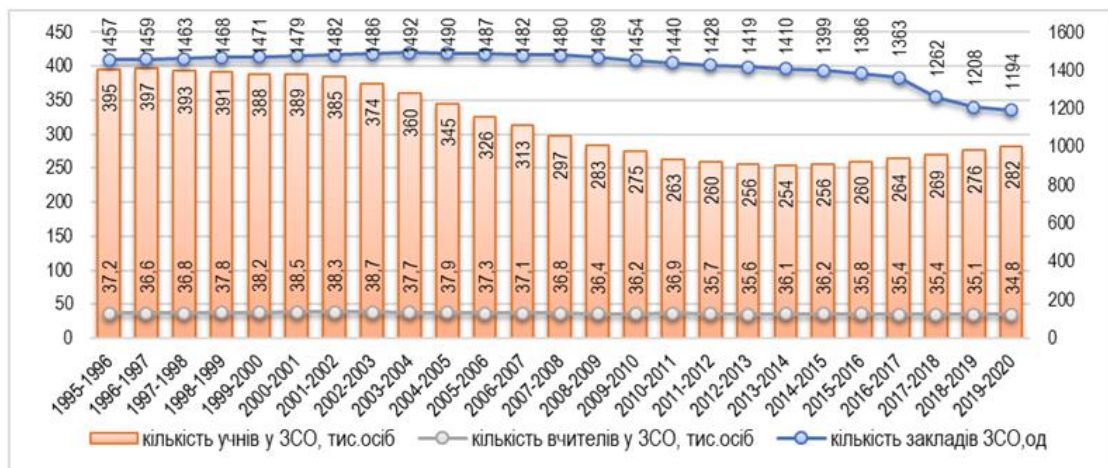


Рисунок 1. Динаміка кількості учнів, учителів та загальноосвітніх закладів Львівської області

Figure 1. Dynamics of the number of students, teachers and general educational institutions in Lviv region

Побудовано за даними Державного комітету статистики.

Низька ефективність видатків місцевих бюджетів у соціальній сфері зумовлена:

- високим рівнем зношення та низькою енергоефективністю закладів соціальної інфраструктури, більшість з яких збудовані за часів до ринкової економіки;
- невпорядкованість відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури, що викликає конфлікт інтересів суб'єктів управління;
- низький рівень бюджетного фінансування та відсутність дієвих стимулів залучення коштів альтернативних джерел фінансування;
- недосконала система територіального розміщення об'єктів соціальної інфраструктури, що викликає проблеми доступності послуг соціальної сфери;

- недостатній рівень кадрового забезпечення, низька кваліфікація працюючих та незадовільні умови праці, що зумовлюють низьку якість послуг;
- значна частина соціальних видатків бюджету спрямовується на забезпечення функціонування установ (адміністрування) й не доходить до безпосередніх споживачів послуг.

Проведення реформи децентралізації, формування об'єднаних територіальних громад може суттєво поліпшити ситуацію, наблизивши до конкретного громадянина на локальному рівні необхідні ресурси та якісні соціальні послуги. Особливості розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад в умовах децентралізації влади полягають у:

1) посиленні ролі місцевих органів влади в управлінні соціальною інфраструктурою, мережею закладів соціальної сфери, прийнятті рішень про організаційно-економічні зміни;

2) активному залученні громадськості до розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій;

3) зростанні автономії закладів соціальної сфери (управлінської, фінансової).

Слід звернути увагу на те, що можливості виконання своїх повноважень об'єднаними територіальними громадами є дуже диференційованими, адже громади, які об'єднались довкола великих населених пунктів (міст, селищ) мають у своєму розпорядженні розвинуту інфраструктуру з належними кадровим забезпеченням та матеріальним рівнем соціально-гуманітарної сфери. Натомість невеликі та відносно бідні об'єднані територіальні громади мають недостатньо розвинену інфраструктуру й обмежені фінансові можливості щодо її розвитку. Зауважимо, що управління соціальною інфраструктурою територіальної громади буде ефективним лише за умови, якщо зростання якості й доступності послуг соціальної сфери буде супроводжуватися скороченням непродуктивних витрат бюджету. Існування мережі закладів, що не відповідає демографічним змінам у суспільстві, потребує підвищення ресурсної ефективності й проведення її оптимізації.

В умовах реформи децентралізації залучення більшої кількості суб'єктів до управління соціальною сферою територіальної громади потребує узгодження інтересів усіх стейкхолдерів територіальної громади (рис. 2). У результаті взаємодії різних суб'єктів формується вектор інтересів, що не збігається з жодним із вихідних, призводячи до виникнення синергетичного ефекту на певній території.



Рисунок 2. Інтереси та форми взаємодії стейкхолдерів соціальної інфраструктури територіальних громад

Figure 2. Interests and forms of interaction of stakeholders of territorial communities social infrastructure
Джерело: побудовано автором.

Конфлікт інтересів виникає, коли цілі й шляхи розвитку соціальної інфраструктури для різних суб'єктів є розбіжними. Інтереси органів державної виконавчої влади можуть не збігатися з інтересами органів місцевого самоврядування. Закон України «Про соціальні послуги», визначаючи перелік суб'єктів, уповноважених їх надавати, не проводить розмежування щодо повноважень у цій сфері місцевих органів виконавчої влади та місцевих рад. Глибинні чинники цих конфліктів полягають у тому, що зовнішні функції місцевого самоврядування можуть нав'язуватися зверху, орієнтуючи органи місцевої влади на виконання загальнодержавних завдань, не враховуючи інтереси територіальних громад, що зумовлює відповідну поведінку [3]. Конфлікт інтересів виникає через неузгодженість повноважень і функцій органів влади різних рівнів.

Перекладання повноважень на органи місцевої влади, що відбувається під впливом реформи децентралізації, повинно відповідати їх фінансовому забезпеченню. Для прикладу, упроваджена 2015 р. субвенція з держбюджету на фінансування робітничих кадрів уже 2016 р. була скасована, а повноваження на фінансування цієї сфери покладено на місцеві бюджети, в т. ч. обласні й міст обласного підпорядкування. Однак, оскільки це було зроблено без попереднього глибокого аналізу щодо спроможності зазначених бюджетів забезпечити фінансування мережі закладів ПТО, без системних перетворень сфери ПТО, зокрема в частині оптимізації мережі відповідних закладів, окреслена сфера зазнала системної кризи [2].

З метою підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в Україні був розроблений проект «Транспарентність, фінансове здоров'я та конкурентоспроможність муніципалітетів», що реалізовувався словацькою недержавною організацією INEKO та українським аналітичним центром МЦПД. Відповідно до оприлюдненої інформації та використаної методики проведено опитування 22 обласних рад та розраховано індекси прозорості регіонів у дев'яти сферах у тому числі надання соціальних послуг, участі громадськості, професійної етики та конфлікту інтересів (результат варіював від 0% (найгірший результат) до 100% (найкращий результат) (рис. 3). Найбільш прозорою за цими індексами є діяльність органів місцевого самоврядування Рівненської, Хмельницької, Вінницької областей, найгіршими – Житомирської, Чернівецької областей. Індекс професійної етики та конфлікту інтересів свідчить про те, що більшість областей мають проблеми.

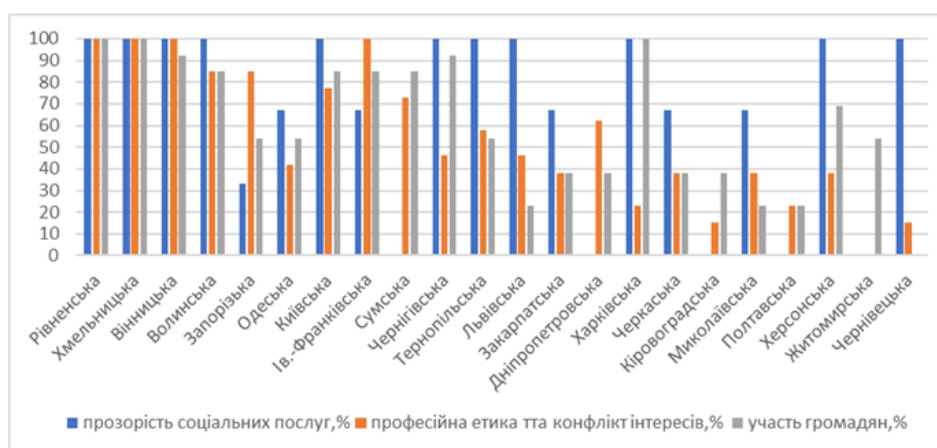


Рисунок 3. Індекси прозорості регіонів України, 2019 р.

Figure 3. Indices of transparency of the regions of Ukraine, 2019

Побудовано з використанням інформації порталу проекту «Транспарентність, фінансове здоров'я та конкурентоспроможність муніципалітетів».

Інтереси мешканців територіальної громади полягають насамперед у покращенні якості й доступності соціальних послуг. Серед найважливіших проблем отримання мешканцями послуг соціальної сфери слід зупинитися на таких:

- значна частка послуг у соціальній сфері характеризується низькою якістю та невідповідністю стандартам, які часто є застарілими;
- доступність послуг мешканцям ускладнюється низькою фінансовою спроможністю територіальних громад; погано розвиненою інфраструктурою закладів соціальної сфери та незадовільним транспортним сполученням;
- слабо розвинена мережа недержавних закладів соціальної сфери, та, як наслідок, – відсутність конкуренції, яка б забезпечила зростання асортименту і якості послуг.

Інтереси сусідніх територіальних громад часто співпадають через спільне використання об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема закладів позашкільної освіти, охорони здоров'я, дорожньої інфраструктури. Конфлікти інтересів виникають з питань фінансування та утримання відповідних об'єктів.

В умовах децентралізації підвищується роль впливу громадськості на діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема у питаннях управління об'єктами інфраструктурного значення. Громадські організації утворюються з метою задоволення та захисту соціальних, творчих, культурних інтересів громадян; участі у вирішенні освітніх, соціальних, екологічних проблем у громаді. Вони активно долучаються до обговорень заходів з оптимізації мережі закладів соціального призначення, проєктів соціального розвитку. Однак не завжди їх інтереси відповідають стратегічним цілям розвитку громади, адже вони часто є залежними від донорів (фінансуються не громадою, а грантами іноземних держав чи місцевих фінансових груп).

Розвиток партнерства місцевої влади та бізнесу зумовлюють такі обставини: громада не має достатньо коштів для модернізації, обслуговування й розширення інфраструктури, яка знаходиться в комунальній власності, а ефективнішим власником завжди вважався приватний бізнес, а не органи влади. Крім того, приватний бізнес має інтерес – отримання прибутку та конкурентних переваг за рахунок освоєння таких економічних ніш, які до того або не були представлені на ринку, або перебували у винятковому володінні влади. Інтереси та можливості підприємницьких структур у розвитку соціальної сфери полягають у можливості орендування не задіяних об'єктів соціальної інфраструктури, створенні приватних підприємств, які зможуть надавати аналогічні послуги, але набагато якісніше, піарі та меценатстві компаній [4].

Укладення угод із приватними інвесторами про фінансування соціальних проєктів дозволяє здійснювати влиття позабюджетних ресурсів у розвиток соціальної інфраструктури та окреслює коло відповідальності сторін з метою уникнення ризиків. Фінансові ресурси приватного сектора можуть залучатися до фінансування соціальної інфраструктури за принципом співфінансування. Це можливо лише за умови створення механізмів ефективної мотивації приватних інвесторів, надання їм певних гарантій [1].

Отже, механізм взаємодії усіх зацікавлених сторін повинен бути спрямований на координацію їх зусиль, забезпечення інтересів різних соціальних груп, влади, бізнесу щодо управління соціальною інфраструктурою територіальної громади. Формами їх взаємодії можуть бути: *державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, соціальне замовлення, соціально відповідальні інвестиції, фонди місцевих громад, народне фінансування (crowdfunding) та інші.*

Державно-приватне партнерство (ДПП) є дієвим способом реалізації управління соціальною інфраструктурою в зарубіжних країнах та варіантом вирішення проблем збиткових комунальних підприємств, забезпечення населення якісними соціальними послугами. Існуюча взаємодія між органами влади та приватним бізнесом

за рахунок системи сформованих взаємовідносин має на меті досягнення цілей обох: державні та місцеві органи влади зацікавлені в реалізації соціально важливих проектів за рахунок відмови від неефективних форм господарювання і перекладання функцій управління на приватний сектор. Приватний партнер, який здійснює інвестиції, ставлячи на перший план отримання прибутку та економічну ефективність, зацікавлений у гарантованій, швидкій, якісній реалізації проекту, використовуючи державні гарантії, свої знання та досвід управління [5].

Проблемами низького рівня впровадження проектів державно-приватного партнерства в Україні є: 1) низький рівень захисту прав власності для приватного партнера; 2) існуюча бюджетна система не надає пріоритет фінансуванню договорів з ДПП; 3) недоліки чинного закону про ДПП (перекладання ризиків на плечі приватного партнера; недостатній захист приватного партнера від зміни в податковому, митному, законодавстві; тривалий та несправедливий механізм компенсування збитків приватному партнеру в разі розірвання договору про ДПП).

Місцеві органи влади та територіальні громади можуть також розвивати створення *соціальних підприємств* як інструменту підтримки соціальної інфраструктури. Соціальне підприємництво є тією соціальною інновацією, що служить механізмом соціальних перетворень і сталого розвитку в контексті як прибуткової, так і неприбуткової підприємницької діяльності. Соціальні підприємства покликані задовольнити ті потреби членів громади, які не може задовольнити державний сектор, а приватний – ігнорує.

Соціальне підприємництво допомагає надавати публічні послуги в новий спосіб та задовольняти потреби громади; створювати робочі місця; збагачувати професійний досвід людей, які працюють у соціальних підприємствах, задля подальшого працевлаштування за сучасних ринкових умов; розвивати громади, залучаючи до громадського життя соціально вразливі групи населення, забезпечуючи їх членів роботою; розширювати активність громадян.

Однак процес створення соціальних підприємств в Україні є складним і перевага надається громадським організаціям, які не є прибутковими та можуть виконувати проекти, що фінансуються міжнародними організаціями. Проте громадські організації не є підприємницькими структурами та не забезпечують податкові надходження до місцевих бюджетів. Натомість соціальні підприємства спроможні створити нові види сервісу, які залишаються поза увагою звичайного бізнесу через малоприбутковість, брак належної професійної підготовки.

Соціальне замовлення базується на поступовому делегуванні від органів державної влади повноважень та ресурсів до інститутів громадянського суспільства і підприємницького сектора. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» № 450 від 1 червня 2020 р. соціальне замовлення здійснюється місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що є розпорядниками бюджетних коштів, на конкурсній основі.

Перевагами такого механізму є: розвиток конкуренції серед надавачів послуг шляхом упровадження прозорого конкурсного відбору, розвиток альтернативних моделей надання послуг; оптимізація бюджетних соціальних витрат, заощадження ресурсів; встановлення чіткого переліку послуг і термінів їх надання в соціальному контракті; підвищення рівня ініціативності, активності та контролю з боку громадськості в соціальній сфері [6]. Недоліками соціального замовлення є: виникнення «маніпуляцій» під час проведення конкурсного відбору суб'єктів надання соціальних послуг та в механізмах конкурсних закупівель; неналежне державне регулювання може призвести до зростання цін на ринку та ускладнити доступ отримувачів до соціальних послуг;

виникнення труднощів у визначенні оптимального співвідношення ціни та якості, а також здійснення контролю за якістю послуг та їх відповідністю встановленим соціальним стандартам [7].

Соціально відповідальне інвестування є процесом прийняття інвестиційних рішень, які крім фінансового результату, враховують екологічні, етичні й соціальні наслідки інвестицій. Необхідність застосування соціально-відповідального інвестування пов'язана з ігноруванням бізнесовою та чиновницькою частиною суспільства принципів соціально-відповідальної поведінки. Складність застосування соціально-відповідального інвестування в Україні пов'язана з нерозумінням та низькою активністю бізнесових кіл у впровадженні відомих прийомів соціально-відповідального інвестування; низька активність громадських організацій, громадян; відсутність державної політики розвитку економіки й створення згаданих вище передумов розвитку соціально-відповідального інвестування.

Ідея *фондів місцевих громад* полягає в тому, щоб на певній території для населення працювала благодійна структура, яка користується довірою та має ефективний механізм вирішення нагальних проблем. Особливостями такої форми благодійних організацій є територіальна обмеженість діяльності й орієнтація на певну громаду та її потреби. Основними джерелами фінансування фондів є внески фізичних осіб та кошти комерційних організацій. Проблемами таких фондів в Україні є їх локалізація у великих містах (95%), низькі фінансові можливості, адже більшість з них залучає лише до 50 тис. грн благодійних надходжень за рік. Причинами недостатнього надходження коштів є помірні статки людей, пасивність населення та його недовіра до неурядових організацій; недооцінювання ролі громадської благодійності у вирішенні соціальних проблем; брак традицій участі членів громади у вирішенні проблем місцевого рівня; складна процедура реєстрації фонду місцевої громади; окремі суперечності в законодавстві, які гальмують розвиток діяльності фондів; досить часта зміна представників влади на місцях, що є одним із ризиків для стабільної роботи фондів; недостатні моральні й матеріальні способи стимулювання благодійництва та інші [8].

Ще одним інструментом, що може бути включеним до системи управління соціальною інфраструктурою ОТГ, є так зване *народне фінансування (crowdfunding)*. Цей інструмент вже давно використовується в багатьох країнах світу для фінансування як комерційних, так і соціальних проектів і набирає все більшої популярності в Україні. Наприклад, це може бути збір коштів на оновлення музею або організацію нового парку відпочинку для людей. Перевагами народного фінансування є: повна свобода вибору ідей проектів для фінансування; необмеженість у просторі (можуть бути залучені кошти з цілого регіону); можливість позабюджетного фінансування проектів; широке залучення громадськості до вирішення проблем тощо [9].

Після виявлення усіх стейкхолдерів важливо з'ясувати вигоди для кожної зі сторін. Як показує досвід, взаєморозуміння й співпраця досягається не зразу, адже індивідуумам характерно з недовірою ставитися до пропозицій, пов'язаних зі змінами в суспільстві (яскравим прикладом є закриття малокомплектних шкіл). Найпоширенішими причинами нерозуміння є: погана координація діяльності; різні бачення проблеми; недостатня відкритість і прозорість; різні стилі поведінки й життєвий досвід; погана комунікація та ін. Кажучи про розвиток будь-якого інфраструктурного об'єкта, важливим є розуміння корисності його для всіх зацікавлених сторін у перспективі.

Висновки. Важливою умовою розвитку об'єкта соціальної інфраструктури є узгодження інтересів усіх стейкхолдерів щодо стратегічного бачення перспектив розвитку. Напрямами вдосконалення управління соціальною інфраструктурою територіальних громад повинні стати такі:

- пошук ефективних форм взаємодії держави, громадськості, бізнесу, які б забезпечили розвиток соціальної інфраструктури громади та сприяли розширенню доступу й підвищенню якості послуг соціальної сфери, наближення їх кількісних та якісних параметрів до стандартів розвинених країн;
- максимальне збалансування територіальних пропозицій з реальним попитом у закладах соціальної інфраструктури, забезпечення оптимальних пропорцій цілісного соціального середовища відповідно до вимог ринку, демографічних змін у суспільстві;
- залучення недержавних організацій до процесу надання послуг з метою створення альтернативних можливостей для жителів громади отримати якісні послуги та стимулювання залучення коштів альтернативних джерел фінансування;
- впорядкування відносин власності на об'єкти соціальної інфраструктури та усунення конфлікту інтересів суб'єктів управління різних рівнів;
- підвищення ефективності бюджетного фінансування шляхом упорядкування мережі закладів.

Conclusions. Thus, the important condition for the development of social infrastructure facilities is the coordination of the interests of all stakeholders in the strategic vision of development prospects. The directions for improvement of management of territorial communities social infrastructure should be as follows:

- searching effective forms of interaction between the state, the public, business, which would ensure the development of social infrastructure of the community and contribute to expanding access; improve the quality of social services and approximation of their quantitative and qualitative parameters to the standards of developed countries;
- maximum balancing of territorial offers with real demand in social infrastructure institutions, ensuring optimal proportions of the integral social environment in accordance with market requirements, demographic changes in society;
- involvement of non-governmental organizations to the service delivery process in order to create alternative opportunities for community residents to receive quality services and incentives of involvement of funds from alternative sources of funding
- streamlining the ownership to the social infrastructure facilities and eliminating conflicts of interest of management entities at different levels;
- increasing the efficiency of budget funding by streamlining the network of institutions.

Список використаної літератури

1. Міщенко Д, Міщенко Л. Удосконалення фінансування соціальної Інфраструктури в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 22. С. 13–16.
2. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Бюджетне забезпечення функціонування сфери освіти в територіальних громадах Карпатського регіону: виклики сучасних реформ. Фінанси України. 2017. № 7. С. 7–24.
3. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування: монографія / за ред. В. С. Кравців. Львів: ІРД НАНУ, 2016. 264 с.
4. Козоріз М. А., Смовженко Т. С. Управління інноваційними процесами в регіонах: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2006. 263 с.
5. Кириченко С. Використання світового досвіду задля розвитку соціальної інфраструктури в регіонах України. URL: <file:///C:/Users/lbeno/Downloads/80088-168476-1-SM.pdf>
6. Як запровадити соціальне замовлення у вашому місті. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/SSD.pdf>.
7. Дубич К. Соціальне замовлення – ефективний механізм надання соціальних послуг в Україні. URL: [file:///C:/Users/lbeno/Downloads/Dutp_2013_1_14%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lbeno/Downloads/Dutp_2013_1_14%20(1).pdf).
8. Шаповал В. Фонди місцевих громад – сучасний механізм партнерства влади, бізнесу та громадянського співтовариства. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 7.

9. Башинський Т. В. Елементи на функції системи механізмів формування та реалізації соціальної політики держави. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Ч. 2. Вип. 6. С. 71–76.

References

1. Mishchenko D, Mishchenko L. Udoskonalennya finansuvannya sotsialnoyi Infrastruktury v Ukraini. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2010. No. 22. P. 13–16.
2. Storonyanska I. Z., Benovka L. YA. Byudzhette zabezpechennya funktsionuvannya sfery osvity v terytorialnykh hromadakh Karpat'skoho rehionu: vyklyky suchasnykh reform. Finansy Ukrainy. 2017. № 7. P. 7–24.
3. Administratyvno-terytorialnyy ustriy Ukrainy: metodolohichni osnovy ta praktyka reformuvannya: monohrafiya / za red. V. S. Kravtsiv. "Institute of regional research named after M. I. Dolishniy the NAS of Ukraine", 2016. 264 p.
4. Kozoriz M. A., Smovzhenko T. S. Upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v rehionakh: monohrafiya. Lvivskyy bankivskyy instytut Natsionalnoho banku Ukrainy, 2006. 263 p.
5. Kyrychenko S. Vykorystannya svitovoho dosvidu zadlya rozvytku sotsialnoyi infrastruktury v rehionakh Ukrainy. URL: file:///C:/Users/lbeno/Downloads/80088-168476-1-SM.pd.
6. Yak zaprovadyty sotsialne zamovlennya u vashomu misti. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/SSD.pdf>.
7. Dubych K. Sotsialne zamovlennya – efektyvnyy mekhanizm nadannya sotsialnykh posluh v Ukraini. URL: file:///C:/Users/lbeno/Downloads/Dutp_2013_1_14%20(1).pdf.
8. Shapoval V. Fondy mistsevykh hromad – suchasnyy mekhanizm partnerstva vlady, biznesu ta hromadyanskoho spivtovarystva. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2010 №7.
9. Bashynskyy T. V. Elementy na funktsiyi systemy mekhanizmiv formuvannya ta realizatsiyi sotsialnoyi polityky derzhavy. Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi. 2016. CH. 2. Vyp. 6. P. 71–76.