

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>

УДК 330.341.1:364:005.336.3

Ю. О. Головчук,

д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

О. О. Галаченко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2776-1777>

Г. М. Мазур,

асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини

невідкладних станів,

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

К. Х. Герасимюк,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ КОНСАЛТИНГОВОЇ ПІДТРИМКИ**

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

O. Halachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

G. Mazur,

Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

K. Herasymiuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

SOCIO-ECONOMIC APPROACH TO THE FUNCTIONING OF THE SOCIAL SPHERE IN THE CONTEXT OF CONSULTING SUPPORT

У статті досліджується роль консалтингового супроводу як інструменту підвищення ефективності соціальної сфери в умовах ринкової економіки. Проаналізовано особливості функціонування соціальних установ у сучасних економічних умовах, зокрема вплив ринкових механізмів, децентралізації та фінансової автономії на організацію та управління соціальною сферою. Розглянуто види консалтингового супроводу та напрями його застосування, включаючи стратегічне планування, фінансове управління, маркетингові комунікації та оптимізацію управлінських процесів. Виконано порівняльний аналіз моделей фінансування та оцінку результатів упровадження консалтингових рішень, у тому числі за показниками діяльності соціальних установ до і після супроводу. Узагальнено переваги, обмеження та ризики використання консалтингу, що дозволяє визначити його практичну значущість для підвищення управлінської

ефективності та якості соціальних послуг. Отримані результати можуть бути використані органами управління, соціальними установами та експертами для оптимізації процесів розвитку соціальної сфери.

The purpose of this article is to examine the role of consulting support as a key tool for improving the efficiency of the social sphere in a market economy. The study aims to analyze the essence of the social sphere as a component of the national economy, outline its functioning under conditions of competition, decentralization, and financial autonomy of social institutions, and assess the impact of consulting interventions on management and service delivery. Special attention is given to identifying the challenges faced by social institutions, including limited financial resources, uneven distribution of funding, insufficient managerial competencies, and the necessity to align social objectives with economic efficiency requirements.

The research methods include comparative analysis of social sector financing models, evaluation of performance indicators of social institutions before and after the implementation of consulting solutions, case study analysis, and synthesis of theoretical and practical sources on consulting applications in the social sphere.

The results show that consulting support, including management, financial, human resources, strategic, and project and grant consulting, positively affects strategic planning, financial optimization, improvement of management processes, and marketing communications. The advantages, limitations, and risks of consulting are identified, highlighting its role in enhancing management efficiency, transparency of resource use, organizational restructuring, and the overall quality and accessibility of social services.

The conclusions indicate that consulting has practical significance for government agencies, managers of social institutions, and experts involved in modernizing the social sphere. It supports innovation, increases adaptability to changing socioeconomic conditions, and enables a sustainable, results-oriented

approach to social sector management. The findings can be used to develop targeted strategies, optimize resource allocation, enhance institutional capacities, improve service quality, strengthen overall effectiveness of social programs, and promote long-term social and economic development in the region.

Ключові слова: *соціальна сфера, ринкова економіка, консалтинг, ефективність управління, фінансування соціальних інститутів, якість соціальних послуг.*

Keywords: *social sphere, market economy, consulting, management efficiency, financing of social institutions, quality of social services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах ринкової економіки соціальна сфера зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із децентралізацією управління, зміною механізмів фінансування та зростанням вимог до ефективності надання соціальних послуг. Водночас соціальні установи стикаються з проблемами обмеженості фінансових ресурсів, нерівномірності їх розподілу, недостатнього рівня управлінських компетентностей та складності адаптації до ринкових механізмів. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних підвищити результативність управління та забезпечити сталий розвиток соціальної сфери.

Аналіз останніх публікацій. Eldor o'g'li Z. досліджує культурну інтелігентність та її зв'язок із соціальним і культурним капіталом у підготовці фахівців, підкреслюючи її роль у підвищенні ефективності управління та міжкультурної взаємодії в соціальній сфері [1, с. 165-175]. Дослідження Паламаренко Я. В., Рисинень Т. П. та ін. показує, що управління міжвіковими конфліктами у проектних командах є ключовим для функціонування соціальної сфери в умовах ринку. Використання соціального менеджменту та консалтингового супроводу, включно з менторством,

розвитком емоційного інтелекту та корпоративної культури, сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню якості соціальних послуг та зміцненню взаєморозуміння в командах [2, с. 79-86; 4].

Дослідження Маруховської-Картунової О. показує, що формування національної ідентичності українців сприяє активній участі громадян у соціальних процесах, зміцненню громадських ініціатив та підвищенню ефективності соціальних програм [3]. Дослідження Величка В., Троян В. та Віаткіна Р. демонструє, що інноваційні стратегії розвитку громад у поєднанні з консалтинговим супроводом, стратегічним плануванням та цифровими рішеннями дозволяють оптимізувати управління соціальними установами, підвищити якість послуг, прозорість використання ресурсів і зміцнити співпрацю між владою, бізнесом та громадою, що забезпечує ефективне функціонування соціальної сфери в умовах ринкової економіки та глобалізації [7, с. 184-190].

Дослідження Rejeb A. та ін. показує, що державно-приватне партнерство є важливим інструментом підвищення ефективності соціальної сфери в умовах ринку. Воно дозволяє узгоджувати державні цілі з гнучкістю приватного сектору, оптимізувати ресурси та підвищувати якість соціальних послуг. Залучення консалтингового супроводу в реалізацію державно-приватного партнерства сприяє прозорості, управлінській ефективності та стійкому розвитку соціальних інституцій [5, с. 213-237].

Попри численні дослідження соціальної сфери, недостатньо вивчено комплексний вплив ринкових механізмів на управління соціальними установами з урахуванням децентралізації та фінансової автономії. Обмежена кількість досліджень розглядає консалтинговий супровід як системний інструмент підвищення ефективності, а питання оцінювання результативності консалтингових рішень, зокрема через порівняння показників до та після їх впровадження, потребує подальшого вивчення. Недостатньо розроблені підходи до поєднання бюджетних і ринкових

моделей фінансування соціальних послуг. Ці наукові прогалини визначають актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі консалтингового супроводу як інструменту підвищення ефективності функціонування соціальної сфери в умовах ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання низки завдань дослідження. По-перше, здійснюється розкриття сутності соціальної сфери як важливої складової національної економіки. По-друге, аналізуються особливості функціонування соціальної сфери в умовах ринкової економіки та її адаптації до сучасних економічних механізмів. По-третє, досліджується вплив ринкових чинників на управління та фінансування соціальних установ, зокрема під час децентралізації та фінансової автономії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна сфера є однією з ключових складових національної економіки, оскільки забезпечує відтворення людського капіталу, формування соціальної стабільності та підвищення якості життя населення. До соціальної сфери належать система освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення, а також сфера культури, фізичного та духовного розвитку. Функціонування цих галузей безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, інноваційний потенціал економіки та довгострокові темпи економічного зростання.

У структурі національної економіки соціальна сфера виконує подвійні функції. З одного боку, вона виступає споживачем значних фінансових ресурсів державного та місцевих бюджетів, а з іншого – формує економічні передумови для розвитку інших секторів через інвестування в людський капітал. Таким чином, соціальна сфера не лише має соціальне, а й вагоме економічне значення, що обумовлює її стратегічну роль у системі публічних фінансів.

В умовах ринкової економіки функціонування соціальної сфери зазнає суттєвих трансформацій. Насамперед це проявляється у зміні механізмів фінансування та управління соціальними установами. Поряд із традиційним бюджетним фінансуванням дедалі більшого значення набувають ринкові інструменти, зокрема платні послуги, грантові програми, державно-приватне партнерство та проєктне фінансування. Це зумовлює підвищення вимог до ефективності використання ресурсів і прозорості управлінських рішень.

Ринкове середовище також стимулює посилення конкуренції між надавачами соціальних послуг, що, з одного боку, сприяє підвищенню якості та різноманітності послуг, а з іншого – загострює проблему доступності соціальних благ для соціально вразливих верств населення. За таких умов держава зберігає ключову регуляторну роль, спрямовану на забезпечення соціальної справедливості, рівного доступу до базових соціальних послуг та захисту громадян від негативних наслідків ринкових дисбалансів.

Особливістю функціонування соціальної сфери в ринкових умовах є зростання ролі управлінських та економічних інструментів. Соціальні установи змушені адаптуватися до вимог фінансової автономії, результативного бюджетування та оцінювання ефективності діяльності. Це потребує впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, фінансового менеджменту та моніторингу результатів, що наближає соціальну сферу за принципами управління до інших секторів економіки.

Ринкова конкуренція, децентралізація та фінансова автономія суттєво змінюють діяльність соціальних закладів. Конкуренція стимулює підвищення якості послуг, впровадження інновацій та раціональне використання ресурсів, але для малих громад вона може створювати ризики втрати фінансової стійкості через обмежений платоспроможний попит.

Процеси децентралізації управління посилили роль місцевих органів влади у забезпеченні функціонування соціальної сфери. Передача повноважень та фінансових ресурсів на рівень територіальних громад сприяла підвищенню гнучкості управлінських рішень і можливості

врахування локальних соціальних потреб. Водночас нерівномірність фінансового потенціалу громад зумовлює диференціацію рівня забезпечення соціальних послуг, що посилює міжрегіональні диспропорції у доступі до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Фінансова автономія соціальних закладів, яка проявляється у розширенні прав щодо розпорядження бюджетними та позабюджетними коштами, створює передумови для підвищення їхньої економічної самостійності. Соціальні установи отримують можливість залучати додаткові фінансові ресурси, оптимізувати структуру витрат та впроваджувати елементи фінансового планування. Разом із тим зростання фінансової відповідальності потребує належного рівня управлінської компетентності, що не завжди забезпечується на практиці.

Адаптація соціальної сфери до ринкових механізмів супроводжується низкою системних проблем. До основних належать обмеженість фінансових ресурсів, недостатня інституційна спроможність окремих соціальних закладів, кадровий дефіцит та низький рівень управлінської підготовки керівників. Додатковим викликом є суперечність між соціальною місією закладів і необхідністю досягнення економічної ефективності, що ускладнює застосування суто ринкових підходів у соціальній сфері.

Для оцінки впливу різних механізмів фінансування на діяльність соціальних установ доцільно порівняти бюджетну та ринкову моделі. Це дозволяє виділити ключові відмінності за джерелами фінансування, стабільністю ресурсів, гнучкістю використання коштів та орієнтацією на результат. У таблиці 1 наведено основні характеристики та порівняльні показники цих моделей.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей фінансування соціальної сфери

Критерій порівняння	Бюджетна модель фінансування	Ринкова модель фінансування
Джерела фінансування	Державний та місцеві бюджети	Платні послуги, гранти, проекти, державно-приватне партнерство
Стабільність фінансування	Висока, але залежна від бюджетних рішень	Змінна, залежить від попиту та ринкової кон'юнктури
Гнучкість використання коштів	Обмежена бюджетними регламентами	Висока, можливість оперативного перерозподілу ресурсів
Орієнтація на результат	Формальна (освоєння коштів)	Результативна (якість, попит, ефективність)
Доступність соціальних послуг	Висока для населення	Може бути обмеженою для соціально вразливих груп
Мотивація управлінського персоналу	Низька або помірна	Висока, орієнтація на результат і ефективність
Ризики	Неефективне використання коштів	Комерціалізація соціальних послуг
Роль держави	Основний фінансовий та регуляторний суб'єкт	Регулятор і гарант соціальної справедливості

Джерело: сформовано на основі [1, с. 165-175; 6]

Таблиця 1 показує, що бюджетна та ринкова моделі фінансування соціальної сфери мають суттєві відмінності. Бюджетна модель забезпечує стабільне фінансування та високу доступність послуг для населення, проте обмежує гнучкість використання коштів і орієнтується на формальне освоєння ресурсів, а мотивація персоналу залишається низькою або помірною. Ринкова модель, навпаки, характеризується високою гнучкістю, орієнтацією на результат та стимулює управлінський персонал, проте фінансування залежить від попиту, а доступність послуг для соціально вразливих груп може бути обмеженою. Водночас у ринковій моделі зростає ризик комерціалізації соціальних послуг, що підкреслює необхідність збалансованої ролі держави як регулятора та гаранта соціальної справедливості.

Для більш детальної оцінки впливу моделей фінансування на діяльність соціальних установ доцільно розглянути ефективність управління залежно від обраної моделі. Такий аналіз дозволяє визначити, як бюджетна, ринкова та змішана моделі впливають на фінансову автономію, якість управлінських рішень, інноваційність та соціальну спрямованість установ. Результати

порівняльної оцінки представлені в таблиці 2, що дає змогу наочно побачити сильні та слабкі сторони кожної моделі та зробити висновки щодо доцільності їх застосування у сучасних умовах ринкової економіки.

Таблиця 2. Оцінка ефективності управління соціальними установами залежно від моделі фінансування

Показник ефективності	Переважаюча бюджетна модель	Змішана (бюджетно-ринкова) модель
Фінансова автономія	Низька	Середня / висока
Якість управлінських рішень	Стабільна, але малогнучка	Адаптивна, орієнтована на результат
Інноваційність	Низька	Висока
Прозорість управління	Формальна	Підвищена (звітність, конкуренція)
Орієнтація на споживача послуг	Обмежена	Висока
Економічна ефективність	Помірна	Вища за рахунок оптимізації витрат
Соціальна спрямованість	Висока	Залежить від державного регулювання

Джерело: сформовано на основі [3; 8, с. 271-273]

Таблиця 2 демонструє, що ефективність управління соціальними установами значною мірою залежить від моделі фінансування. Переважаюча бюджетна модель забезпечує стабільність і високу соціальну спрямованість, проте характеризується низькою фінансовою автономією, обмеженою інноваційністю, малогнучкістю управлінських рішень та формальною прозорістю. Змішана бюджетно-ринкова модель підвищує адаптивність управління, орієнтацію на результат і споживача, стимулює інновації та оптимізацію витрат, а також забезпечує більшу прозорість. Водночас соціальна спрямованість у змішаній моделі залежить від державного регулювання, що підкреслює необхідність балансу між ринковою ефективністю та соціальною відповідальністю.

На рисунку 1 представлено структуру бюджетних видатків Вінницької області у 2025 році за основними функціональними напрямками, що дозволяє оцінити пріоритети фінансування соціальної сфери та інших галузей.

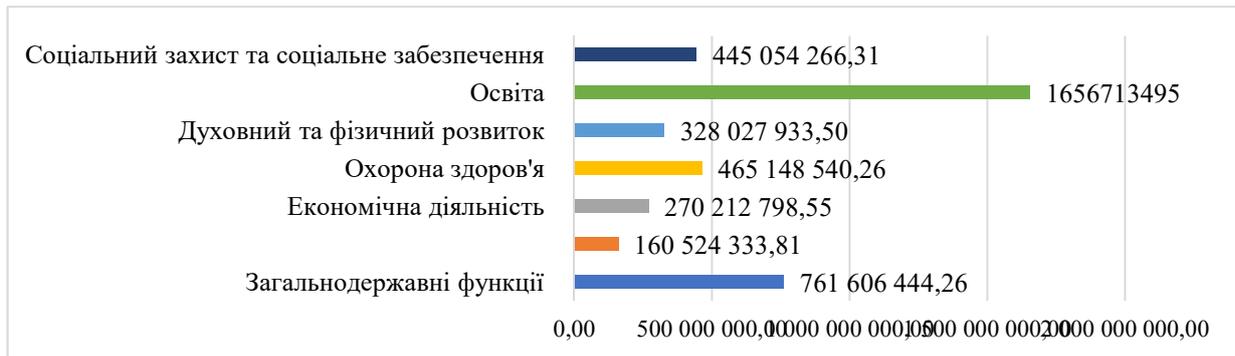


Рис. 1. Розподіл бюджетних видатків за основними функціональними напрямками у 2025 році у Вінницькій області, грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2025 році загальний обсяг видатків бюджету Вінницької області склав 4 087 287 811,58 грн. Найбільшу частку займає освіта – 1 656 713 494,89 грн (40,53 %), що свідчить про пріоритетність інвестицій у формування людського капіталу та розвиток освітньої інфраструктури. Соціальний захист та соціальне забезпечення отримали 445 054 266,31 грн (10,89 %), що відображає значущість підтримки соціально вразливих категорій населення. Значні витрати спрямовані також на охорону здоров'я – 465 148 540,26 грн (11,38 %) та духовний і фізичний розвиток – 328 027 933,50 грн (8,03 %). Меншу частку займають загальнодержавні функції – 761 606 444,26 грн (18,63 %), економічна діяльність – 270 212 798,55 грн (6,61 %) та забезпечення громадського порядку і судова влада – 160 524 333,81 грн (3,93 %). Аналіз структури видатків показує, що соціальна сфера – освіта, охорона здоров'я та соціальний захист – формує понад половину бюджету, що підкреслює її стратегічне значення для розвитку регіону та забезпечення добробуту населення.

На рисунку 2 наведено структуру доходів бюджету Вінницької області у 2025 році за основними джерелами надходжень, що дозволяє оцінити фінансові ресурси для соціальної та інших сфер.



Рис. 2. Структура бюджету за доходами у 2025 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

Загальний обсяг доходів бюджету Вінницької області у 2025 році становив 4 486 156 640,32 грн, що забезпечує фінансування видатків соціальної сфери та інших пріоритетних напрямів. Основну частку доходів формують податкові надходження – 2 614 696 684,18 грн (58,28 %), що забезпечує стабільність фінансування освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Неподаткові надходження становлять 422 466 173,22 грн (9,42 %), а доходи від операцій з капіталом – 10 076 669,20 грн (0,22 %), що є додатковим ресурсом для регіональних проектів. Важливу роль у формуванні бюджету відіграють офіційні трансферти – 1 438 917 113,72 грн (32,07 %), які дозволяють компенсувати дефіцит власних доходів і спрямовуються, зокрема, на фінансування соціальної сфери, де видатки на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист складають понад 60 % бюджету. Таким чином, структура доходів і видатків свідчить про тісний взаємозв'язок ресурсного забезпечення та пріоритетів соціальної політики у регіоні.

На рисунку 3 показано структуру бюджетних видатків Вінницької області у 2024 році за основними функціональними напрямками, що дає змогу простежити динаміку пріоритетів фінансування соціальної сфери та інших галузей.

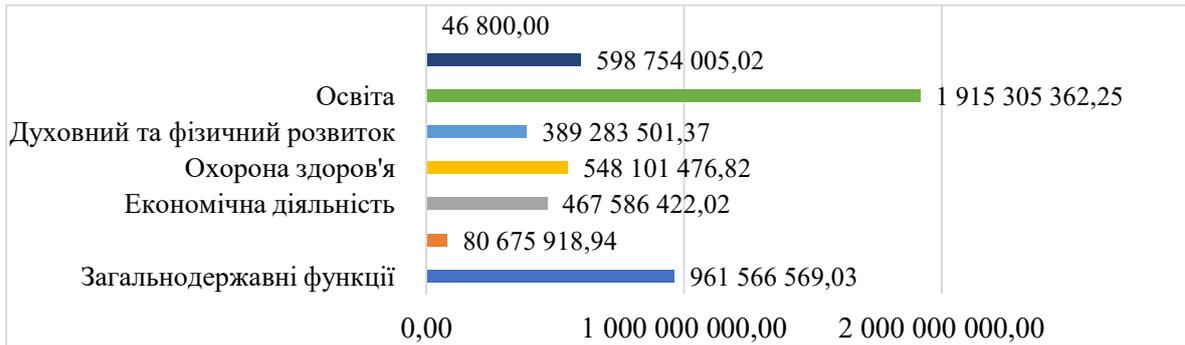


Рис. 3. Розподіл бюджетних видатків за основними функціональними напрямами у 2024 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2024 році загальний обсяг видатків бюджету Вінницької області становив 4 961 320 055,45 грн. Найбільшу частку видатків займала освіта – 1 915 305 362,25 грн (38,60%), що підкреслює пріоритетність інвестицій у розвиток освітньої сфери та формування людського капіталу. На соціальний захист та соціальне забезпечення було спрямовано 598 754 005,02 грн (12,07%), а на охорону здоров'я – 548 101 476,82 грн (11,05%), що відображає увагу до підтримки вразливих верств населення та медичної інфраструктури. Значні ресурси виділялися на загальнодержавні функції – 961 566 569,03 грн (19,38%), економічну діяльність – 467 586 422,02 грн (9,42%) та духовний і фізичний розвиток – 389 283 501,37 грн (7,85%). Меншу частку бюджету займали громадський порядок, безпека та судова влада – 80 675 918,94 грн, а охорона навколишнього природного середовища отримала символічні 46 800,00 грн (0,00%). Порівняння з 2025 роком свідчить про зростання пріоритетності соціальної сфери в 2025 році, зокрема за рахунок більшого фокусу на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, що демонструє стабільне орієнтування бюджету на соціально значущі видатки.

На рисунку 4 представлено структуру доходів бюджету Вінницької області у 2024 році за основними джерелами надходжень, що дозволяє оцінити фінансові ресурси для забезпечення соціальної та інших сфер.

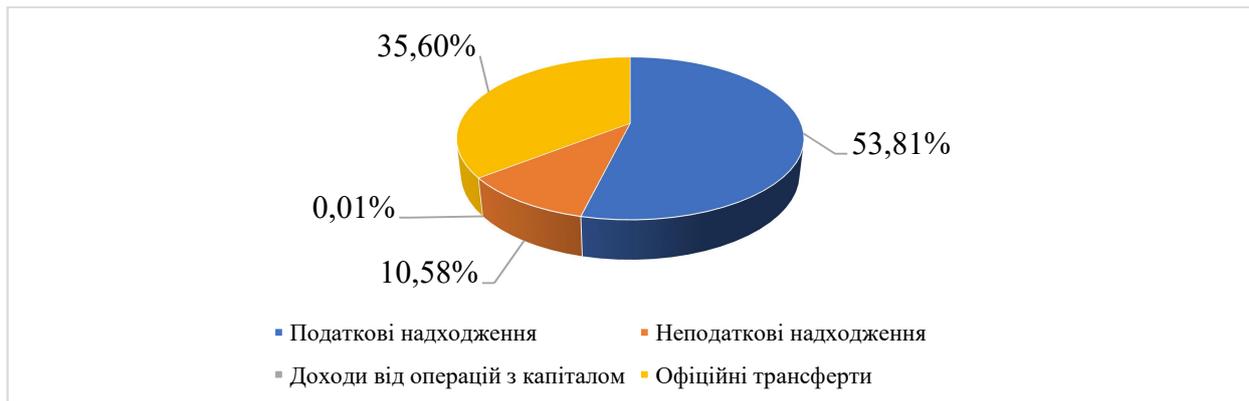


Рис. 4. Структура бюджету за доходами у 2024 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2024 році загальний обсяг доходів бюджету Вінницької області становив 4 439 116 684,09 грн, що забезпечує фінансову основу для виконання запланованих видатків. Основну частку формують податкові надходження – 2 388 561 766,43 грн (53,81 %), які забезпечують стабільність фінансування освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Неподаткові надходження склали 469 800 409,72 грн (10,58 %), тоді як доходи від операцій з капіталом були незначними – 226 936,54 грн (0,01 %). Важливу роль у формуванні доходної частини бюджету відіграють офіційні трансферти – 1 580 527 571,40 грн (35,60 %), які компенсують нестачу власних доходів та спрямовуються на пріоритетні соціальні видатки. У поєднанні з аналізом видатків 2024 року це свідчить про тісний взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням і соціальною політикою області: понад 60 % бюджету спрямовується на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, що підкреслює стратегічне значення соціальної сфери та необхідність збалансованого фінансування пріоритетних напрямів.

На рисунку 5 показано структуру бюджетних видатків Вінницької області у 2023 році за основними функціональними напрямками, що дозволяє простежити зміни у пріоритетах фінансування соціальної сфери та інших галузей.

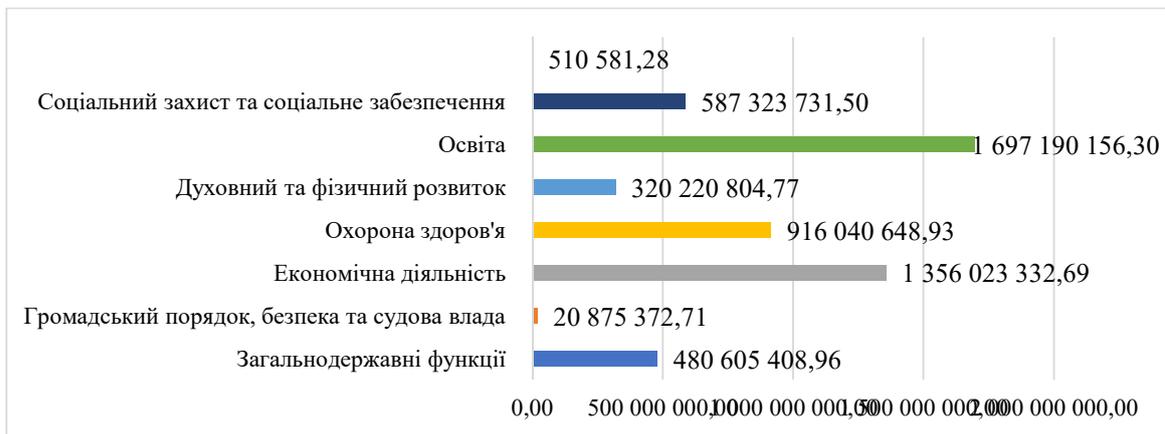


Рис. 5. Розподіл бюджетних видатків за основними функціональними напрямками у 2023 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2023 році загальний обсяг видатків бюджету Вінницької області становив 5 378 790 037,14 грн. Основну частку видатків займали освіта – 1 697 190 156,30 грн (31,55 %) та охорона здоров'я – 916 040 648,93 грн (17,03 %), що свідчить про пріоритетність розвитку людського капіталу та медичної інфраструктури. Соціальний захист та соціальне забезпечення отримали 587 323 731,50 грн (10,92 %), забезпечуючи підтримку соціально вразливих груп населення. Значні ресурси виділялися також на економічну діяльність – 1 356 023 332,69 грн (25,21 %), загальнодержавні функції – 480 605 408,96 грн (8,94 %) та духовний і фізичний розвиток – 320 220 804,77 грн (5,95 %). Меншу частку бюджету займали громадський порядок, безпека та судова влада – 20 875 372,71 грн (0,39 %) та охорона навколишнього природного середовища – 510 581,28 грн (0,01 %). Порівняно з 2024–2025 роками спостерігається відносно високий рівень видатків на економічну діяльність у 2023 році та стабільна увага до соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що підтверджує стратегічне значення цих напрямів у бюджетній політиці області.

На рисунку 6 наведено структуру доходів бюджету Вінницької області у 2023 році за основними джерелами, що дозволяє оцінити фінансові можливості для соціальної та інших сфер.



Рис. 6. Структура бюджету за доходами у 2023 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2023 році загальний обсяг доходів бюджету Вінницької області становив 5 559 968 490,25 грн. Основну частку доходів формували податкові надходження – 2 457 583 624,24 грн (44,20 %), що забезпечує стабільне фінансування ключових напрямів соціальної сфери, зокрема освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Неподаткові надходження становили 615 317 425,06 грн (11,07 %), а офіційні трансферти забезпечили 2 487 067 440,95 грн (44,73 %), компенсуючи нестачу власних доходів та спрямовуючись на пріоритетні соціальні видатки. У поєднанні з аналізом видатків 2023 року це демонструє тісний взаємозв'язок між формуванням доходної бази та пріоритетами соціальної політики: понад 60 % бюджету спрямовано на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, що підкреслює стратегічну роль соціальної сфери для розвитку регіону та забезпечення добробуту населення.

На рисунку 7 представлено структуру бюджетних видатків Вінницької області у 2022 році за основними функціональними напрямками, що дозволяє простежити динаміку фінансування соціальної сфери та інших галузей.

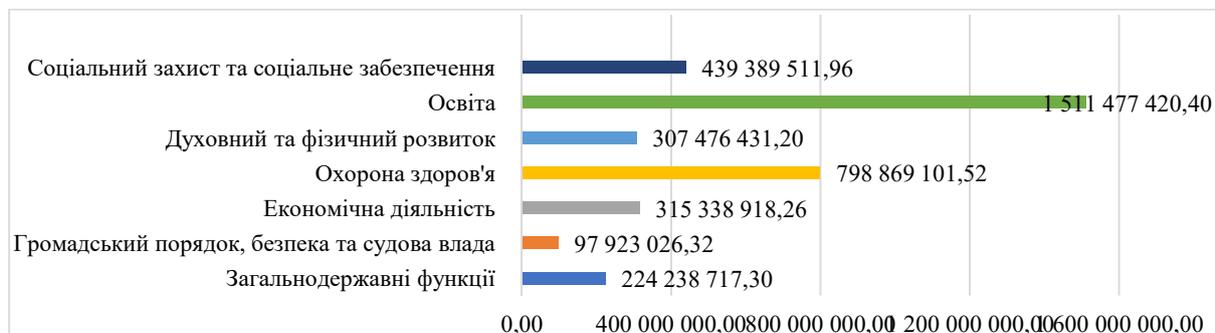


Рис. 7. Розподіл бюджетних видатків за основними функціональними напрямками у 2022 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2022 році загальний обсяг видатків бюджету Вінницької області становив 3 694 713 126,96 грн. Основну частку видатків займала освіта – 1 511 477 420,40 грн (40,91 %), що підкреслює пріоритетність інвестицій у формування людського капіталу та розвиток освітньої інфраструктури. На охорону здоров'я спрямовано 798 869 101,52 грн (21,62 %), а на соціальний захист та соціальне забезпечення – 439 389 511,96 грн (11,89 %), забезпечуючи підтримку соціально вразливих груп населення. Значні ресурси виділялися також на духовний і фізичний розвиток – 307 476 431,20 грн (8,32 %) та економічну діяльність – 315 338 918,26 грн (8,53 %). Меншу частку бюджету займали загальнодержавні функції – 224 238 717,30 грн (6,07 %) та громадський порядок, безпека і судова влада – 97 923 026,32 грн (2,65 %). Аналіз структури видатків 2022 року показує, що соціальна сфера – освіта, охорона здоров'я та соціальний захист – формує понад половину бюджету, що свідчить про стратегічне значення цих напрямів для розвитку регіону та забезпечення добробуту населення.

На рисунку 8 наведено структуру доходів бюджету Вінницької області у 2022 році за основними джерелами, що дозволяє оцінити фінансові ресурси для забезпечення соціальної та інших сфер.



Рис. 8. Структура бюджету за доходами у 2022 р. у Вінницькій обл., грн

Джерело: сформовано на основі [11]

У 2022 році загальний обсяг доходів бюджету Вінницької області становив 4 254 475 229,90 грн. Основну частку доходів формували податкові надходження – 2 280 792 800,87 грн (53,61 %), що забезпечує стабільне фінансування пріоритетних напрямів соціальної сфери, зокрема освіти,

охорони здоров'я та соціального захисту. Неподаткові надходження склали 566 572 943,99 грн (13,32 %), а доходи від операцій з капіталом були незначними – 1 820,32 грн (0,00 %). Важливу роль у формуванні доходної бази відіграли офіційні трансферти – 1 407 107 664,72 грн (33,07 %), що дозволяє компенсувати дефіцит власних надходжень та спрямувати додаткові ресурси на соціально значущі видатки. У поєднанні з аналізом видатків 2022 року це підтверджує стратегічне значення соціальної сфери для розвитку регіону: понад половину бюджету формують видатки на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення.

Консалтинговий супровід у соціальній сфері є професійною діяльністю, спрямованою на надання аналітичної та управлінської підтримки соціальним установам з метою підвищення ефективності їх роботи, якості послуг і раціонального використання ресурсів. Він має системний і довгостроковий характер та охоплює діагностику проблем, розроблення й упровадження управлінських рішень і оцінювання їх результативності.

Залежно від змісту та сфери впливу, у соціальній сфері виокремлюють такі основні види консалтингового супроводу:

- *управлінський консалтинг*, спрямований на вдосконалення системи управління, організаційної структури, процесів прийняття рішень;
- *фінансово-економічний консалтинг*, що охоплює бюджетне планування, оптимізацію витрат, запровадження програмно-цільового методу та фінансову автономізацію установ;
- *кадровий та освітній консалтинг*, пов'язаний з розвитком управлінських компетентностей персоналу, підвищенням кваліфікації та мотивації працівників;
- *стратегічний консалтинг*, орієнтований на формування стратегій розвитку соціальних установ в умовах ринкової економіки та децентралізації;
- *проектний та грантовий консалтинг*, що забезпечує залучення альтернативних джерел фінансування, у тому числі міжнародної технічної допомоги.

Консалтинговий супровід у стратегічному плануванні допомагає формувати довгострокові цілі розвитку соціальних установ з урахуванням соціально-економічних умов, ресурсного потенціалу та потреб населення, здійснює аналіз ризиків і розробляє системні, прозорі та орієнтовані на результат стратегії. У фінансовому управлінні консалтинг підвищує ефективність використання бюджетних і позабюджетних ресурсів, оптимізує витрати, запроваджує фінансову автономію, контролює фінанси та сприяє диверсифікації джерел фінансування, зокрема через гранти, що зміцнює фінансову стійкість соціальної сфери.

Консалтинг у сфері маркетингових комунікацій спрямований на підвищення відкритості та довіри до соціальних установ, формування позитивного іміджу та ефективну взаємодію з цільовими групами населення. Консультанти розробляють комунікаційні стратегії, інструменти інформування громадськості, механізми зворотного зв'язку та соціального партнерства. Це сприяє кращому розумінню потреб споживачів соціальних послуг і підвищенню їх якості.

Оптимізація управлінських процесів за участю консалтингу полягає у вдосконаленні організаційної структури соціальних установ, регламентації управлінських процедур та впровадженні сучасних управлінських технологій. Консалтинговий супровід дозволяє зменшити адміністративні витрати, підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити узгодженість діяльності різних підрозділів. У результаті підвищується загальна результативність управління соціальною сферою в умовах ринкової економіки.

Для оцінки ролі консалтингового супроводу в соціальній сфері доцільно розглянути його переваги та обмеження. Узагальнені дані про позитивні та негативні ефекти наведені в таблиці 3, що дозволяє порівняти потенційні вигоди та ризики та зробити висновки щодо доцільності його застосування в умовах ринкової економіки.

Таблиця 3. Переваги та обмеження залучення консалтингу в діяльності соціальних установ

Критерій аналізу	Переваги залучення консалтингу	Обмеження та ризики
Якість управлінських рішень	Професійна аналітична підтримка сприяє обґрунтованості та системності управлінських рішень	Ризик формального використання рекомендацій без реального впровадження
Стратегічний розвиток	Формування довгострокових стратегій розвитку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників	Невідповідність запропонованих стратегій реальним ресурсним можливостям установ
Фінансове управління	Оптимізація витрат, диверсифікація джерел фінансування, підвищення фінансової стійкості	Обмеженість фінансових ресурсів для оплати консалтингових послуг
Управлінська компетентність персоналу	Передача знань і управлінських інструментів, підвищення професійного рівня керівників	Опір персоналу змінам та низька готовність до нових управлінських підходів
Організаційні процеси	Оптимізація організаційної структури та управлінських процедур	Ризик уніфікації рішень без урахування специфіки конкретної соціальної установи
Інноваційний розвиток	Сприяння впровадженню інноваційних управлінських і сервісних рішень	Обмежена інституційна спроможність для реалізації інновацій
Комунікації та імідж	Поліпшення взаємодії з громадськістю, підвищення прозорості діяльності	Недостатній рівень внутрішніх комунікацій для підтримки зовнішніх змін
Результативність соціальних послуг	Підвищення якості та доступності соціальних послуг	Складність кількісного вимірювання соціального ефекту консалтингу

Джерело: сформовано на основі [9, с. 226-238; 10, с. 148-149]

Оцінка впливу консалтингового супроводу на розвиток соціальної сфери свідчить про його суттєву роль у підвищенні управлінської та соціально-економічної результативності діяльності соціальних установ. Упровадження консалтингових рішень, як правило, ґрунтується на комплексному аналізі організаційної структури, фінансового забезпечення та якості надання соціальних послуг, що дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та напрями їх подолання.

Практика застосування консалтингового супроводу демонструє позитивні результати у сфері стратегічного планування, фінансового управління та оптимізації управлінських процесів. Соціальні установи, які залучають консалтинг, характеризуються більшою адаптивністю до ринкових

умов, підвищеним рівнем управлінської дисципліни та зростанням прозорості використання ресурсів.

Для оцінювання практичної результативності консалтингового супроводу доцільно порівняти ключові показники діяльності соціальних установ до та після його впровадження (табл. 4).

Таблиця 4. Порівняльна оцінка показників діяльності соціальних установ до і після консалтингового супроводу

Показник	До впровадження консалтингового супроводу	Після впровадження консалтингового супроводу
Стратегічне планування	Відсутність або формальний характер стратегічних документів	Наявність чітко сформованих стратегій розвитку та планів дій
Фінансове управління	Переважно кошторисний підхід, низька гнучкість	Оптимізація витрат, поєднання бюджетних і позабюджетних джерел
Організаційна структура	Перевантажені управлінські ланки, дублювання функцій	Раціоналізація структури, чіткий розподіл повноважень
Управлінські процеси	Низька стандартизація процедур прийняття рішень	Запровадження регламентів і управлінських інструментів
Якість соціальних послуг	Обмежена орієнтація на потреби споживачів	Підвищення доступності та якості соціальних послуг
Комунікація з громадськістю	Нерегулярна та фрагментарна	Системні маркетингові та інформаційні комунікації
Рівень управлінських компетентностей	Недостатній	Підвищення професійної підготовки керівників і персоналу

Джерело: сформовано на основі [5, с. 213-237; 6, с. 34-36]

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що консалтинговий супровід позитивно впливає на розвиток соціальної сфери за кількома ключовими напрямками. По-перше, підвищується ефективність управління соціальними установами завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів і методів планування. По-друге, оптимізується фінансове забезпечення соціальної сфери, що сприяє більш раціональному використанню обмежених ресурсів. По-третє, консалтинговий супровід сприяє покращенню якості соціальних послуг та орієнтації на потреби населення, що є критично важливим в умовах ринкової економіки та децентралізації. У результаті консалтинг виступає дієвим інструментом модернізації соціальної сфери, забезпечуючи поєднання економічної ефективності та соціальної результативності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження показало, що консалтинговий супровід є ефективним інструментом підвищення ефективності соціальної сфери в умовах ринкової економіки. Застосування консалтингових рішень дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити стратегічне планування, забезпечити більш ефективне фінансове управління та підвищити якість соціальних послуг. Аналіз показав, що залучення консалтингу сприяє підвищенню прозорості використання ресурсів, розвитку інституційних спроможностей та адаптації соціальних установ до змінних економічних умов. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на оцінюванні впливу консалтингового супроводу на соціальні установи різних типів, аналізі ефективності окремих видів консалтингу.

Література

1. Eldor o'g'li Z. J. et al. The integrative role of cultural intelligence in the process of training specialists in the social sphere. *Mahalliy va xalqaro konferensiyalar platformasi*. 2025. vol. 1. P. 165-175. URL: <https://confpro.uz/index.php/conference/article/view/26/26>
2. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Мазур Г. М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>
3. Kartunova O. M. et al. Exploring contemporary socio-cultural shifts in Ukraine and their effects on strengthening national identity and resilience in times of war. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*. 2025. Vol. 4. P. 25. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf20251288>
4. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Ночвіна О. А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

5. Rejeb A. et al. Navigating the landscape of public–private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation. *International Journal of Public Sector Management*. 2025. Т. 38. vol. 2. P. 213-237. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>

6. Головчук Ю. О., Лепетан І. М. Управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я. Матеріали міжнародної наук.-практ. конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», 22-23 травня 2025 р. – Чернігів, 2025. – 158 с. С. 34-36. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10302>

7. Velychko V., Troian V., Viatkin R. Formation of innovative development strategy of hromadas in the context of regional socio-economic systems. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Т. 11. vol. 2. P. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-184-190>

8. Головчук Ю. О. Роль кадрового потенціалу у розвитку медичного туризму у системі менеджменту соціальної сфери. Матеріали міжнародної наук.-практ. конференції «Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація», 21 листопада 2025 р., – Київ. – 336 с. – С. 271-273. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10943>

9. Lopushniak H. et al. Sectoral analysis and critical challenges in the social sphere of Ukraine. *Interacción Y Perspectiva*. 2025. Vol. 15 (1). P. 226-238. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772>

10. Головчук Ю. О. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг у соціальній сфері. Матеріали міжнародної наук.-практ. конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», 22-23 травня 2025 р. – Чернігів, 2025. – 158 с. С. 148-149. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10280>

11. Обласний бюджет Вінницької області. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0210000000/info/indicators> (дата звернення: 17.01.2026).

References

1. Eldoro‘g‘li, Z.J. (2025), “The integrative role of cultural intelligence in the process of training specialists in the social sphere”, *Mahalliy va xalqaro konferensiyalar platformasi*, vol. 1, pp. 165-175, available at: <https://confpro.uz/index.php/conference/article/view/26/26> (Accessed 25 Jan 2026).
2. Holovchuk, Y.O. Palamarenko, Y.V. Rysynets, T.P. and Mazur, G.M. (2025), “Social management as a tool for preventing inter-age conflict in the project environment”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>
3. Kartunova, O.M. (2025), “Exploring contemporary socio-cultural shifts in Ukraine and their effects on strengthening national identity and resilience in times of war”, *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, vol. 4, pp. 25. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf20251288>
4. Holovchuk, Y.O. Karachyna, N.P. and Nochvina, O.A. (2025), “Marketing consulting plays an important role in the overall system of business consulting services”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>
5. Rejeb, A. (2025), “Navigating the landscape of public–private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 38, no. 2, pp. 213-237. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2023-0263>
6. Holovchuk, Y.O. and Lepetan, I.M. (2025), “Management of financial resources in healthcare institutions”, *Aktualni pytannia upravlinnia ta administruvannia: rehionalnyi, mizhnarodnyi ta hlobalizatsiinyi, Materialy mizhnar. nauk.-prakt. dystantsijnoi konf.* [Current issues in management and administration: regional, international, and globalization aspects, Materials of the international scientific and practical conference], Chernihiv, Ukraine, 22-23 May, pp. 34-36, available at: <https://dspace.vnm.edu.ua/123456789/10302> (Accessed 17 Jan 2026).

7. Velychko, V. Troian, V. and Viatkin, R. (2025), “Formation of innovative development strategy of hromadas in the context of regional socio-economic systems. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11, no. 2, pp. 184-190. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-184-190>

8. Holovchuk, Y.O. (2025), “The role of human resources in the development of medical tourism in the social sphere management system”, *Kulturna spadshchyna ta pryrodno-resursnyi potentsial u rozvytku turyzmu ta hromad: naukovi zasady, praktyky, kolaboratsiia, Materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Cultural heritage and natural resource potential in tourism and community development: scientific foundations, practices, collaboration, Materials of the international scientific and practical conference], Kyiv, Ukraine, 21 Nov., pp. 271-273. available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10943> (Accessed 17 Jan 2026).

9. Lopushniak, H. (2025), “Sectoral analysis and critical challenges in the social sphere of Ukraine. *Interacción Y Perspectiva*, vol. 15 (1), pp. 226-238. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772>

10. Holovchuk, Y.O. (2025), “Marketing research and business consulting in the social sphere”, *Aktualni pytannia upravlinnia ta administruvannia: rehionalnyi, mizhnarodnyi ta hlobalizatsiinyi, Materialy mizhnar. nauk.-prakt. dystantsijnoi konf.* [Current issues in management and administration: regional, international, and globalization aspects, Materials of the international scientific and practical conference], Chernihiv, Ukraine, 22-23 May, pp. 148-149, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10280> (Accessed 17 Jan 2026).

11. Openbudget (2026), “Regional budget of Vinnytsia region”, available at: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0210000000/info/indicators> (Accessed 17 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 17.01.26
Прорецензовано / Revised: 21.01.26
Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26