

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет педагогічних технологій та освіти впродовж життя
Кафедра психології та соціального забезпечення

КВАЛІФІКАЦІЙНА ДИПЛОМНА РОБОТА
Другий (магістерський) рівень вищої освіти

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Галузь знань – 23 Соціальна робота

Спеціальність – 232 Соціальне забезпечення

Виконав: студент II курсу, групи СЗМ-1

В. І. Нікітчин

Підпис

Керівник: к.е.н.

І. А. Войналович

Підпис

До захисту допускаю:
Зав. кафедри психології та
соціального забезпечення

М. О. Оксютів

Підпис

_____ 20__ р.

Житомир, 2025 р.

АНОТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Тема кваліфікаційної дипломної роботи «Організація процесу надання соціальних послуг»

Студент Нікітчин Владислав Ігорович

Керівник к.е.н. Войналович Ірина Анатоліївна

Кваліфікаційна дипломна робота включає 108 сторінки, 19 таблиць, 10 рисунків, перелік джерел посилання складає 134 найменування.

Ключові слова: соціальний захист, соціальні послуги, організація процесу надання соціальних послуг, організаційний механізм, соціальна робота, соціальні інновації, центр надання соціальних послуг.

Об'єктом дослідження є процес надання соціальних послуг.

Предметом дослідження є організаційні засади та механізми ефективного надання соціальних послуг.

За результатами дослідження визначено основні проблеми в організації соціальних послуг, зокрема кадрову нестачу, нерівномірність навантаження та недостатню цифровізацію управлінських процесів. Запропоновано рекомендації щодо впровадження електронного обліку клієнтів, CRM-систем, онлайн-консультацій і програм підвищення кваліфікації працівників..

Одержані результати можуть бути використані у діяльності центрів надання соціальних послуг, органів місцевого самоврядування, соціальних установ, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців соціальної сфери..

Здобувач вищої освіти _____ Нікітчин В.І

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту _____ 20__ р.

Я, Нікітчин Владислав Ігорович, цим засвідчую, що представлена до захисту кваліфікаційна робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлена його відповідно до чинного законодавства України.

(підпис)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади організації процесу надання соціальних послуг.....	8
1.1. Соціальні послуги: сутність, принципи надання та функції.....	8
1.2. Нормативно-правові засади надання соціальних послуг в Україні.....	16
1.3. Зарубіжний досвід організації процесу надання соціальних послуг та можливості його використання в Україні.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. Сучасний стан організації процесу надання соціальних послуг в Україні.....	37
2.1. Характеристика суб'єктів системи надання соціальних послуг.....	37
2.2. Аналіз організаційного механізму управління процесом надання соціальних послуг.....	46
2.3. Діагностика проблем та викликів в організації процесу надання соціальних послуг.....	55
Висновки до розділу 2.....	65
Розділ 3. Перспективи вдосконалення організації процесу надання соціальних послуг в Україні.....	66
3.1. Інноваційні соціальні технології та цифровізація у сфері соціальних послуг.....	66
3.2. Оптимізація взаємодії державних, муніципальних і недержавних інституцій у наданні соціальних послуг.....	75
3.3. Напрями підвищення ефективності організації процесу надання соціальних послуг в Україні.....	83
Висновки до розділу 3.....	93
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	96
Додатки.....	108

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням ролі соціальної сфери, яка забезпечує реалізацію прав і свобод людини, підтримку найуразливіших верств населення, а також сприяє соціальній стабільності. У цих умовах особливого значення набуває організація процесу надання соціальних послуг, що є одним із ключових напрямів діяльності держави та місцевого самоврядування.

Соціальні послуги покликані забезпечити підтримку осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, сприяти їхній соціальній адаптації, інтеграції в суспільство та відновленню життєдіяльності. Ефективна організація цього процесу передбачає узгодженість дій державних, комунальних та недержавних структур, високий рівень професіоналізму кадрів, а також впровадження сучасних технологій управління та надання послуг.

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення механізмів управління соціальною сферою, адаптації системи надання послуг до потреб населення, що постійно змінюються, та впровадження інноваційних підходів. В умовах децентралізації та реформування соціальної політики особливо важливим є вивчення практичного досвіду організації надання послуг на місцевому рівні, а також пошук шляхів підвищення ефективності роботи соціальних служб.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації процесу надання соціальних послуг в Україні в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розкрити сутність, принципи та класифікацію соціальних послуг у контексті сучасної соціальної політики;
- проаналізувати нормативно-правову базу надання соціальних послуг в Україні;

- дослідити зарубіжний досвід організації соціальних послуг та визначити можливості його адаптації;
- охарактеризувати суб'єктів системи соціальних послуг в Україні;
- проаналізувати механізми організації та управління процесом надання соціальних послуг;
- визначити ключові проблеми та суперечності в системі організації соціальних послуг;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації соціальних послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є процес надання соціальних послуг.

Предметом дослідження є організаційні засади та механізми ефективного надання соціальних послуг.

У ході дослідження використовувалися **методи** аналізу та синтезу – для аналізу наукових джерел і нормативно-правових актів; порівняльний метод – для аналізу міжнародного досвіду організації процесу надання соціальних послуг; статистичні методи – для аналізу показників діяльності державних і недержавних інституцій у сфері надання соціальних послуг; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження та інші.

Інформаційною базою дослідження виступали науково фахові, методичні та навчальні публікації, наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених та фахівців, чине законодавство України та інформація мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для вдосконалення діяльності центрів надання соціальних послуг, розроблення методичних рекомендацій для фахівців соціальної сфери та підвищення ефективності управління у галузі соціального забезпечення.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження автором опубліковано 1 наукову працю у матеріалах науково-практичних конференцій, а саме:

Melnychuk D., Nikitchun V., Skrypka R. Social security and quality of life in a modernized society. International scientific and practical conference «Modern Scientific Challenges and Innovative Approaches in the Development of Education, Science, and Society»: conference proceedings (Boston, USA, May 30, 2025). Boston, USA: Golden Quill Publishing, 2025. P. 141-143. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/05/30.html>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 134 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

1.1. Соціальні послуги: сутність, принципи надання та функції

Соціальна політика є однією з ключових складових державного управління, яка спрямована на забезпечення соціальної справедливості, підтримку найуразливіших верств населення та створення умов для гідного життя кожної людини. Її сутність полягає у формуванні системи заходів, спрямованих на регулювання соціально-економічних відносин, пом'якшення соціальних ризиків і подолання нерівності. Соціальна політика охоплює такі напрями, як охорона здоров'я, освіта, зайнятість, пенсійне забезпечення, соціальний захист, підтримка сім'ї, молоді, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій [5].

Одним із найважливіших елементів соціальної політики є соціальний захист, яке має основний вплив на якість життя громадян [102]. Соціальний захист — комплекс економічних, правових та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення основних соціальних прав громадянина в державі та пов'язаних із мінімізацією впливу чинників, що знижують якість життя населення. Він охоплює весь комплекс відносин, сутнісних зв'язків та інтересів різних соціальних суб'єктів, суспільних організацій і держави, спрямований на підтримання соціального добробуту людини в конкретних економічних умовах [4].

Ключовими складовими соціального захисту є:

Соціальне страхування — це система, яка надає матеріальне забезпечення та соціальні послуги застрахованим особам, якщо настає певний страховий випадок.

Державні соціальні гарантії – це встановлені державою обов’язкові норми, що забезпечують певний мінімальний рівень соціальних благ і захисту для всіх громадян.

Соціальна допомога – система підтримки для осіб, які опинилися в скрутних життєвих обставинах і не здатні самотійно подолати їх, незалежно від наявності страхового стажу [70].



Рис. 1.1. Складові соціального захисту та його елементи

Джерело: складено автором на основі [102]

Важливою складовою соціальної політики є соціальні послуги, які є одним із найбільших елементів соціального захисту. Оскільки система соціальних послуг безпосередньо має найбільший вплив на якість життя громадян і забезпечує реалізацію їхніх соціальних прав, особливо в ситуації складних життєвих обставин (рис. 1.2).

На сьогодні соціальні послуги – це не просто допомога чи підтримка, а продуманий, багатокомпонентний сервіс, орієнтований на потреби конкретної людини. Вони стають способом реалізації соціальних прав, засобом підтримки гідності людини та механізмом забезпечення її соціальної інтеграції. У наукових джерелах підкреслюється, що ефективна система соціальних послуг є основою стабільного та згуртованого суспільства [5; 20].

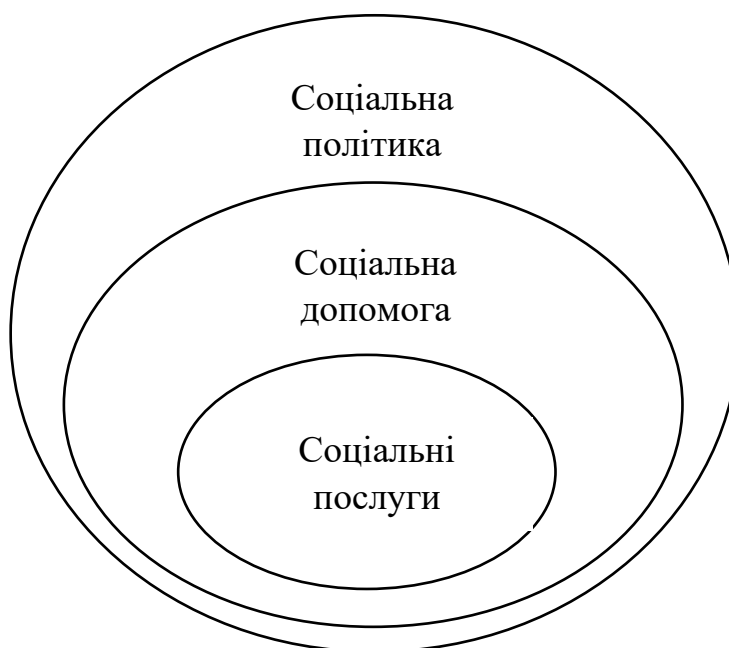


Рис. 1.2. Місце соціальних послуг у системі соціальної політики

Джерело: складено автором на основі [20; 50; 91; 101]

Соціальні послуги – це комплекс дій та заходів, що надаються особам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати. Їх метою є допомога у відновленні або збереженні соціального статусу людини, поліпшенні її життєвих умов, соціальній адаптації та інтеграції в суспільство [20].

Так склалося, що історично соціальні послуги проходили тривалий шлях розвитку – від благодійності та елементарної опіки до розгалуженої професійної системи. Якщо раніше допомога надавалася переважно нужденним у вигляді одноразової підтримки, то сьогодні соціальні послуги ґрунтуються на

принципах партнерства між державою та людиною, адресності, профілактичної спрямованості та науково обґрунтованих методиках роботи [61]. Така еволюція стала можливою завдяки змінам у соціально-економічному житті, зростанню ролі прав людини, розвитку інститутів соціальної держави та появі нових груп, які потребують підтримки.

Сучасні соціальні послуги працюють не лише з наслідками проблем, а й активно запобігають їх виникненню. Вони допомагають людині не просто отримати підтримку, а й повернути собі можливість керувати власним життям, приймати рішення та відчувати впевненість у майбутньому. Тому в центрі уваги соціальних послуг сьогодні – розвиток потенціалу людини, її ресурсності та здатності до самостійного подолання життєвих труднощів [101].

Теоретичні підходи до визначення сутності соціальних послуг підкреслюють їх багатовимірність. З позиції функціоналізму вони підтримують стабільність суспільства та запобігають соціальному напруженню. У межах прав людини соціальні послуги розглядаються як гарантований державою механізм забезпечення соціальних прав. З економічної точки зору вони сприяють розвитку людського капіталу, зменшенню навантаження на бюджет та підвищенню продуктивності населення. Соціально-педагогічний підхід робить акцент на виховній та розвивальній функціях соціальних послуг, спрямованих на формування стійких життєвих навичок [51; 91].

Розглядаючи мету соціальних послуг, важливо зазначити, що йдеться не лише про врегулювання окремої проблеми. Мета полягає у створенні стабільного підґрунтя, яке дозволить людині повернути або зберегти соціальну автономію, відновити взаємодію з оточенням, а у разі потреби – запобігти повторному виникненню проблем. Вирішення таких завдань вимагає міждисциплінарної співпраці фахівців, комплексного підходу та індивідуального планування роботи з клієнтом [20].

Система соціальних послуг сьогодні охоплює широкий спектр напрямів – від профілактичної роботи із сім'ями до догляду осіб похилого віку, від

кризових інтервенцій до реабілітаційних програм. Для кращої організації роботи важливим є їх науково обґрунтований поділ. У сучасній практиці соціальні послуги класифікують за формою надання, тривалістю, інтенсивністю втручання, змістом, віковими та соціальними особливостями отримувачів (табл. 1.1) [74].

Таблиця 1.1

Класифікація соціальних послуг за основними критеріями

Критерій	Характеристика	Приклади
Форма надання	стаціонарні, напівстаціонарні, мобільні та дистанційні формати	будинки-інтернати, центри денного перебування, соціальний патронаж, онлайн-консультації
Тривалість	екстрені, короткострокові, довготривалі	кризове втручання, підтримка сім'ї, тривалий догляд
Зміст	профілактичні, підтримувальні, реабілітаційні, інтеграційні	профілактика насильства, допомога вдома, психологічна реабілітація, сприяння працевлаштуванню
Цільова група	діти, сім'ї, літні люди, особи з інвалідністю, бездомні, ВПО та інші	індивідуальний супровід, денний догляд, соціальний патронаж

Джерело: складено автором на основі [74]

Якість та ефективність соціальних послуг залежать не лише від наявності професійних кадрів, а й від того, наскільки злагоджено працює вся система: від виявлення проблеми до оцінки результатів роботи. Сучасні стандарти, електронні інструменти обліку, цифрова взаємодія між установами та регулярний моніторинг допомагають робити послуги більш доступними й прозорими [10; 33]

Удосконалення організаційних та технологічних аспектів надання соціальних послуг безпосередньо пов'язане і з тим, як реалізуються їхні ключові функції, що визначають зміст та напрями практичної роботи фахівців.

Соціальні послуги виконують профілактичну, підтримувальну, реабілітаційну, захисну та інтеграційну функції. Профілактична спрямована на

запобігання виникненню кризових ситуацій, підтримувальна – на забезпечення мінімально необхідних умов існування, реабілітаційна – на відновлення порушених функцій і соціального статусу особи, інтеграційна – на залучення людини до активного суспільного життя, захисна – відстоювання права та свободи людини [101].

Таблиця 1.2

Функції соціальних послуг

Функція	Зміст	Приклади реалізації
Профілактична	Спрямована на запобігання виникненню складних життєвих обставин і негативних соціальних наслідків.	Проведення просвітницьких заходів, консультацій, програм підтримки сімей, профілактика насильства чи безробіття.
Підтримувальна	Забезпечує мінімально необхідні умови життя для осіб, які опинилися у скрутному становищі.	Надання матеріальної допомоги, харчування, одягу, тимчасового житла, соціального супроводу.
Реабілітаційна	Спрямована на відновлення соціального статусу, здоров'я, працездатності та самообслуговування людини.	Соціально-психологічна реабілітація, підтримка осіб після травм, кризових ситуацій, програм ресоціалізації.
Адаптаційна	Допомагає людині повернутися до активного життя у суспільстві, адаптуватися до нових умов.	Професійна орієнтація, навчання, допомога в працевлаштуванні, залучення до громадської діяльності.
Компенсаторна	Забезпечує заміщення або часткове відшкодування втраченої здатності до самостійного життя.	Послуги догляду вдома, соціальна допомога людям похилого віку, особам з інвалідністю.
Захисна	Спрямована на захист прав, свобод і законних інтересів громадян	Представництво інтересів клієнта у державних органах, правові консультації, соціальний патронаж.

Джерело: складено автором на основі [101]

Надання соціальних послуг базується на дотриманні системи принципів, які мають важливе значення, оскільки забезпечують єдині підходи до організації соціального обслуговування та гарантують якість їх надання. Вони визначають етичні та професійні стандарти роботи фахівців, захищають права отримувачів послуг і створюють умови для рівного доступу всіх громадян до соціальних послуг. Дотримання принципів дозволяє будувати систему соціальних послуг на засадах поваги до людської гідності, індивідуального

підходу та партнерства між усіма учасниками процесу. Основними принципами надання соціальних послуг є адресність, індивідуальний підхід, добровільність, доступність, гуманізм, конфіденційність, справедливість і недискримінація. Держава, органи місцевого самоврядування, громадські організації та благодійні фонди є суб'єктами, які беруть участь у реалізації цих послуг [74].

Таблиця 1.3

Принципи надання соціальних послуг

Принципи	Зміст	Приклади
Адресність	Соціальні послуги мають надаватися саме тим, хто їх реально потребує, з урахуванням конкретних обставин особи.	Визначення категорій отримувачів допомоги через оцінку потреб.
Індивідуальний підхід	Кожна особа розглядається з урахуванням її унікальної життєвої ситуації, стану здоров'я, віку, можливостей.	Складання індивідуального плану надання соціальних послуг.
Доступність	Кожен громадянин має реальну можливість отримати послуги, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи доходів.	Розвиток мережі центрів соціальних послуг у громадах, дистанційні консультації.
Добровільність	Надання послуг здійснюється за згодою отримувача, без примусу.	Укладання договору між отримувачем і надавачем соціальних послуг.
Гуманізм	У центрі уваги – людина, її гідність і права.	Етичне ставлення, повага, толерантність, підтримка позитивної самооцінки клієнта.
Конфіденційність	Інформація про отримувачів послуг є закритою і не підлягає розголошенню без їхньої згоди.	Захист персональних даних клієнтів, збереження таємниці звернення.
Справедливість і недискримінація	Забезпечується рівність у доступі до послуг, без дискримінації за віком, статтю, національністю чи станом здоров'я.	Надання допомоги всім, хто потребує, незалежно від соціального походження чи переконань.
Ефективність	Результати соціальної допомоги мають бути відчутними для отримувача і сприяти поліпшенню його життя.	Моніторинг результатів, оцінка якості послуг, удосконалення програм підтримки.

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що соціальні послуги сприяють зниженню соціальної напруги, забезпечують рівність можливостей та допомагають уникнути маргіналізації різних груп населення. У періоди соціальних потрясінь –

економічних криз, пандемій або воєнних дій – їхнє значення зростає у декілька разів. Український досвід останніх років яскраво демонструє, наскільки важливою є гнучка, мобільна та людяна система соціальних послуг, здатна реагувати на виклики часу та підтримувати найбільш уразливих громадян [28; 61].

У ситуації воєнного стану соціальні послуги в Україні стали опорою для внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від бойових дій, сімей військових та дітей, які пережили втрати. Це змусило систему соціального захисту швидко адаптуватися до нових потреб, впроваджувати мультидисциплінарні команди, цифрові інструменти, розвивати партнерства між державними установами, громадами та волонтерськими організаціями [33].

Законодавчу основу соціальної політики стосовно соціальних послуг в Україні становлять: Конституція України, Закон “Про соціальні послуги”, Закон “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” та інші нормативно-правові акти. Вони визначають механізми надання допомоги, стандарти якості послуг, порядок фінансування та контролю за їх реалізацією.

Важливою частиною ефективної соціальної політики є механізми її реалізації. Вони забезпечують практичне втілення соціальних цілей та програм у життя. До основних механізмів соціальної політики належать:

1. Правовий механізм – система законів, нормативно-правових актів і соціальних стандартів, які регулюють соціальні відносини, визначають права громадян і обов’язки держави у сфері соціального захисту [7;91].

2. Інституційний механізм – мережа органів державної влади, місцевого самоврядування, державних і недержавних установ, центрів надання соціальних послуг, які здійснюють управління та надання допомоги [7; 1].

3. Економічний механізм – система фінансових інструментів, бюджетного та позабюджетного фінансування, соціального страхування, субсидій, пільг і дотацій, спрямованих на забезпечення реалізації соціальних програм [1; 91].

4. Організаційно-управлінський механізм – способи планування, координації, моніторингу та оцінки ефективності соціальних заходів. Він забезпечує злагоджену взаємодію між усіма суб'єктами соціальної політики [7; 91].

5. Інформаційно-комунікаційний механізм – використання інформаційних технологій, електронних реєстрів, порталів державних послуг для підвищення доступності та прозорості соціальної допомоги [7; 91].

6. Соціально-психологічний механізм – вплив на громадську свідомість, формування цінностей солідарності, взаємодопомоги, підтримки соціальної активності населення [82].

Сучасна соціальна політика України орієнтована на децентралізацію та розвиток соціальних послуг на місцевому рівні [33]. Центри надання соціальних послуг, створені в територіальних громадах, дозволяють швидше реагувати на потреби людей, враховувати локальні особливості та забезпечувати адресну допомогу. Особлива увага приділяється розвитку послуг догляду вдома, кризових центрів, притулків для постраждалих осіб, соціальної підтримки сімей, осіб з інвалідністю та людей похилого віку.

Тому можна сказати, що соціальні послуги – це не просто механізм подолання складних життєвих обставин. Це важлива частина соціальної інфраструктури держави, що забезпечує підтримку стабільності, формує соціальну згуртованість і створює умови для гідного життя кожної людини. Їх подальший розвиток є фундаментальною умовою побудови сучасної, інклюзивної та ефективної системи соціального захисту в Україні.

1.2. Нормативно-правові засади надання соціальних послуг в Україні

Нормативно-правові основи надання соціальних послуг в Україні становлять цілісну систему законодавчих та підзаконних актів, спрямованих на забезпечення прав громадян на соціальний захист, підтримку у складних

життєвих обставинах та підвищення якості життя населення. Законодавство визначає зміст, принципи, механізми організації та порядок надання соціальних послуг, а також регулює взаємодію між суб'єктами соціальної сфери [44].

Фундаментом нормативно-правового регулювання виступає Конституція України, стаття 46 якої гарантує право громадян на соціальний захист, що включає забезпечення в разі втрати працездатності, безробіття, старості та інших випадків, передбачених законом [32]. Це положення формує базу для розбудови спеціальних законів, які конкретизують механізми реалізації соціальної політики.

Ключовим законодавчим актом є Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. Закон визначає організаційно-правові засади функціонування системи соціальних послуг, порядок їх надання, класифікацію, принципи адресності, доступності, індивідуального підходу, а також механізми фінансування. Він також встановлює вимоги до професійної підготовки фахівців соціальної сфери, визначає права та обов'язки отримувачів і надавачів соціальних послуг [20].

Важливим елементом закону є класифікація соціальних послуг на базові, комплексні, спеціалізовані та екстрені (кризові). Запровадження системи державних стандартів якості забезпечує уніфікацію змісту, структури та технологій надання послуг, що дозволяє органам влади здійснювати моніторинг ефективності діяльності соціальних установ [10].

Окрім базового закону, значний вплив на сферу соціальних послуг здійснюють й інші нормативні акти, що забезпечують підтримку окремих категорій населення. До них належать: Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» [78], «Про протидію торгівлі людьми» [81], «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [77], «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [83]. Ці документи визначають спеціальні механізми соціальної допомоги, спрямовані на захист найбільш вразливих категорій громадян.

Особливу роль відіграють підзаконні акти Кабінету Міністрів України. Серед них ключовим є Порядок організації надання соціальних послуг, затверджений постановою КМУ № 587 від 1 червня 2020 року. Ця постанова встановлює механізм виявлення осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, порядок проведення оцінки потреб, правила документування діяльності, вимоги до екстреного (кризового) втручання та відповідальність органів місцевого самоврядування за забезпечення доступності соціальних послуг [79].

Іншою важливою постановою є КМУ № 177 від 3 березня 2020 року «Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг», яка визначає організаційні засади функціонування центрів, їхню структуру Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг, фінансування, нормативи штатів, механізми здійснення моніторингу та контролю за якістю надання соціальних послуг. Документ спрямований на зміцнення діяльності центрів на рівні територіальних громад та забезпечення єдиних підходів до організації соціальної роботи [12].

Суттєве значення має цифровізація управління соціальними послугами. Постанова КМУ № 450 від 12 травня 2021 року затвердила Порядок формування та ведення Державного реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг, який функціонує як частина Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Станом на 2025 рік у Реєстрі налічується понад 7,8 тис. надавачів соціальних послуг, серед яких близько 37 % – недержавні організації, що свідчить про зростання ролі громадського сектору в системі соціального захисту [14].

Децентралізація, яка триває в Україні, істотно вплинула на розвиток правового забезпечення соціальних послуг. Відповідно до змін, громади отримали ширші повноваження щодо створення центрів надання соціальних послуг, формування локальної політики, планування мережі соціальних установ і фінансування нових видів послуг. Аналітичні звіти 2024 року засвідчують, що близько 30 % територіальних громад досі не мають достатньої інституційної

спроможності для забезпечення повного спектра соціальних послуг, що вимагає подальшого вдосконалення нормативної бази та державної підтримки муніципального рівня [58].

У розвитку нормативно-правового забезпечення соціальних послуг важливу роль відіграють державні стандарти, затверджені центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики. Державні стандарти соціальних послуг визначають зміст, обсяг, умови та показники якості послуг, які мають дотримуватися всіма надавачами незалежно від форми власності. Вони включають вимоги до кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, документації, періодичності надання послуг і очікуваних результатів для отримувача. Наявність державних стандартів забезпечує уніфікований підхід по всій країні, створює можливість для прозорого моніторингу ефективності та підвищує рівень відповідальності надавачів за результат соціальної роботи [10].

Правовий механізм управління системою соціальних послуг включає також порядок акредитації, ліцензування в окремих випадках, моніторинг, аудит та контроль якості соціальних послуг. У методичних рекомендаціях Національної соціальної сервісної служби України визначено, що контроль включає оцінювання відповідності діяльності надавача стандартам, аналіз документації, опитування отримувачів послуг та перевірку фактичного виконання індивідуальних планів соціальної підтримки [61].

Законодавство визначає і механізм формування потреб у соціальних послугах. Зокрема, органи місцевого самоврядування зобов'язані проводити оцінювання потреб населення територіальної громади, визначати пріоритетні напрями розвитку соціальних послуг, формувати місцеві програми соціального захисту та здійснювати планування мережі надавачів послуг. У процесі оцінки використовуються як статистичні дані, так і результати опитувань мешканців, а також інформація, отримана від соціальних працівників на рівні вулиць, кварталів чи старостинських округів [43].

Важливим аспектом законодавчої реформи є розвиток інституту соціального замовлення. Механізм соціального замовлення дозволяє органам місцевого самоврядування укладати договори з недержавними організаціями та приватними надавачами для забезпечення певних соціальних послуг. Такий підхід сприяє конкуренції, підвищує якість послуг та створює умови для розвитку інноваційних практик. Аналітичні дослідження ICAP «Єднання» свідчать, що у 2024 році понад 40 % громад вже застосовували соціальне замовлення у сферах догляду, підтримки сімей та соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб [21].

У контексті воєнного стану нормативно-правова база була оперативно доповнена актами, спрямованими на підтримку внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від військових дій, осіб, які втратили житло, та сімей військовослужбовців. Розширено механізми кризових послуг, зокрема створення притулків, мобільних бригад психосоціальної підтримки та служб екстреного втручання. Такі зміни відображені в оновлених редакціях постанов КМУ щодо надання соціальних послуг, зокрема № 1124 від 27 жовтня 2023 року [13].

Під час воєнних дій ключову роль відіграють також положення міжнародних документів, що гарантують захист прав людини та мінімальні стандарти соціальної підтримки. Україна, ратифікувавши низку документів ООН та Ради Європи, зокрема Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю та Конвенцію про права дитини, зобов'язалася забезпечувати рівні можливості доступу до соціальних послуг, створювати безбар'єрне середовище та сприяти соціальній інтеграції вразливих категорій населення.

Система нормативно-правового регулювання також охоплює процедури взаємодії між різними суб'єктами соціальної сфери. Постанови КМУ, накази Мінсоцполітики та методичні рекомендації визначають порядок співпраці між центрами соціальних служб, службами у справах дітей, підрозділами соціального захисту, Національною соціальною сервісною службою,

медичними та освітніми установами. Така взаємодія є обов'язковою умовою для реалізації комплексного підходу до підтримки осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах.

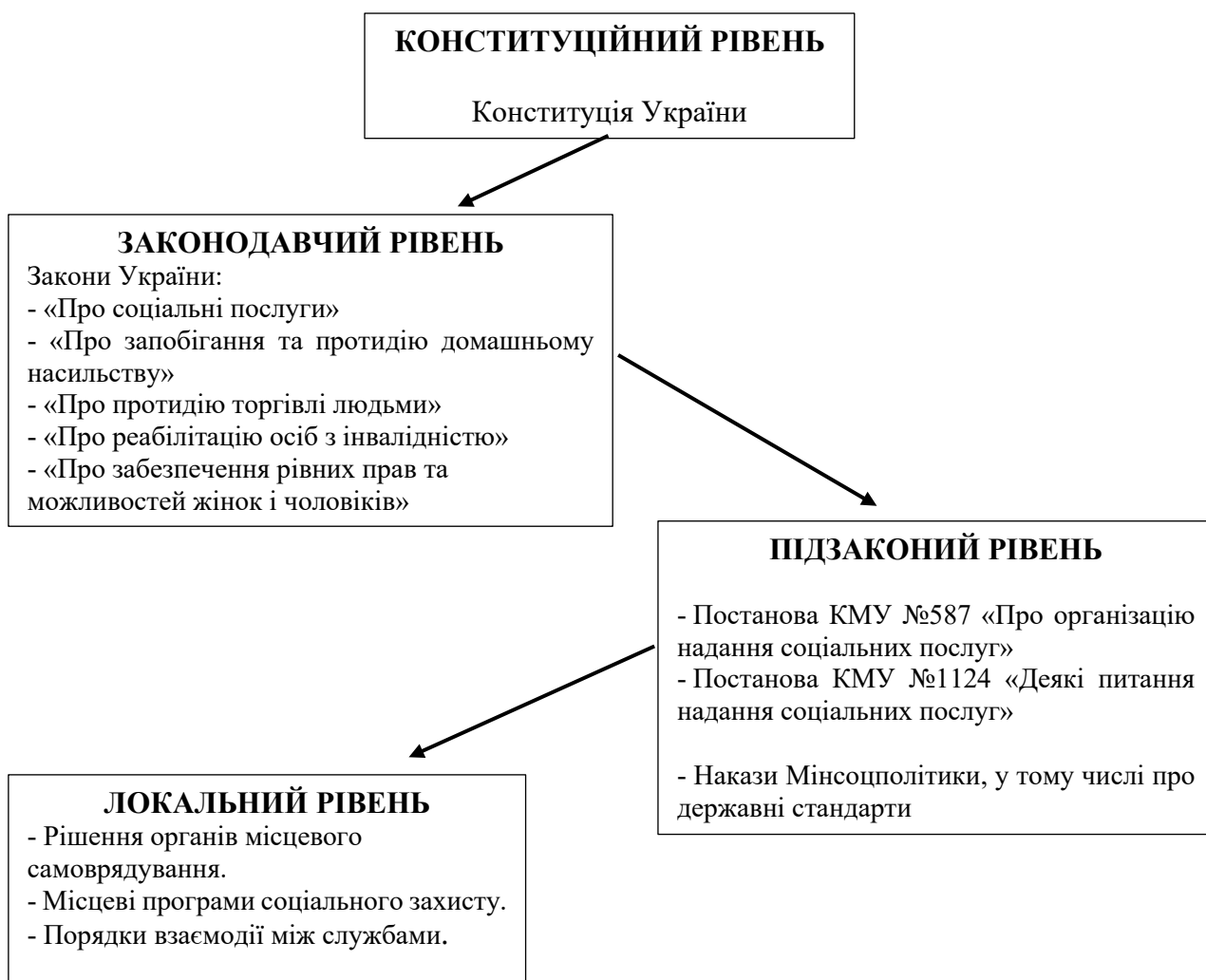


Рис. 1.3. Структура нормативно-правового забезпечення надання соціальних послуг в Україні

Джерело: розроблено автором

Поступовий розвиток нормативно-правової бази забезпечує формування сучасної моделі соціальних послуг, зорієнтованої на потреби людини та реалізацію принципів гуманізму, доступності, адресності й безперервності. Зміни останніх років підтверджують перехід від застарілої адміністративної системи до моделі соціальних послуг, яка ґрунтується на європейських

стандартах, партнерстві, цифровізації та сильній ролі територіальних громад [33].

Еволюція нормативно-правового регулювання соціальних послуг в Україні відображає динамічний розвиток соціальної політики держави, що поступово трансформується від моделі соціальної допомоги до моделі соціальних послуг, зорієнтованої на людину та її потреби. Упродовж останнього десятиліття відбулося суттєве розширення правової бази, що охоплює не лише положення щодо окремих видів соціальних послуг, а й системні зміни в адмініструванні, фінансуванні, цифровізації та взаємодії між суб'єктами соціальної сфери [33].

Нормативні засади розвитку соціальних послуг істотно зміцнилися із запуском процесів децентралізації. Створення територіальних громад та передача їм повноважень у галузі соціального захисту зумовили необхідність розроблення нових механізмів регулювання та контролю на місцевому рівні. Важливо, що законодавство закріпило обов'язок громад забезпечувати базові соціальні послуги, створювати відповідні установи, формувати штат фахівців, а також організовувати роботу з виявлення осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах.

У результаті реформи громади стали повноцінними суб'єктами соціальної політики, а нормативно-правова база отримала значні доповнення, які деталізують повноваження місцевих органів самоврядування, їх відповідальність і механізми взаємодії з державними інституціями. Аналітичні матеріали Асоціації міст України свідчать, що громади, які запровадили комплексні програми розвитку соціальних послуг, показали суттєве зростання ефективності в наданні допомоги населенню [2, 3].

Важливим чинником еволюції нормативної бази стала інтеграція положень щодо цифровізації соціальної сфери. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) забезпечує централізований облік надавачів і отримувачів соціальних послуг, обробку даних щодо призначених послуг, моніторинг якості та формування статистичної звітності. Відповідно до Постанови КМУ № 450,

цифрова реєстрація значно спрощує взаємодію між установами та зменшує бюрократичне навантаження на працівників соціальної сфери. Запровадження електронного обліку також сприяє боротьбі з дублюванням отримання послуг та підвищує прозорість системи [79].

У межах нормативно-правового забезпечення важливою є регламентація соціального інспектування. Соціальне інспектування, регламентоване Постановою КМУ № 587, дозволяє визначати реальний стан потреб особи, перевіряти умови проживання, аналізувати динаміку змін та коригувати індивідуальний план надання послуг. Цей механізм надає змогу виявляти приховані складні життєві обставини, запобігати соціальним ризикам та здійснювати превентивну соціальну роботу [79].

Таблиця 1.4

Етапи розвитку нормативно-правового забезпечення
надання соціальних послуг в Україні

Період	Основні зміни	Ключові документи
2012-2017	Формування первинної системи соціальних послуг, унормування базових підходів	Перші державні стандарти соціальних послуг; постанови щодо соціального супроводу
2018-2019	Комплексне оновлення законодавства, прийняття нового Закону «Про соціальні послуги»	Закон України «Про соціальні послуги»
2020	Удосконалення механізмів, впровадження оцінки потреб, створення реєстрів	Постанова КМУ № 587 «Про організацію надання соціальних послуг»
2021-2023	Розвиток кризових послуг, реагування на воєнні виклики	Постанови щодо ВПО, притулків, мобільних бригад
2024-2025	Цифровізація, соціальне замовлення, гармонізація з європейським законодавством	Оновлені стандарти, ЄІССС

Джерело: розроблено автором

Реформування системи соціальних послуг тісно пов'язане зі змінами у фінансуванні. Закон «Про соціальні послуги» визначає три основні джерела

фінансування: державний бюджет, місцеві бюджети та недержавні джерела, зокрема соціальне замовлення [20]. Згідно з аналітичним звітом Міністерства фінансів України, частка місцевих бюджетів у фінансуванні соціальних послуг у 2024 році сягнула понад 60%, що свідчить про посилення ролі муніципального рівня у забезпеченні соціальної підтримки [53].

Разом із тим, залишається проблема нерівномірності спроможності громад. У 2024 році близько 30% громад не мали повноцінного центру надання соціальних послуг або не забезпечували базові соціальні послуги в обсязі, визначеному законодавством [58]. Це зумовлює потребу у посиленні державної підтримки та удосконаленні нормативних актів, які б сприяли рівномірному розвитку мережі соціальних послуг у всіх регіонах.

Водночас нормативна база визначає важливу роль партнерства між державними, недержавними та міжнародними організаціями. Документи ПРООН, UNICEF та інших міжнародних структур слугують додатковими орієнтирами для розроблення національних стандартів, створення інноваційних підходів та впровадження інтегрованих соціальних послуг. Досвід впровадження таких підходів у пілотних громадах України у 2023–2024 рр. показав значне підвищення ефективності соціальної роботи та покращення якості життя отримувачів послуг [88].

У системі нормативно-правового забезпечення важливе місце посідають локальні акти органів місцевого самоврядування. До них належать місцеві програми соціального захисту, положення про центри надання соціальних послуг, порядки взаємодії між суб'єктами соціальної роботи, стандарти надання додаткових муніципальних послуг тощо. Саме ці документи забезпечують адаптацію загальнонаціональних вимог до конкретних умов територіальної громади.

Також окремої уваги потребує питання впровадження стандартів якості соціальних послуг. Вони затверджуються наказами Міністерства соціальної політики України та є обов'язковими до виконання для всіх надавачів

незалежно від форми власності. Стандарти визначають перелік необхідних процедур, професійних дій і результатів, яких має бути досягнуто у процесі надання соціальної послуги. Вони встановлюють вимоги до кваліфікації фахівців, тривалості та періодичності надання послуг, умов безпеки, принципів дотримання прав людини та етичних норм у соціальній роботі [45].

Згідно із Законом України «Про соціальні послуги», контроль за дотриманням стандартів здійснюють органи місцевого самоврядування, Національна соціальна сервісна служба та уповноважені структурні підрозділи з питань соціального захисту населення. Контроль включає моніторинг діяльності надавачів, перевірку відповідності їхньої роботи вимогам законодавства, розгляд звернень громадян, здійснення виїзних перевірок, а також перегляд індивідуальних планів соціальної підтримки отримувачів [20].

Одним із ключових інструментів контролю якості є оцінка потреб осіб, які звернулися за соціальними послугами. Відповідно до Постанови КМУ № 587, оцінювання потреб включає збір інформації про особу, аналіз її соціального стану, виявлення ризиків, рівня самостійності, наявних ресурсів і бар'єрів, визначення мети соціальної підтримки та формування індивідуального плану [79]. Таким чином забезпечується адресність та індивідуалізація соціальної допомоги.

У структурі нормативно-правового регулювання важливе місце посідає регламентація діяльності фахівців соціальної сфери, зокрема соціальних працівників, соціальних менеджерів та соціальних педагогів. Законодавство визначає їхні посадові обов'язки, вимоги щодо професійної компетентності, етичні норми роботи та правила взаємодії з отримувачами соціальних послуг. Положення про фахівця соціальної роботи передбачає необхідність дотримання конфіденційності, гуманності, толерантності та принципу недискримінації [20].

Важливою складовою нормативно-правової бази є узгодження національних вимог із міжнародними документами. Україна є стороною низки міжнародних договорів, що встановлюють стандарти у сфері соціального

захисту. Зокрема, Конвенція ООН про права дитини, Конвенція про права осіб з інвалідністю, Європейська соціальна хартія, рекомендації Ради Європи щодо децентралізації соціальних послуг та інклюзивності. Норми цих документів інтегруються у національну систему через відповідні зміни в законодавстві та адаптацію державних стандартів [5].

Важливою тенденцією останніх років є розширення системи кризових соціальних послуг. Нормативні акти встановлюють механізми роботи притулків для жертв домашнього насильства, мобільних бригад соціально-психологічної допомоги, служб кризового втручання. Постанова КМУ № 658 визначає порядок реагування у випадку домашнього насильства, координацію між поліцією, соціальними службами, закладами охорони здоров'я та центрами безоплатної правової допомоги [123].

У 2023–2024 роках, у зв'язку з воєнною агресією РФ, були також розроблені нормативні акти щодо невідкладного реагування на випадки психологічної травми, соціального сирітства, втрати житла та переміщення населення. Такі документи визначають механізми роботи кризових кімнат, центрів транзитного перебування внутрішньо переміщених осіб, служб супроводу військовослужбовців та їхніх сімей. їх мета – забезпечення комплексної підтримки осіб, які опинилися у стресових або небезпечних умовах.

Зростання потреб населення та розширення спектра соціальних ризиків вимагає від держави постійної адаптації нормативної бази. Саме тому протягом 2022–2025 років ухвалено низку нових редакцій нормативних актів, які регламентують надання соціальних послуг у громадах, роботу центрів соціальних служб, використання цифрових інструментів, співпрацю з недержавними організаціями та стандарти кризового реагування [79].

Отже, аналізуючи розвиток нормативно-правових засад надання соціальних послуг в Україні, можна побачити, що ця сфера пройшла довгий шлях змін і продовжує активно трансформуватися. Законодавство вже не

обмежується загальними деклараціями чи окремими механізмами допомоги – воно поступово вибудовує цілісну систему, у центрі якої перебуває людина та її реальні потреби. Особливо це помітно в умовах воєнних подій та зростання соціальних ризиків, коли нормативна база змушена швидко адаптуватися та пропонувати нові інструменти реагування й підтримки.

Окреме значення має те, що розвиток законодавства підсилюється децентралізацією: саме громади сьогодні відповідають за те, щоб соціальні послуги були доступними і відповідали стандартам. Проте рівень спроможності громад різниться, і це створює додаткові виклики, які потребують подальших рішень на державному рівні. Попри це, сучасні зміни демонструють поступовий перехід від суто адміністративного підходу до моделі, яка базується на партнерстві, прозорості та орієнтації на результат.

Таким чином, нормативно-правова база організації надання соціальних послуг продовжує розвиватися, наближаючись до європейських стандартів, враховуючи нові суспільні виклики. Подальше її вдосконалення є необхідною умовою формування сучасної, ефективної та людиноцентричної системи соціальних послуг, здатної забезпечити громадянам підтримку у складних життєвих обставинах та сприяти зміцненню соціальної стабільності в Україні.

1.3. Зарубіжний досвід організації процесу надання соціальних послуг та можливості його використання в Україні

У сучасних умовах розвитку соціальної політики важливим аспектом є вивчення зарубіжного досвіду організації надання соціальних послуг. Це може стати основою для вдосконалення національної системи соціального забезпечення. Досвід інших країн дозволяє виділити ефективні моделі організації надання, механізми координації та фінансування соціальних послуг, які можуть бути адаптовані в Україні з урахуванням її соціально-економічних умов.

Система соціальних послуг у Сполучених Штатах Америки є комплексною мережею державних, місцевих та приватних програм, спрямованих на підтримку громадян, що опинилися у складних життєвих обставинах, забезпечення базових потреб та соціальної стабільності [114; 117]. Особливістю американської системи є федеративна структура, яка передбачає поєднання діяльності федерального уряду та органів влади штатів і місцевих громад [131]. Федеральний уряд встановлює основні стандарти та фінансово підтримує соціальні програми, тоді як штати та округи реалізують їх на місцевому рівні, адаптуючи до конкретних потреб населення [117; 123].

Однією з ключових особливостей є диференціація програм залежно від цільових груп населення. Основні напрями соціальних послуг включають допомогу малозабезпеченим сім'ям (наприклад, програма Temporary Assistance for Needy Families, TANF), забезпечення медичного обслуговування (Medicaid та Medicare), продовольчу підтримку (Supplemental Nutrition Assistance Program, SNAP), допомогу в працевлаштуванні та житлові субсидії [114; 117]. Особливу увагу приділено підтримці дітей, людей з інвалідністю, літніх громадян та безробітних [131].

Ще однією важливою рисою американської системи є акцент на адресність та критерійність допомоги. Більшість програм передбачає визначені критерії доходу та потреби, що дозволяє забезпечити підтримку тим, хто дійсно її потребує. Наприклад, для отримання продовольчих талонів або медичного страхування необхідно підтвердити низький рівень доходу [114; 117].

Соціальні послуги у США також відзначаються високим рівнем участі приватного та громадського секторів. Благодійні організації, неурядові фонди, волонтерські програми та соціальні підприємства активно взаємодіють із державними службами, забезпечуючи додаткові форми підтримки та інноваційні сервіси для населення [107; 123].

Технологічна модернізація також стала характерною особливістю. Багато програм соціальної допомоги в США доступні онлайн через державні портали,

що дозволяє громадянам подавати заявки, отримувати консультації та відстежувати статус допомоги дистанційно [114]. Це підвищує доступність та ефективність надання послуг, знижуючи адміністративне навантаження та час очікування.

Важливою особливістю є регулювання через законодавство та контроль за виконанням програм. Федеральні закони, такі як Social Security Act та закони про медичне страхування, визначають рамки надання допомоги, встановлюють права та обов'язки одержувачів, а також механізми контролю за цільовим використанням коштів [79; 123].

Отже, особливостями надання соціальних послуг у США є федеративна структура управління, орієнтація на конкретні групи населення, адресність і умовність допомоги, активна участь приватного та громадського секторів, використання сучасних технологій та законодавче регулювання. Така система дозволяє адаптувати соціальні послуги до різних регіонів, потреб громадян та сучасних соціально-економічних викликів, забезпечуючи комплексну підтримку населення та сприяючи соціальній стабільності.

Система соціальних послуг у Нідерландах є однією з найбільш розвинених у Європі. Вона поєднує універсальні програми соціального страхування з адресними допомогоюми, спрямованими на підтримку конкретних категорій населення, що потребують додаткової допомоги [40; 36]. Нідерланди мають дві основні категорії соціального страхування. Перша – національне страхування, обов'язкове для всіх осіб, які постійно проживають або працюють у країні. Воно включає пенсії за віком, допомогу на дітей, допомогу у разі втрати годувальника та довгострокову медичну допомогу [36]. Друга – страхування працівників, обов'язкове для всіх працівників та охоплює допомогу у разі безробіття, тимчасової непрацездатності та інші виплати, пов'язані з трудовою діяльністю [40].

Окрім загальнонаціональних програм, існують адресні соціальні допомоги, які надаються особам із низьким рівнем доходу. Наприклад, соціальна допомога

(bijstandsuitkering) надається муніципалітетами людям, які не можуть самостійно покрити мінімальні життєві потреби, а розмір допомоги залежить від доходу та заощаджень заявника [19]. Існує також допомога на оренду житла (huurtoeslag), яка покриває частину витрат на оренду для осіб із низьким доходом, та допомога на медичне страхування (zorgtoeslag) для оплати обов'язкового медичного страхування [115].

Муніципалітети відіграють ключову роль у наданні соціальних послуг, визначенні права на допомогу, обробці заявок та виплаті допомог. Вони також відповідають за інтеграцію людей з обмеженими можливостями, надання підтримки у пошуку роботи та організацію соціальних програм на місцевому рівні [40]. Нідерланди активно інтегрують соціальні послуги з іншими сферами, такими як охорона здоров'я, освіта та житлове забезпечення, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення соціальних проблем та ефективніше використовувати ресурси [36].

Попри високий рівень розвитку соціальної системи, Нідерланди стикаються з рядом викликів. До них належать зростання витрат на довгострокову медичну допомогу через старіння населення, нерівномірний доступ до соціальних послуг, особливо у великих містах [19], а також необхідність адаптації до змін на ринку праці, пов'язаних із автоматизацією та зміною структури зайнятості.

Система соціальних послуг у Нідерландах є прикладом ефективного поєднання універсального соціального страхування та адресної допомоги. Вона забезпечує соціальний захист для всіх категорій населення та сприяє соціальній стабільності. Для підтримки ефективності системи необхідно постійно адаптувати політику до змін у суспільстві та економіці.

Система соціальних послуг у Японії є комплексною мережею державних програм, спрямованих на забезпечення соціального захисту населення, підтримку малозабезпечених, осіб з інвалідністю, дітей та літніх людей.

Соціальні послуги у країні регулюються низкою законів та ініціатив, що визначають права громадян і механізми надання допомоги [17; 37].

Основою соціального забезпечення є національна система соціального страхування, яка охоплює пенсійне забезпечення, медичне страхування та страхування у разі непрацездатності. Пенсійна система передбачає виплати особам похилого віку, тоді як медичне страхування забезпечує доступ до базової та спеціалізованої медичної допомоги [34; 113].

Для підтримки малозабезпечених сімей та осіб діє програма державної допомоги (Public Assistance), яка гарантує мінімальний рівень життя, покриваючи витрати на житло, харчування та медичне обслуговування. Розмір допомоги визначається на основі доходів та майнового стану отримувача [85]. Крім того, в Японії існують ініціативи взаємодопомоги, такі як система "Fureai Kippu" (Caring Relationship Ticket), що дозволяє людям отримувати кредити за допомогу іншим, які можуть бути використані для отримання допомоги у майбутньому [113].

Особливу увагу приділено соціальним послугам для літніх людей. Система соціального забезпечення для цієї категорії включає пенсійні виплати, медичне обслуговування та організацію догляду на дому або у спеціалізованих закладах. Ця модель дозволяє підтримувати якість життя літніх людей та забезпечувати їхню соціальну інтеграцію [99].

Соціальні послуги для осіб з інвалідністю регулюються спеціальним законом, який передбачає доступ до медичних, соціальних та освітніх послуг, а також заходи щодо інтеграції у суспільство та надання підтримки для самостійного життя [18].

Важливою рисою японської системи соціальних послуг є поєднання універсальних програм страхування та адресних допомог, що дозволяє ефективно реагувати на різні потреби населення. При цьому держава активно залучає муніципалітети до реалізації програм, що забезпечує локалізовану підтримку та підвищує доступність соціальних послуг [18; 37].

Попри високий рівень розвитку соціальної системи, Японія стикається з низкою викликів. До них належать старіння населення та зростання витрат на медичну допомогу, а також потреба адаптації системи соціальних послуг до змін у структурі сім'ї та ринку праці [27; 31].

Таким чином, соціальні послуги в Японії є прикладом комплексної державної політики, що забезпечує соціальний захист усіх категорій населення, інтегрує універсальні та адресні програми та постійно адаптується до сучасних соціально-економічних викликів.

Соціальні послуги в Китаї формуються як частина широкої системи соціального захисту, що поєднує державне управління, місцеві програми та участь приватного сектору. Уряд країни поступово переходить від моделі вибіркової підтримки до інтегрованої соціальної системи, яка включає соціальне страхування, допомогу вразливим групам, догляд за літніми людьми, охорону здоров'я та підтримку сімей. Як зазначає UNICEF China, одним із ключових напрямів державної політики є інтеграція соціальних послуг із системами освіти та охорони здоров'я, а також розширення доступу до соціального супроводу дітей та сімей у сільських регіонах [127].

Згідно з профілем Міжнародної організації праці, китайська система соціального захисту охоплює медичне страхування, пенсійні виплати, страхування від безробіття та виробничих травм, а також програми мінімального доходу «dibao», спрямовані на підтримку громадян із найнижчими доходами [116]. При цьому на практиці доступ до соціальних послуг суттєво відрізняється між міськими та сільськими районами, що створює дисбаланс у рівні забезпечення соціального добробуту.

Важливою сферою залишається соціальний захист працівників, особливо у контексті трудової міграції. Як наголошує China Briefing, китайське законодавство зобов'язує роботодавців здійснювати внески до систем соціального страхування за всіх офіційно працевлаштованих осіб, що включає медичне, пенсійне страхування та страхування від безробіття [110]. Однак для

працівників неформального сектору та внутрішніх трудових мігрантів система передбачає спрощені або субсидовані механізми реєстрації.

Національна комісія з розвитку та реформ Китаю повідомляє про збільшення державного фінансування соціальних програм, особливо в регіонах із недостатньо розвиненою соціальною інфраструктурою [119]. Основними викликами залишаються старіння населення, міграція молоді до великих міст, цифровий розрив серед літніх людей та регіональні відмінності у якості соціальних послуг. Зростає попит на послуги довготривалого догляду, а також соціальне обслуговування на дому, що поступово впроваджується муніципальними службами.

Згідно з офіційними даними уряду Китаю, нині впроваджується політика створення національної мережі базових суспільних послуг, яка включає не лише соціальне страхування, а й систему професійного соціального супроводу, цифрову реєстрацію на отримання допомоги, розвиток центрів громадських послуг та залучення приватного сектору до забезпечення соціального догляду [124]. Це свідчить про перехід до моделі, де держава не лише гарантує пільги, але й створює сервісно орієнтовану інфраструктуру соціального забезпечення.

Розглядаючи соціальні послуги в Китаї, можна помітити, що вони перебувають у фазі модернізації: уряд поступово розширює охоплення, впроваджує цифрові механізми доступу, підтримує розвиток місцевих соціальних центрів та посилює адресну підтримку вразливих груп населення. Проте виклики, пов'язані з нерівністю доступу, старінням населення та міграційними процесами, залишаються ключовими напрямками майбутньої соціальної політики країни.

У контексті реформування системи соціального захисту України особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду організації соціальних послуг, що дозволяє визначити ефективні моделі управління, фінансування та цифровізації підтримки населення. Аналіз систем США, Нідерландів, Японії та Китаю демонструє, що попри різні політичні моделі, усі

ці країни мають спільну рису – соціальні послуги розглядаються не як формальна бюрократична процедура, а як сервіс, орієнтований на потреби людини. У США основний акцент зроблено на адресності допомоги, залученні приватного сектору та цифровому обслуговуванні громадян. Американська система вигідно вирізняється тим, що соціальні програми доступні онлайн, а заявки обробляються автоматизовано, що суттєво зменшує черги, паперову звітність та ризики корупції. Цей досвід є надзвичайно цінним для України, де все ще спостерігається перевантаження соціальних служб і нестача електронних сервісів. Доцільним є впровадження єдиного цифрового порталу соціальної підтримки, залучення громадських організацій та соціальних підприємств до надання послуг, а також розвиток умовно-стимулюючих програм, що мотивують отримувачів соціальної допомоги до працевлаштування й соціальної активності.

Система соціальних послуг Нідерландів демонструє ефективне поєднання універсальних соціальних гарантій та адресної підтримки через муніципалітети. Фактична відповідальність за допомогу малозабезпеченим та особам у складних життєвих обставинах покладається на місцеву владу, яка має не лише обов'язок, але й фінансові інструменти для реалізації цих функцій. Україна, перебуваючи у стані децентралізації, може адаптувати цей підхід, забезпечивши громади реальними ресурсами, а не лише делегованими повноваженнями. Корисним є й досвід впровадження гнучких механізмів муніципального контролю за потребами населення, коли соціальний працівник має право оперативно приймати рішення без тривалих погоджень із центральними органами.

Японський досвід вирізняється розвиненою культурою соціального догляду та системою підтримки людей похилого віку, що є особливо актуальним для України, яка також стикається зі старінням населення. У Японії широко застосовується модель догляду вдома та у невеликих місцевих центрах, що дозволяє людині залишатися у звичному соціальному середовищі. Важливою є також система взаємодопомоги, що заохочує волонтерів і

громадські ініціативи до участі в соціальній підтримці. Україна може використати цей досвід через створення мережі центрів денного перебування, розвиток програм «соціального патронажу» та запровадження механізмів накопичувальних соціальних годин, коли допомога, надана іншим, у майбутньому гарантує підтримку самому волонтеру.

Китай пропонує модель стрімкої цифрової трансформації соціальних послуг. Держава впровадила електронні реєстри, системи автоматичного нарахування допомоги, а також центри соціального обслуговування за принципом «єдиного вікна», які об'єднують послуги медицини, соціальної підтримки та консультативної допомоги. Особливо цінним для України є досвід запуску мобільних соціальних сервісів у сільській місцевості, що дає змогу охопити підтримкою віддалені й малозабезпечені групи населення.

Отже, зарубіжний досвід доводить, що сучасна система соціальних послуг повинна бути сервісною, цифровою, децентралізованою та орієнтованою на людину. Для України доцільним є поєднання американської моделі цифрової адресної підтримки, нідерландського муніципального управління, японської системи догляду та громадської взаємодопомоги, а також китайської цифрової інфраструктури та мобільних соціальних офісів.

Висновки до розділу 1

У ході проведеного дослідження визначено, що система соціальних послуг є не просто механізмом підтримки населення, а стратегічним інструментом формування соціальної стабільності та людського розвитку. У сучасних умовах соціальні послуги мають виконувати не лише компенсаторну функцію, а й стати засобом активізації, реабілітації та залучення громадян до повноцінного суспільного життя.

Соціальні послуги – це заходи з допомоги особам або сім'ям, які опинились у складних життєвих обставинах та не можуть самотійно подолати труднощі.

Соціальні послуги можуть бути: простими, які не потребують постійної комплексної допомоги, зазвичай вони є короткотривалими і разовими (наприклад, консультація чи представництво інтересів), а також комплексними – планомірна і тривала у часі послуга, яка потребує взаємодії фахівців (наприклад, соціальний супровід). Соціальні послуги може отримати кожен, хто їх потребує за місцем фактичного проживання.

Соціальні послуги можуть надавати державні надавачі соціальних послуг, недержавні організації, приватні особи, які відповідають критеріям, що висуваються до провайдерів соціальних послуг нормативно-правовими документами.

Незважаючи на наявність нормативно-правового підґрунтя, українська система соціальних послуг залишається переважно адміністративною та орієнтованою на процедури, а не на результат для людини. Це свідчить про потребу переходу до сервісного підходу, який базується на принципах адресності, швидкого доступу, поваги до гідності отримувача та гнучкості у прийнятті рішень.

Міжнародний досвід демонструє, що ефективні соціальні системи поєднують цифровізацію, локальне управління та партнерство між державою, громадами і громадським сектором. Практики США, Нідерландів, Японії та Китаю показують: результативність соціальних послуг залежить від здатності держави діяти не як контролюючий орган, а як сервісний провайдер.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика суб'єктів системи надання соціальних послуг

Система надання соціальних послуг в Україні є багаторівневою, динамічною та побудованою на принципах децентралізації, партнерства і багатосуб'єктності. Її функціонування регулюється насамперед Законом України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII, а також іншими нормативно-правовими актами, зокрема постановами Кабінету Міністрів України № 450 від 01.06.2020 р. «Про затвердження Порядку формування, надання і обліку соціальних послуг» та № 832 від 01.08.2020 р. «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги догляду вдома».

Відповідно до законодавства, суб'єктами системи соціальних послуг є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи, організації та фізичні особи, які надають соціальні послуги або забезпечують їх організацію. Така система охоплює три основні сектори: державний, муніципальний (комунальний) та недержавний.



Рис. 2.1. Сектори системи надання соціальних послуг в Україні

Джерело: розроблено автором

Державний сектор системи надання соціальних послуг є фундаментальною складовою соціальної політики України, спрямованої на реалізацію конституційних гарантій соціального захисту громадян. Саме держава виконує провідну роль у формуванні нормативно-правової бази, забезпеченні доступності, якості та стабільності соціальних послуг, а також у контролі за їх наданням [46]. До державного сектору належать установи, організації та підприємства, які перебувають у державній власності та підпорядковуються центральним органам виконавчої влади. Основним органом, який формує та реалізує державну політику у сфері соціальних послуг, є Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України [93].

Структура державного сектору соціальних послуг є ієрархічною. На найвищому рівні знаходиться Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, яке здійснює нормативно-правове регулювання, формування державних стандартів, координацію діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади у сфері соціальних послуг [93]. У структурі апарату Міністерства функціонують департаменти соціального захисту, соціальних послуг, адресної підтримки населення, захисту прав дітей та осіб з інвалідністю, а також управління, що відповідають за моніторинг і розвиток соціальних сервісів [100].

На регіональному рівні функції державного сектору виконують департаменти (управління) соціального захисту населення обласних, районних та військових адміністрацій, які реалізують державну політику в межах відповідних територій [16]. Вони забезпечують організацію надання соціальних послуг, укладення договорів із надавачами, ведення реєстрів отримувачів послуг та здійснення контролю за якістю їх надання [66].

На місцевому рівні діють державні заклади соціального обслуговування, такі як територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг), центри соціальних служб, будинки-інтернати, центри реабілітації осіб з інвалідністю тощо. Ці установи безпосередньо надають соціальні послуги

громадянам, зокрема особам похилого віку, людям з інвалідністю, дітям-сиротам, внутрішньо переміщеним особам та іншим категоріям населення [57].

Згідно з даними Міністерства соціальної політики, станом на 2024 рік у державній системі функціонувало понад 650 державних і комунальних закладів соціального обслуговування, включно з територіальними центрами, центрами соціальних служб і закладами реабілітації [36]. Державний сектор забезпечує близько 55 % усіх соціальних послуг, що надаються в Україні, при цьому його частка зростає у кризові періоди (зокрема, під час війни та масових переміщень населення) [28].

Основними напрямками діяльності суб'єктів державного сектору є:

- соціальний супровід сімей і осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах;
- надання послуг з догляду вдома, підтримки осіб з інвалідністю;
- соціальна адаптація та інтеграція внутрішньо переміщених осіб;
- надання кризових послуг і тимчасового притулку;
- соціальна реабілітація та психологічна підтримка [57; 93].

Фінансування державного сектору системи соціальних послуг здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, а також субвенцій місцевим бюджетам. У 2024 році на розвиток системи соціальних послуг державою було виділено понад 10,2 млрд грн, що на 17 % більше, ніж у 2022 році [28].

Таблиця 2.1

Динаміка фінансування державного сектору системи надання соціальних послуг в Україні у 2022–2024 рр.

Рік	Обсяг фінансування, млрд. грн.	Темп приросту до попереднього року, %
2022	8,7	х
2023	9,5	9,2
2024	10,2	7,4

Джерело: складено автором за даними [28]

Водночас держава активно розвиває механізми міжвідомчої взаємодії між суб'єктами державного, муніципального та недержавного секторів, що дозволяє створити комплексну модель соціального забезпечення, засновану на партнерстві та ефективному використанні ресурсів [16].

Муніципальний сектор системи надання соціальних послуг є важливою ланкою в організаційному механізмі реалізації соціальної політики України, оскільки саме на рівні територіальних громад реалізується переважна більшість програм соціальної підтримки, допомоги та реабілітації населення. Згідно із Законом України «Про соціальні послуги», органи місцевого самоврядування виступають головними організаторами надання соціальних послуг на відповідній території [46].

Основу муніципального сектору становлять виконавчі органи сільських, селищних і міських рад, центри надання соціальних послуг, центри соціальних служб, територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг), інклюзивно-ресурсні центри, будинки для осіб похилого віку, а також комунальні установи, створені громадами для виконання соціальних функцій [20].

Муніципальні суб'єкти системи соціальних послуг забезпечують реалізацію низки функцій:

- виявлення осіб і сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- надання соціальних послуг (догляд удома, соціальний супровід, підтримане проживання, реабілітація тощо);
- розроблення та виконання місцевих програм соціального захисту;
- залучення недержавних організацій до виконання соціальних замовлень;
- ведення обліку надавачів і отримувачів соціальних послуг у громаді [61].

Муніципальний сектор є ключовим у реалізації принципу децентралізації соціальної політики, який передбачає передання повноважень і фінансових ресурсів від державного до місцевого рівня. Саме громади сьогодні несуть

основну відповідальність за організацію соціальної роботи, надання соціальних послуг та безпосередній контакт із населенням.

Станом на початок 2025 року в Україні функціонувало 612 центрів надання соціальних послуг та 278 центрів соціальних служб, створених органами місцевого самоврядування [59]. Це на 4,4 % більше, ніж у 2022 році, що свідчить про поступове розширення муніципальної мережі соціальних установ. Загалом, у муніципальному секторі працює понад 24 тисячі фахівців із соціальної роботи та близько 15 тисяч соціальних працівників, які щороку обслуговують понад 2,1 млн отримувачів соціальних послуг [41].

Для ілюстрації тенденцій розвитку муніципального сектору наведемо статистичні дані (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка розвитку муніципального сектору системи надання соціальних послуг в Україні у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Довідка: на 1 червня 2025 р.	Тем приросту 2024 р. до 2022 р., %
Кількість центрів надання соціальних послуг, од.	586	602	605	612	3,2
Кількість центрів соціальних служб, од.	262	270	274	278	4,6
Кількість працівників муніципальних установ, осіб	35000	37800	38400	39000	9,7
Кількість отримувачів соціальних послуг, млн. осіб	1,8	2,0	2,05	2,1	13,9

Джерело: складено автором за даними [41; 59]

Фінансування муніципального сектору соціальних послуг здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, а також субвенцій із державного бюджету. У 2025 році на утримання муніципальних установ соціального спрямування було спрямовано понад 8,3 млрд грн, що на 18,6 % більше, ніж у 2022 році [52]. Зросла також частка коштів, які громади спрямовують на розвиток соціальних програм – із 1,6 % до 2,1 % від загального обсягу місцевих бюджетів [3].

Таблиця 2.3

Фінансування муніципального сектору системи надання соціальних послуг в
Україні у 2022-2024 рр.

Рік	Обсяг фінансування з місцевих бюджетів, млрд. грн.	Субвенції з державного бюджету, млрд. грн.	Загальний обсяг фінансування, млрд. грн.	Темп приросту заг. фінансування до попереднього року, %
2022	5,9	1,1	7,0	x
2023	6,4	1,2	7,6	8,6
2024	6,9	0,9	7,9	3,9
на 1 червня 2025	7,3	1,0	8,3	5,1

Джерело: складено автором за даними [3; 41;53]

Муніципальні органи активно впроваджують модель інтегрованих соціальних послуг, що передбачає об'єднання різних напрямів допомоги в межах однієї установи або міжвідомчої команди. Це дозволяє підвищити ефективність підтримки, уникнути дублювання функцій та забезпечити індивідуальний підхід до кожного отримувача [88].

Важливою тенденцією останніх років є розвиток партнерства між муніципальними установами та недержавними надавачами соціальних послуг. Громади дедалі частіше застосовують механізм соціального замовлення, що дає змогу делегувати частину послуг громадським чи благодійним організаціям. У 2024 році цей механізм використовували понад 320 територіальних громад, тоді як у 2022 році їх було лише 250 [21].

Серед головних викликів муніципального сектору залишається нестача кваліфікованих кадрів, нерівномірність фінансового забезпечення громад, а також недостатня матеріально-технічна база соціальних закладів. Проте, попри ці труднощі, муніципальні структури залишаються найближчою до громадян ланкою системи соціального захисту, яка забезпечує адресність і доступність допомоги [106].

Недержавний сектор системи соціальних послуг є важливою складовою соціальної інфраструктури України, яка доповнює діяльність державних і муніципальних органів. Він охоплює широке коло організацій, установ та осіб,

що надають соціальні послуги на недержавній основі, сприяючи підвищенню доступності, різноманітності та якості допомоги населенню [46].

Відповідно до статті 12 Закону України «Про соціальні послуги», до недержавних суб'єктів належать громадські об'єднання, благодійні організації, релігійні громади, підприємства, установи, організації приватної форми власності, а також фізичні особи – підприємці, які надають соціальні послуги відповідно до законодавства [20]. Така структура дозволяє забезпечити гнучкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість системи соціальної підтримки, що особливо важливо в умовах воєнного стану та соціально-економічних викликів.

Організаційна структура недержавного сектору системи соціальних послуг включає три основні групи суб'єктів:

1. Громадські об'єднання та благодійні організації. Вони займаються наданням допомоги вразливим групам населення, зокрема внутрішньо переміщеним особам, людям з інвалідністю, особам, які постраждали від насильства, дітям-сиротам тощо [22].

2. Релігійні організації, які створюють мережі центрів соціальної підтримки, притулків, пунктів видачі гуманітарної допомоги та здійснюють благодійну діяльність.

3. Фізичні особи – підприємці (ФОП), що надають соціальні послуги на договірних засадах, переважно у сфері догляду вдома, консультування, соціального супроводу [62].

Згідно з аналітичним звітом ІСАР «Єднання», станом на 2024 рік в Україні функціонувало понад 2800 недержавних організацій, які офіційно надають соціальні послуги, з них близько 65% – громадські об'єднання, 25% – благодійні фонди, решта – приватні суб'єкти та релігійні організації [109]. Крім того, у 2024 році було зареєстровано понад 1100 фізичних осіб – підприємців, які надають соціальні послуги на постійній основі [29].

Також значну роль у розвитку недержавного сектору відіграють міжнародні донори та проекти технічної допомоги (UNICEF, UNDP, Caritas, Save the Children, Червоний Хрест, USAID тощо), які забезпечують ресурсну підтримку та розвиток інституційної спроможності недержавних організацій [126]. Такі програми дозволили значно розширити географію надавачів послуг, особливо у прифронтових регіонах і громадах, що приймають внутрішньо переміщених осіб.

У структурі фінансування недержавного сектору переважають грантові кошти, благодійні внески, донорська підтримка, а також оплата послуг клієнтами або місцевими громадами через механізм соціального замовлення [130]. За даними Міністерства соціальної політики України, у 2024 році понад 310 громад скористалися механізмом «соціального замовлення» для залучення недержавних надавачів до реалізації соціальних програм, що на 25% більше, ніж у 2022 році [36].

Таблиця 2.4

Динаміка розвитку недержавного сектору системи надання соціальних послуг в Україні у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024 р. до 2022 р., %
Кількість офіційно зареєстрованих недержавних організацій	2100	2450	2800	33,3
Кількість ФОП – надавачів соціальних послуг	850	980	1100	29,4
Громади, що використовують механізм соціального замовлення	248	282	310	25,0
Частка недержавного сектору в загальній системі надавачів послуг, %	42	45	47	5,0

Джерело: складено автором за даними [36]

Розвиток недержавного сектору сприяє впровадженню нових підходів у соціальній роботі – індивідуалізованого планування послуг, мультидисциплінарного підходу, партнерства з громадами, що відповідає європейським стандартам соціальної політики [92]. У той же час сектор

стикається з низкою проблем – нестабільністю фінансування, недостатньою координацією з державними структурами, а також складністю у проходженні процедур акредитації та включення до Реєстру надавачів соціальних послуг [105].

Тому можна сказати, що, недержавний сектор системи соціальних послуг в Україні демонструє сталу динаміку розвитку, зростання кількості організацій і збільшення обсягів наданих послуг. Його структура поєднує різні типи суб'єктів – від великих благодійних фондів до індивідуальних надавачів, що дозволяє більш ефективно реагувати на соціальні виклики, розширювати охоплення допомоги та впроваджувати інноваційні підходи. Надалі важливо забезпечити стабільне фінансування, посилити координацію між державним і недержавним секторами, а також підвищити рівень професійної підготовки кадрів у сфері соціальної роботи.

Отже, структура суб'єктів системи надання соціальних послуг України ґрунтується на взаємодії державного, муніципального та недержавного секторів, кожен із яких виконує власні функції та доповнює інші складові системи. Державний сектор забезпечує нормативно-правове регулювання, фінансування та контроль якості надання послуг; муніципальний сектор відповідає за безпосереднє надання послуг на рівні громад і реалізацію принципу децентралізації; недержавний сектор виступає гнучким партнером, який підсилює систему за рахунок громадських, благодійних і приватних ініціатив.

Синергія між цими секторами створює передумови для формування інтегрованої та клієнтоорієнтованої системи соціальних послуг, здатної ефективно реагувати на потреби населення в умовах соціально-економічних і гуманітарних викликів. Саме налагоджена координація між ними визначає рівень ефективності управління процесом надання соціальних послуг.

2.2. Аналіз організаційного механізму управління процесом надання соціальних послуг

Як зазначалося вище, система соціальних послуг в Україні функціонує на основі діяльності державного, муніципального та недержавного секторів, що утворюють цілісну модель соціальної підтримки населення. Проте ефективність роботи цієї системи значною мірою визначається не лише структурою суб'єктів, а й механізмами управління, які забезпечують організацію, регулювання, фінансування та контроль процесів надання соціальних послуг [20].

Механізми управління процесом надання соціальних послуг – це сукупність інституційних, нормативних, фінансових, кадрових та інформаційно-аналітичних інструментів, за допомогою яких держава, органи місцевого самоврядування й інші суб'єкти соціальної політики забезпечують ефективне функціонування соціальної сфери. Їхня мета полягає у забезпеченні доступності, адресності, якості та сталості соціальних послуг для всіх категорій населення, особливо для осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах/

Організаційний механізм управління соціальними послугами в Україні охоплює структуру органів управління, розподіл повноважень, механізми координації між рівнями влади, а також взаємодію з надавачами соціальних послуг різних форм власності.

Відповідно до чинного законодавства, головним координатором державної політики у сфері соціальних послуг є Міністерство соціальної політики України, сім'ї та єдності України (далі – Мінсоцполітики), яке здійснює нормативно-правове регулювання, визначає державні пріоритети, стандарти послуг і методичні засади їх реалізації.

На виконавчому рівні діє Національна соціальна сервісна служба України (далі – Нацсоцслужба), яка забезпечує реалізацію політики, здійснює контроль за дотриманням стандартів, веде державні реєстри надавачів і отримувачів соціальних послуг [36].

На регіональному рівні управління здійснюється департаментами (управліннями) соціального захисту обласних державних адміністрацій, які координують діяльність територіальних громад і надавачів послуг. На місцевому рівні повноваження у сфері соціальних послуг реалізуються виконавчими органами сільських, селищних і міських рад, що відповідають за формування мережі соціальних установ, визначення потреб громади та безпосереднє надання послуг [27].

Система управління соціальними послугами України має трирівневу структуру (рис. 2.2).

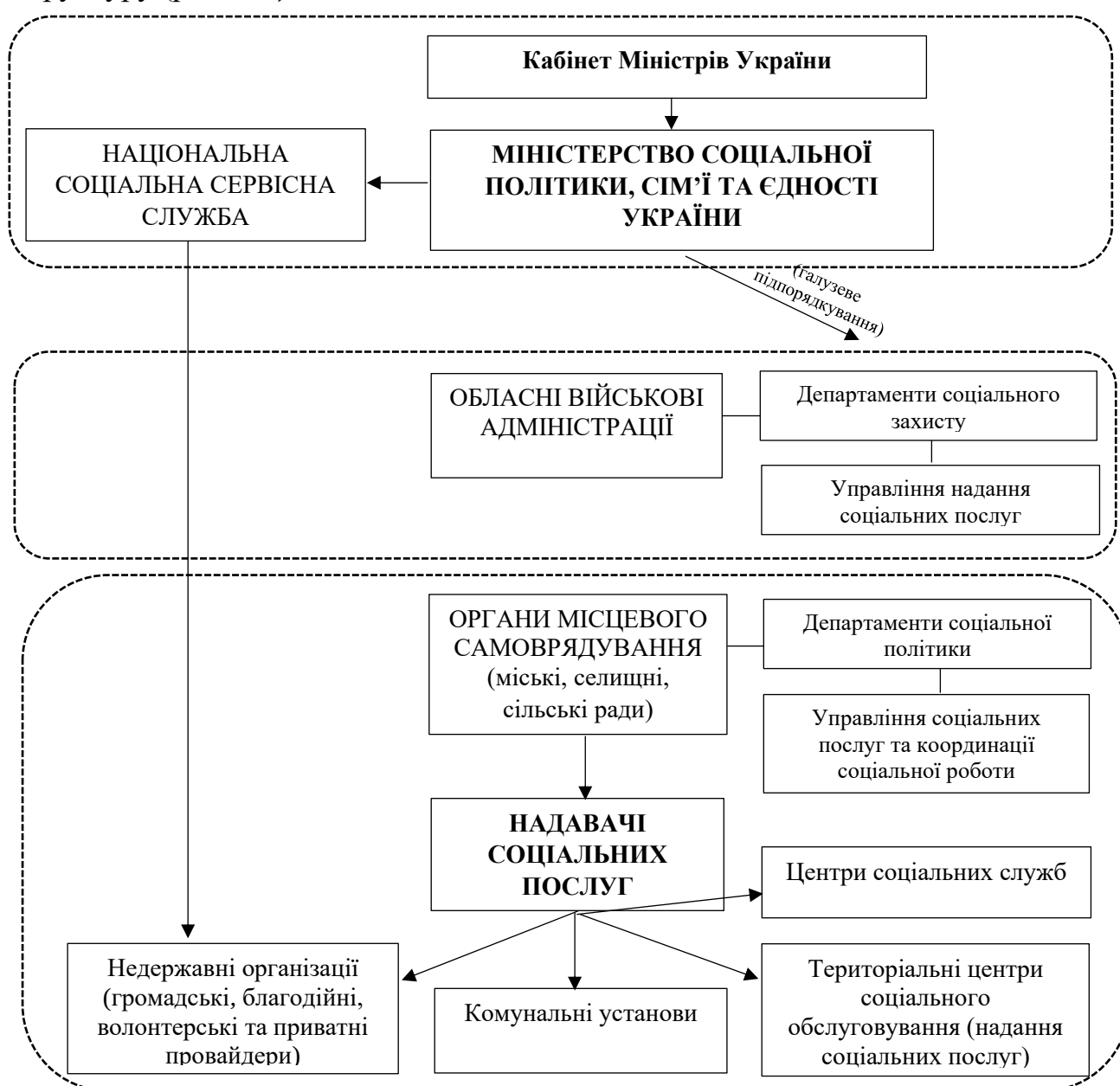


Рис. 2.2. Система управління соціальними послугами в Україні

Після впровадження реформи децентралізації у 2015–2020 рр. організаційний механізм зазнав істотних змін. Якщо раніше управління соціальними послугами здійснювалося переважно вертикально через державні структури, то нині основні повноваження щодо планування й надання послуг передано громадам. Це дозволило наблизити соціальні сервіси до населення, підвищити адресність допомоги та оперативність реагування на соціальні потреби [11].

Водночас, за результатами аналітичних звітів Нацсоцслужби, нерівномірність спроможності громад залишається проблемою: близько 30 % територіальних громад України у 2024 р. не мали повноцінно функціонуючих соціальних служб або не забезпечували всі необхідні послуги [58; 80]. Це свідчить про необхідність подальшого зміцнення координаційного потенціалу муніципального рівня та посилення інституційної підтримки з боку держави.

Правовий механізм управління системою соціальних послуг є фундаментальною основою регулювання взаємовідносин між усіма суб'єктами соціальної сфери. Він визначає правові норми, принципи, стандарти, порядок акредитації, моніторингу, контролю якості та відповідальності у сфері надання соціальних послуг [31].

Базовим документом, що регулює діяльність у цій сфері, є Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671-VIII, який установлює засади формування, організації та фінансування системи соціальних послуг, визначає суб'єктів і принципи їх взаємодії [26]. Згідно із законом, соціальні послуги можуть надаватися як державними, муніципальними, так і недержавними суб'єктами, а держава гарантує їх доступність і якість для усіх категорій населення.

Ключову роль у формуванні правового поля відіграють також такі нормативно-правові акти:

- Постанова Кабінету Міністрів України № 587 від 1 червня 2020 року «Про затвердження Порядку організації надання соціальних послуг»;

– Постанова КМУ № 450 від 12 травня 2021 року «Про затвердження Порядку формування та ведення Державного реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг»;

– Наказ Міністерства соціальної політики України № 28 від 20 січня 2021 року «Про затвердження Державних стандартів соціальних послуг» [44].

Особливе значення має Державний реєстр надавачів і отримувачів соціальних послуг, який функціонує в межах Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Станом на початок 2025 року в Реєстрі зареєстровано понад 7,8 тис. надавачів соціальних послуг, з них близько 52 % – комунальні установи, 37 % – недержавні організації, решта – державні структури [14,15].

Правовий механізм також передбачає впровадження соціального замовлення, що дозволяє органам місцевого самоврядування закуповувати соціальні послуги у громадських, благодійних або приватних організацій. Цей інструмент забезпечує конкуренцію серед надавачів послуг і сприяє підвищенню їхньої якості. У 2024 році соціальне замовлення застосовували понад 320 територіальних громад, тоді як у 2022 році їх було лише 250 [21].

Таким чином, правовий механізм забезпечує нормативну цілісність і системність управління соціальною сферою, створюючи підґрунтя для ефективного функціонування інших управлінських інструментів.

Фінансово-економічний механізм управління соціальними послугами охоплює процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування системи соціальних послуг. Його складовими є:

- фінансування з державного бюджету;
- субвенції місцевим бюджетам;
- власні кошти територіальних громад;
- кошти міжнародної технічної допомоги, благодійних і громадських організацій [53].

Фінансове забезпечення системи соціальних послуг має змішаний характер: держава формує загальні пріоритети та надає субвенції, тоді як громади визначають обсяг і напрями використання коштів відповідно до власних соціальних потреб.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансування системи соціальних послуг в Україні у 2022–2024 рр.

Рік	Видатки державного бюджету, млрд. грн.	Субвенції місцевим бюджетам, млрд. грн.	Власні кошти місцевих бюджетів, млрд. грн.	Загальний обсяг фінансування, млрд. грн.	Темп приросту заг. фінансування до попереднього року, %
2022	8,7	2,8	5,9	17,4	-
2023	9,5	3,1	6,4	19,0	9,2
2024	10,2	2,7	6,9	19,8	4,2

Джерело: складено автором за даними [3; 53]

Як видно з таблиці, протягом 2022–2025 років фінансування системи соціальних послуг зросло на 21,3%. Найбільше зростання припало на 2023 рік, коли видатки збільшилися майже на 9,2% порівняно з попереднім періодом. Основну частку фінансових ресурсів становлять кошти державного бюджету (близько 51%), проте роль місцевих бюджетів стабільно зростає, що свідчить про посилення децентралізації фінансування соціальної сфери.

Разом із тим, рівень фінансової спроможності територіальних громад залишається неоднорідним. За оцінками Асоціації міст України, близько 40 % громад у 2024 році мали обмежені можливості щодо фінансування базових соціальних послуг, що вимагає розроблення механізмів міжмуніципального співробітництва та залучення додаткових джерел фінансування [3].

Важливою тенденцією є також активне використання інструментів державно-приватного партнерства у сфері соціальних послуг. У 2024 році укладено понад 180 угод між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями щодо надання послуг із соціальної адаптації, психологічної підтримки та догляду за вразливими категоріями населення [89].

Кадровий механізм управління соціальними послугами охоплює систему професійної підготовки, підвищення кваліфікації, атестації, мотивації та

розподілу кадрів у сфері соціальної роботи. Від ефективності кадрового забезпечення залежить якість і результативність усієї системи соціальних послуг.

Згідно з даними Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, станом на початок 2025 року у сфері соціального захисту працює близько 57 тис. фахівців із соціальної роботи, з них понад 38 % – у муніципальних установах, 22 % – у державних закладах, і приблизно 40 % – у недержавному секторі [44]. За останні три роки кількість соціальних працівників зросла на 9 %, проте кадровий дефіцит залишається актуальною проблемою, особливо в громадах із низькою фінансовою спроможністю.

Підготовка фахівців здійснюється у понад 40 закладах вищої освіти України, де функціонують програми зі спеціальностей «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка», «Менеджмент соціальної сфери». З 2021 року діє система післядипломного підвищення кваліфікації, яку координує Державна служба зайнятості спільно з Мінсоцполітики України [9].

У таблиці 2.6 подано основні показники кадрового забезпечення системи соціальних послуг України у 2022–2025 роках.

Таблиця 2.6

Кадрове забезпечення системи соціальних послуг України у
2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Довідка: на 1 червня 2025 р.	Темп приросту 2024 р. до 2022 р., %
Загальна кількість працівників соціальної сфери, осіб	52300	54100	55400	57000	5,9
Частка фахівців із соціальної роботи, %	64	67	69	71	7,8
Частка муніципального сектору, %	35	36	37	38	5,7
Середня заробітна плата, грн.	9800	10500	11400	12200	16,3

Джерело: складено автором за даними [9; 44]

Як видно з таблиці, відбувається поступове зростання кількості працівників соціальної сфери, а також підвищення середньої заробітної плати. Проте рівень оплати праці залишається нижчим, ніж у середньому по економіці (у 2025 р. – 16200 грн), що знижує привабливість професії. Для підвищення ефективності кадрового механізму необхідно розширювати програми професійного навчання, упроваджувати систему мотиваційних надбавок і запроваджувати стандарти професійної компетентності.

Попри позитивні зрушення, проблемами кадрового механізму залишаються:

- нерівномірний розподіл кадрів між регіонами;
- низький рівень заробітної плати соціальних працівників;
- обмежені можливості професійного зростання;
- недостатня мотивація молодих спеціалістів до роботи у громадському секторі [8].

Інформаційно-аналітичний механізм є ключовим інструментом для забезпечення прозорості, контролю, моніторингу та планування у системі соціальних послуг. Його метою є формування єдиної бази даних, аналітичної звітності та індикаторів ефективності надання послуг.

В Україні цей механізм реалізується через функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), запровадженої у 2022 році. ЄІССС забезпечує інтеграцію інформації про отримувачів і надавачів соціальних послуг, ведення електронних реєстрів, автоматизацію процесів обліку та звітності [58]. Станом на кінець 2024 року до системи підключено понад 85% територіальних громад, що дало змогу значно підвищити ефективність обміну даними та зменшити бюрократичне навантаження [47].

Крім того, інформаційно-аналітичний механізм охоплює формування соціальної статистики та індикаторів оцінки ефективності послуг, зокрема показники охоплення, якості, задоволеності клієнтів, середньої вартості послуги. Для прикладу, у 2024 році рівень задоволеності отримувачів

соціальних послуг, за даними опитувань Нацсоцслужби, становив 78%, тоді як у 2022 році – лише 65%, що свідчить про позитивну динаміку [65].



Рис. 2.3. Основні елементи інформаційно-аналітичного механізму управління соціальними послугами в Україні

Джерело: розроблено автором за даними Мінсоцполітики

Розвиток інформаційно-аналітичного механізму сприяє формуванню сучасної моделі управління, заснованої на даних (data-driven management), що забезпечує ухвалення обґрунтованих рішень і підвищує ефективність державного управління соціальною сферою. Аналіз функціонування механізмів

управління процесом надання соціальних послуг в Україні свідчить, що за останні роки відбулися значні позитивні зміни, зокрема:

- розширення повноважень територіальних громад і розвиток децентралізації;
- створення єдиної інформаційної системи соціальної сфери;
- зростання фінансування та залучення недержавного сектору;
- упровадження соціального замовлення та державних стандартів послуг.

Водночас існують системні проблеми: недостатня кадрова спроможність на місцях, нерівномірне фінансування, слабка координація між секторами, відсутність єдиних методик оцінки ефективності [103].

За результатами аналітичного моніторингу Нацсоцслужби України (2025 р.), індекс ефективності системи управління соціальними послугами за п'ятибальною шкалою становить 3,7 бала, що свідчить про середній рівень результативності, із потенціалом до покращення завдяки цифровізації та розвитку партнерств [64].

Отже, механізми управління процесом надання соціальних послуг в Україні становлять цілісну систему, до складу якої входять організаційний, правовий, фінансово-економічний, кадровий та інформаційно-аналітичний елементи. Їхня ефективність визначає можливість реалізації державної соціальної політики та забезпечення населення якісними, доступними й адресними послугами.

Важливим досягненням останніх років є формування нормативно-правового підґрунтя, децентралізація повноважень, розвиток муніципального рівня управління та впровадження цифрових інструментів моніторингу.

Разом із тим, подальше вдосконалення системи вимагає підвищення фінансової стійкості громад, посилення кадрового потенціалу, упровадження сучасних методів аналітики й оцінювання ефективності. Саме комплексне зміцнення всіх механізмів управління стане передумовою сталого розвитку системи соціальних послуг в Україні.

2.3. Діагностика проблем та викликів в організації процесу надання соціальних послуг

Попри суттєвий прогрес у розвитку системи соціальних послуг, зокрема після ухвалення Закону України «Про соціальні послуги» (2019 р.) та впровадження процесів децентралізації, в Україні все ще існують глибокі проблеми та суперечності, які ускладнюють ефективну організацію соціальної підтримки населення. Ці проблеми мають як структурний, так і функціональний характер, охоплюючи фінансову, кадрову, правову, організаційну та інформаційну складові управління системою.

Особливої актуальності вони набули в умовах повномасштабної війни, внутрішньої міграції населення, зростання рівня бідності, соціального виснаження громад і підвищення потреби у підтримці з боку держави. Саме тому дослідження викликів у сфері організації соціальних послуг є важливою передумовою формування стійкої, адаптивної та справедливої системи соціального захисту [20].

Фінансове забезпечення залишається одним із найслабших місць системи соціальних послуг в Україні. Незважаючи на поступове збільшення обсягів фінансування у державному та місцевих бюджетах, ресурси не відповідають реальним соціальним потребам громад.

У 2025 році загальний обсяг фінансування системи соціальних послуг (державний бюджет, субвенції та місцеві кошти) становив приблизно 21,1 млрд. грн., що на 21% більше, ніж у 2022 році [44]. Проте ця сума покриває переважно витрати на утримання інфраструктури та базові соціальні програми, залишаючи обмежені ресурси для розширення спектра послуг чи впровадження інноваційних підходів.

Відповідно до аналітичних звітів Асоціації міст України, понад 40% територіальних громад не мають достатньої фінансової спроможності для забезпечення навіть мінімального гарантованого набору соціальних послуг [36].

Зокрема, малим сільським громадам бракує коштів на утримання соціальних працівників, облаштування приміщень для центрів соціального обслуговування та транспортне забезпечення фахівців із соціальної роботи.

Таблиця 2.7

Основні проблеми фінансування системи надання соціальних послуг в Україні

№ з/п	Зміст проблеми	Причини виникнення	Можливі наслідки
1	Недостатнє фінансування соціальних послуг на місцевому рівні	Обмежена доходна база місцевих бюджетів, зростання видатків на оборону та відновлення інфраструктури	Скорочення кількості надавачів послуг, зниження якості обслуговування
2	Нерівномірність фінансової спроможності територіальних громад	Різниця в податковому потенціалі та кількості населення	Соціальна нерівність між регіонами, відсутність рівного доступу до послуг
3	Залежність від субвенцій державного бюджету	Недостатня децентралізація фінансових ресурсів	Нестійкість фінансування, ризики затримок у виплатах
4	Відсутність довгострокового фінансового планування	Недосконалість системи бюджетування та прогнозування потреб	Неефективне використання ресурсів, відсутність розвитку мережі послуг
5	Обмежене використання державно-приватного партнерства	Низька зацікавленість бізнесу у соціальній сфері, відсутність стимулів	Невикористаний потенціал залучення додаткових коштів

Джерело: складено автором за даними Мінсоцполітики, Мінфіну та Асоціації міст України [36; 44]

Більшість громад орієнтуються не на планове фінансування, а на залишковий принцип, коли кошти на соціальні послуги виділяються після забезпечення інших потреб місцевого бюджету. Через це фінансування має нестійкий характер і не дозволяє створювати довгострокові програми підтримки.

Проблемною залишається й система розподілу субвенцій, оскільки чинна методика не завжди враховує фактичну кількість осіб, що потребують допомоги. У результаті громади з великою кількістю вразливих груп населення (внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, літніх людей) часто отримують фінансування, яке не покриває реальні потреби [3].

Ще однією проблемою є неефективне використання коштів, що зумовлено відсутністю системи оцінки результативності соціальних програм. Часто кошти спрямовуються на поточні потреби установ (зарплати, комунальні послуги), а не на інноваційні підходи або розвиток нових видів допомоги, таких як підтримане проживання, ресоціалізація, соціальне підприємництво [26].

Нарешті, слабо використовується потенціал залучення міжнародної технічної допомоги та грантових програм. Хоча з 2022 по 2024 рік у межах програм ЄС, ПРООН і UNICEF реалізовано понад 200 проєктів із розвитку соціальних послуг, вони мають переважно короткостроковий характер і не створюють стабільних джерел фінансування [58].

Таким чином, фінансово-економічна складова системи соціальних послуг залишається однією з найбільш уразливих. Її зміцнення потребує створення стабільної моделі бюджетного планування, удосконалення механізму розподілу субвенцій і стимулювання розвитку партнерств між державою, громадами та бізнесом.

Кадрове забезпечення є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування системи соціальних послуг, адже саме людський потенціал визначає якість, доступність і професійність надання допомоги. Водночас кадрова сфера в Україні залишається слабкою ланкою, що обмежує розвиток соціальної інфраструктури [31].

За даними Міністерства соціальної політики України, станом на 2025 рік у сфері соціальних послуг працює понад 57 тис. фахівців, однак потреба оцінюється на рівні понад 70 тис. осіб [44]. Тобто дефіцит кадрів становить близько 19%, а в окремих регіонах – понад 30% (зокрема у прифронтових громадах Донецької, Харківської та Херсонської областей).

Серед основних кадрових проблем варто виділити такі:

- низький рівень заробітної плати (у середньому 12,2 тис. грн, що на 25% менше, ніж середня по економіці);

- високе професійне навантаження (у середньому 250–300 клієнтів на одного соціального працівника);
- низька мотивація та емоційне вигорання;
- відсутність системної програми професійного розвитку [9].

У більшості територіальних громад відсутні фахові тренінги та навчальні курси з підвищення кваліфікації. Лише 37% працівників у 2024 році пройшли підвищення кваліфікації, і лише 18% – навчання з цифрових навичок, що суттєво впливає на впровадження електронних сервісів [8].

Ще одна проблема – старіння кадрового складу. Понад 55% фахівців – це особи старше 45 років, а молодих спеціалістів (до 30 років) – лише 12%. Основними причинами цього є низька престижність професії, перевантаження та обмежені можливості кар’єрного зростання [11].

Для наочності розглянемо таблицю 2.4, що демонструє ключові тенденції у кадровому забезпеченні сфери соціальних послуг протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.8

Динаміка кадрового забезпечення системи соціальних послуг України у 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024 р. до 2022 р., %
Загальна кількість фахівців, осіб	52300	54100	55400	5,9
Частка молодих спеціалістів (до 30 років), %	15	14	13	-2 п.
Середня заробітна плата, грн	9800	10500	11400	16,3
Працівники, які пройшли підвищення кваліфікації, %	33	35	36	3 п.
Кількість вакансій у системі, од.	5200	6000	6400	23,1

Джерело: складено автором за даними [8; 44]

З таблиці видно, що, попри незначне збільшення кількості працівників і рівня зарплати, кадровий дефіцит зберігається, а частка молодих спеціалістів

поступово скорочується. Це загрожує втратами кадрового потенціалу в середньостроковій перспективі.

Виходом із ситуації є створення муніципальних програм стимулювання молодих фахівців, підвищення оплати праці, розвиток дистанційних навчальних платформ, а також упровадження національної системи сертифікації соціальних працівників.

Однією з найгостріших проблем системи соціальних послуг є неузгодженість управлінських повноважень між державним, обласним і місцевим рівнями, що призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень і неефективного використання ресурсів.

Попри децентралізацію, багато громад залишаються залежними від рішень центральних органів влади, зокрема у питаннях фінансування та затвердження соціальних програм. Водночас держава недостатньо координує діяльність місцевих органів соціального захисту, що породжує управлінський дисбаланс [86].

Основними організаційними суперечностями є:

- розмитість повноважень між департаментами соціального захисту, центрами соціальних служб і виконавчими комітетами громад;
- відсутність єдиної системи контролю якості послуг;
- низька ефективність управління проєктами соціального спрямування;
- недостатня координація між державним і недержавним секторами.

Наприклад, у багатьох громадах функції із захисту дітей, надання адресної допомоги та роботи з ВПО здійснюють різні підрозділи, що призводить до фрагментарності управління.

Крім того, система моніторингу ефективності соціальних послуг перебуває на етапі формування. Відсутність стандартизованих індикаторів якості не дозволяє проводити об'єктивну оцінку діяльності соціальних установ [14].



Рис. 2.4. Основні організаційні суперечності в системі соціальних послуг

Джерело: розроблено автором

Таким чином, наявність управлінських суперечностей знижує ефективність державної політики у соціальній сфері та потребує вдосконалення моделі координації «держава – регіон – громада», зокрема через цифровізацію процесів управління, створення єдиного інформаційного порталу та чітке розмежування компетенцій.

Нормативно-правова база, яка регулює сферу соціальних послуг, хоча й оновлюється, все ще залишається недостатньо системною. Основним документом є Закон України «Про соціальні послуги», який закріпив базові принципи та підходи. Проте низка підзаконних актів або відсутні, або потребують перегляду з урахуванням нових соціальних реалій [47].

Зокрема, не врегульованими залишаються питання:

- механізму акредитації надавачів соціальних послуг;
- критеріїв сертифікації фахівців соціальної роботи;

- моніторингу дотримання державних стандартів;
- взаємодії між державними, муніципальними та недержавними структурами.

Проблемою є також повільне оновлення стандартів соціальних послуг. Частина з них була розроблена ще до 2020 року й не враховує нові види допомоги (зокрема, цифрові консультації, кризові притулки, послуги психологічної реабілітації ветеранів).

Наявні нормативні прогалини створюють ситуацію, коли громади мають різне тлумачення законодавства, що призводить до неоднакових підходів до фінансування, звітності та надання допомоги. Це ускладнює реалізацію принципу єдиних стандартів соціальних послуг на всій території України [110].

Сучасна система соціальних послуг поступово переходить на електронну модель управління, однак процес цифрової трансформації супроводжується значними труднощами. Основним інструментом збору та обробки інформації у соціальній сфері є Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), що функціонує з 2022 року. Вона покликана інтегрувати дані про надавачів і отримувачів соціальних послуг, вести реєстри та забезпечувати аналітику для ухвалення управлінських рішень. Попри прогрес, станом на кінець 2024 року лише близько 85% територіальних громад підключено до ЄІССС, а повноцінне її використання здійснюють лише 60% громад [52].

Основними бар'єрами цифровізації залишаються:

- нестача технічного обладнання та ліцензійного програмного забезпечення;
- недостатня цифрова грамотність працівників соціальної сфери;
- відсутність інтеграції між інформаційними базами різних відомств (МСП, Пенсійного фонду, МОЗ, Нацсоцслужби);
- проблеми з кібербезпекою та захистом персональних даних [97].

Через це виникають труднощі зі своєчасним оновленням інформації про отримувачів допомоги, а також дублювання даних. У результаті зростає ризик

нецільового використання коштів та затримок у наданні послуг, особливо у кризових ситуаціях.

У 2025 році Міністерство соціальної політики розпочало проєкт зі створення електронного «Соціального кабінету громадянина», який має забезпечити онлайн-доступ до всіх видів допомоги. Однак для його повноцінної реалізації необхідне розширення інфраструктури, підготовка кадрів і створення єдиних стандартів електронного документообігу [24].

Таким чином, інформаційно-аналітичні виклики у сфері соціальних послуг полягають не лише у технічній недосконалості систем, а й у відсутності єдиної аналітичної культури управління на основі даних (data-driven management).

Після 2022 року система соціальних послуг функціонує в умовах постійного зростання соціального навантаження, спричиненого війною, внутрішнім переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та зростанням рівня бідності. Станом на 2025 рік в Україні зареєстровано понад 5 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), з яких близько 40% потребують тривалих соціальних послуг – психологічної підтримки, допомоги у працевлаштуванні, житлових програм [35].

Кількість отримувачів соціальної допомоги у 2024 році зросла на 28% порівняно з 2021 роком, що створило надмірне навантаження на місцеві структури соціального захисту [60].

До зовнішніх викликів також належать:

- руйнування соціальної інфраструктури (понад 450 об’єктів постраждали внаслідок бойових дій [38]);
- зростання потреб у послугах для ветеранів і військових сімей (понад 1,2 млн осіб мають статус учасників бойових дій [51]);
- демографічне старіння населення – частка осіб віком 60+ перевищує 23 % (2025 р.);
- загострення проблем психічного здоров’я, особливо серед дітей і переселенців;

-підвищення рівня соціальної вразливості домогосподарств – за даними Світового банку, понад 25 % населення України перебуває за межею відносної бідності [104].

Крім того, війна суттєво ускладнила роботу соціальних служб у прифронтових регіонах: частина працівників евакуйована, мережа установ зруйнована або переміщена. Багато соціальних послуг нині надаються у мобільному форматі (виїзні групи, «соціальні хаби»), проте ці ініціативи мають фрагментарний характер і залежать від міжнародних донорів.

Таблиця 2.9

Основні проблеми системи соціальних послуг України у 2025 році

№ з/п	Проблеми	Прояви	Наслідки
1	Фінансово-економічні	Недостатність фінансування, нерівність між громадами, неефективний розподіл субвенцій	Зниження доступності послуг, регіональна нерівність
2	Кадрові	Дефіцит працівників, низькі зарплати, старіння кадрів, відсутність навчання	Зниження якості послуг, вигорання персоналу
3	Організаційно-управлінські	Дублювання функцій, слабка координація, відсутність моніторингу якості	Неузгодженість політики, неефективність управління
4	Правові	Недосконала нормативна база, прогалини у стандартах, різне тлумачення законів	Правова невизначеність, різна практика в громадах
5	Інформаційно-аналітичні	Неповне підключення до ЄІССС, низька цифрова грамотність, відсутність інтеграції баз даних	Втрата даних, неоперативність управлінських рішень
6	Соціально-економічні	Зростання кількості ВПО, бідність, руйнування інфраструктури, демографічна криза	Підвищення навантаження на систему, соціальна напруга

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що система соціальних послуг в Україні перебуває на етапі структурної адаптації. З одного боку, спостерігається значний поступ у нормативному, організаційному та

цифровому розвитку; з іншого – наявні системні проблеми, які перешкоджають підвищенню ефективності управління.

Найбільшими загрозами для стабільного функціонування є:

- нестача фінансових і кадрових ресурсів;
- управлінська розпорошеність і слабка координація між секторами;
- відсутність комплексної системи оцінки ефективності послуг;
- вплив війни та соціально-економічної нестабільності.

Водночас існує потенціал для модернізації системи – через розвиток державно-громадського партнерства, підвищення професійного рівня кадрів, цифрову інтеграцію даних і створення нової моделі соціального управління, орієнтованої на потреби людини.

Тому, можна сказати, що система соціальних послуг України стикається з комплексом фінансових, кадрових, організаційних, правових та інформаційних проблем, які посилюються зовнішніми викликами воєнного часу. Сучасний етап розвитку характеризується глибокими суперечностями між задекларованими цілями державної соціальної політики та реальними можливостями їх реалізації.

Вирішення цих проблем потребує:

- переходу від адміністративного управління до моделі результативності (performance-based management);
- розширення фінансової автономії громад;
- посилення кадрової підготовки та мотивації соціальних працівників;
- інтеграції інформаційних систем і формування єдиного соціального простору даних;
- залучення міжнародних партнерів до відновлення соціальної інфраструктури.

Лише за умови системного підходу й синергії державного, муніципального та недержавного секторів можливе створення ефективної, інклюзивної та

стійкої системи соціальних послуг, здатної відповідати на виклики сучасного суспільства.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система соціальних послуг в Україні функціонує як багаторівнева структура, до якої входять державні, муніципальні та недержавні суб'єкти, кожен з яких виконує власні управлінські та практичні функції. Державний сектор визначає нормативно-правові засади, стандарти та загальну політику у сфері надання соціальних послуг, забезпечуючи їх базовий гарантований мінімум. Муніципальний сектор здійснює безпосередню організацію та надання послуг на рівні територіальних громад, що дозволяє враховувати локальні потреби населення. Недержавний сектор доповнює діяльність органів влади, виступаючи гнучким партнером у реагуванні на соціальні кризи та розширюючи спектр послуг, особливо в умовах воєнного стану.

Водночас система має низку проблем: обмежене фінансування, різну спроможність громад, кадровий дефіцит, недостатню координацію та недосконалість нормативної бази, а також неповну цифровізацію управління. Воєнні події додатково посилюють навантаження і збільшують потребу населення в соціальній підтримці.

Отже, підвищення ефективності системи соціальних послуг потребує зміцнення фінансової спроможності громад, розвитку кадрового забезпечення, удосконалення нормативної бази та розширення взаємодії між суб'єктами. Це дозволить сформувати більш стійку та орієнтовану на потреби людини систему соціального захисту.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Інноваційні соціальні технології та цифровізація у сфері соціальних послуг

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та триваючого воєнного стану в Україні питання інноваційності та цифровізації соціальної сфери набуло особливої актуальності. Соціальні послуги є не лише елементом системи соціального захисту, а й ключовим чинником забезпечення стійкості суспільства, підтримки громадян у кризових ситуаціях і формування довіри до держави. Перехід до цифрових методів управління, застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інноваційних підходів у соціальній роботі створюють передумови для підвищення ефективності діяльності органів соціального захисту, оптимізації процесів обліку та надання послуг, а також для забезпечення відкритості та прозорості соціальної політики [50].

На нашу думку цифровізація соціальної сфери передбачає системні зміни не лише в технологічному, а й в управлінському, організаційному та культурному вимірах. Її сутність полягає у створенні нової цифрової екосистеми, у межах якої соціальні послуги стають доступними для кожного громадянина незалежно від його місця проживання, соціального статусу чи технічних можливостей. Вона охоплює процеси автоматизації документообігу, створення єдиних баз даних, інтеграцію державних реєстрів, упровадження онлайн-сервісів, розвиток клієнтоцентричних платформ і застосування інтелектуальних систем аналізу даних [55].

На нашу думку поняття «інноваційні соціальні технології» охоплює сукупність новітніх підходів, методів і інструментів, які забезпечують підвищення ефективності соціальної роботи, оптимізацію управління та

поліпшення якості життя населення. Вони реалізуються через використання інформаційних технологій, цифрових сервісів, аналітичних систем та інтерактивних комунікаційних каналів. Головна мета впровадження таких технологій полягає у створенні сучасної, сервісно орієнтованої системи соціальних послуг, здатної гнучко реагувати на потреби населення та виклики часу [73].

Інноваційність у соціальній сфері не обмежується впровадженням технічних засобів. Йдеться про нову логіку мислення в органах соціального захисту – перехід від бюрократичної моделі до клієнтоцентричної. Саме такий підхід сьогодні закріплюється у стратегічних документах Мінсоцполітики, у тому числі в Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери на період до 2025 року, де наголошено на необхідності інтеграції цифрових рішень, розширення електронних сервісів і розвитку аналітичної бази соціальних даних [42].

Зміст інноваційних технологій у соціальній сфері можна розкрити через кілька напрямів. По-перше, це цифровізація процесів управління, яка включає автоматизацію документообігу, створення електронних реєстрів отримувачів допомог, запровадження електронних кабінетів працівників і громадян. По-друге, інноваційність проявляється у використанні систем управління відносинами з клієнтами (CRM-систем), що дозволяють відстежувати кожен етап звернення та формувати персоналізований підхід до обслуговування. По-третє, важливим є розвиток аналітичних платформ на основі технологій Big Data, які дають змогу прогнозувати соціальні ризики, визначати потреби населення та планувати ресурси. І, нарешті, інновації охоплюють створення інтерактивних комунікаційних каналів – мобільних застосунків, чат-ботів, онлайн-консультацій, що значно розширюють можливості взаємодії між державою та громадянами [72].

Державна політика у сфері цифрової трансформації соціальних послуг реалізується на основі міжвідомчої співпраці Міністерства соціальної політики,

Міністерства цифрової трансформації, Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування, Державного центру зайнятості та органів місцевого самоврядування. У 2020–2025 роках основним напрямом реформування є формування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), що об'єднує дані про отримувачів соціальних послуг, постачальників і фінансові потоки.

Згідно з нормативно-правовими актами, мета цифровізації полягає у створенні єдиного цифрового простору, який забезпечить прозорість соціальних виплат, підвищить швидкість оброблення звернень і зменшить адміністративні бар'єри. Для досягнення цих цілей здійснюється інтеграція з іншими державними реєстрами – демографічним, податковим, медичним, реєстром внутрішньо переміщених осіб тощо. Такий підхід відповідає європейській практиці, де принцип «разове подання даних» (Once Only Principle) став основою ефективного електронного врядування [87].

Особливого значення набуває впровадження електронних сервісів через платформу «Дія». Станом на 2025 рік громадяни можуть у кілька кліків оформити допомогу при народженні дитини, подати заяву на отримання статусу внутрішньо переміщеної особи, оформити субсидію, подати документи на призначення виплат постраждалим від війни або подати запит на довідку про доходи. Такий підхід значно скорочує час обробки звернень, усуває необхідність особистого відвідування установ і зменшує ризик корупційних зловживань [69].

У контексті децентралізації важливою складовою є цифрова трансформація на рівні громад. У межах державного проєкту «Соціальна громада», який реалізується з 2020 року за підтримки ПРООН, створено єдину платформу для роботи соціальних фахівців. Ця система дозволяє вести електронний облік клієнтів, формувати кейси, створювати електронні картки отримувачів послуг і здійснювати моніторинг ефективності допомоги. Станом на 2025 рік понад 700 територіальних громад активно використовують її модулі,

що свідчить про реальне масштабування цифрових інструментів у місцевому самоврядуванні [96].

Таблиця 3.1

Основні напрями цифровізації соціальної сфери України

№	Напрямок	Зміст	Відповідальні органи	Очікуваний результат
1	Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС)	Об'єднання даних про отримувачів допомоги, надавачів послуг і фінансові потоки	Мінсоцполітики, Мінцифри, ПФУ	Централізований облік, прозорість і оперативність
2	Інтеграція соціальних послуг до порталу «Дія»	Надання широкого спектра соціальних сервісів онлайн	Мінцифри, ЦНАПи, ОМС	Спрощений доступ до послуг
3	Впровадження CRM-систем для соціальних служб	Автоматизація обліку звернень, аналітика, моніторинг	Мінсоцполітики, громади	Підвищення ефективності роботи персоналу
4	Створення електронного соціального профілю громадянина	Індивідуальний доступ до даних і сервісів	Мінсоцполітики, «Дія»	Персоналізоване обслуговування
5	Розвиток соціальних чат-ботів і мобільних сервісів	Онлайн-консультації, запис на прийом, інформування	ОМС, НГО	Підвищення комунікації з громадянами

Джерело: розроблено автором

ЄІССС є центральною технологічною платформою, яка забезпечує обмін інформацією між органами соціального захисту, фондами, службами зайнятості, Пенсійним фондом, медичними установами та громадянами. Вона дозволяє уніфікувати процеси призначення, нарахування та контролю соціальних виплат, забезпечити єдиний облік отримувачів допомоги і скоротити адміністративні витрати.

Основна мета створення ЄІССС полягає в переході до моделі «єдиного вікна» – коли громадянин взаємодіє з системою лише один раз, а всі інші органи отримують необхідні дані автоматично. Такий підхід відповідає принципам цифрового урядування ЄС і дає змогу значно підвищити якість соціального сервісу.

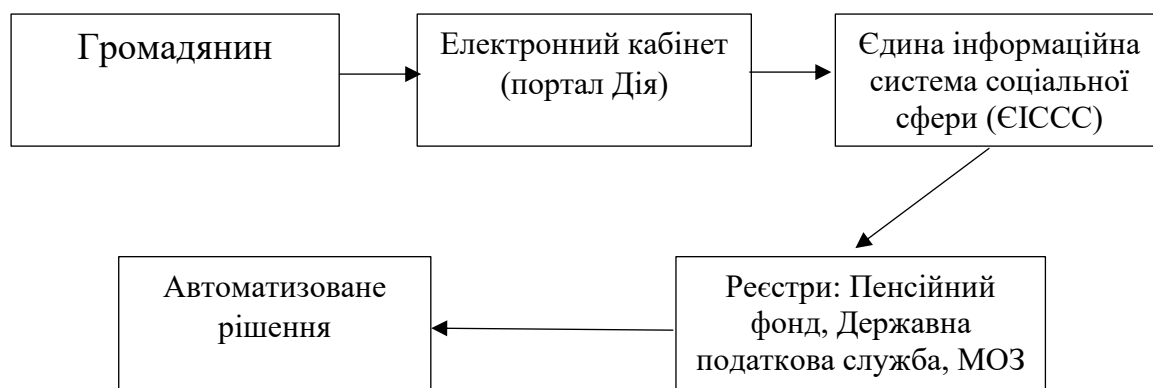


Рис. 3.1. Модель функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС)

Джерело: розроблено автором

У перспективі ЄІССС інтегрується з іншими державними інформаційними системами, що дозволить створити єдину цифрову базу для управління соціальною політикою на національному та регіональному рівнях. Уже сьогодні система забезпечує обмін даними між понад 30 основними державними реєстрами, що робить її одним з найбільш масштабних цифрових проєктів у публічному секторі [128]

Одним із найважливіших напрямів упровадження інноваційних соціальних технологій в Україні є використання CRM-систем (Customer Relationship Management) у роботі соціальних служб. Такі системи дозволяють автоматизувати процеси прийому звернень, формування індивідуальних планів соціального супроводу, ведення електронних карток клієнтів і здійснення моніторингу ефективності наданих послуг. Кожен етап – від реєстрації звернення до завершення кейсу – фіксується у базі даних, що дає змогу забезпечити прозорість, підзвітність і оперативність у прийнятті рішень [67].

Станом на 2025 рік найпоширенішими платформами для автоматизації соціальних послуг є «Соціальна громада», «Соціальна служба онлайн» та регіональні CRM-рішення, розроблені за підтримки ПРООН, UNICEF і Світового банку. Їх функціональні можливості охоплюють ведення єдиного електронного журналу звернень, електронні кейс-карти, автоматичне формування звітів та інтеграцію з ЄІССС. Використання таких систем у

громадах суттєво підвищує ефективність управління, знижує навантаження на персонал та зменшує ризики помилок, що виникають унаслідок паперового документообігу.

Таблиця 3.2

Основні функціональні можливості CRM-систем у соціальній сфері України

№ з/п	Функція	Опис реалізації	Ефективність
1	Електронна реєстрація звернень	Автоматичне створення та облік запитів від громадян	Скорочення часу обробки документів
2	Картка клієнта	Зберігання всієї інформації про отримувача допомоги	Уникнення дублювання даних
3	Аналітична панель	Автоматичний моніторинг ключових показників	Контроль ефективності надання послуг
4	Формування звітів	Генерація статистичних звітів у реальному часі	Підвищення прозорості управління
5	Інтеграція з ЄІССС	Синхронізація даних між державними реєстрами	Єдиний інформаційний простір

Джерело: розроблено автором

Завдяки CRM-рішенням соціальні працівники отримали змогу формувати індивідуальні кейси для кожного отримувача послуг. Це особливо актуально у громадах, де кількість звернень зросла у кілька разів через наслідки війни, внутрішнє переміщення населення та соціально-економічні труднощі. Електронізація процесів не лише підвищує швидкість прийняття рішень, а й створює базу для довгострокового аналізу потреб населення та планування соціальної політики на рівні громади [23].

Сучасна цифрова трансформація соціальної сфери неможлива без використання Big Data та технологій штучного інтелекту (AI). У соціальній політиці аналітичні системи виконують кілька ключових функцій: прогнозування соціальних ризиків, оцінка ефективності програм допомоги, ідентифікація вразливих груп населення, аналіз динаміки звернень і виявлення закономірностей у споживанні соціальних послуг [95].

Використання технологій AI дозволяє проводити автоматизовану перевірку заяв на соціальні виплати, визначати можливі дублювання або невідповідності даних, а також виявляти ризикові випадки шахрайства.

Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги інформації про доходи, склад сімей, зайнятість, стан здоров'я, забезпечуючи тим самим більш адресне й справедливе розподілення ресурсів. Пілотні проєкти Мінсоцполітики у 2024–2025 роках передбачають створення модулів прогнозування навантаження на соціальні служби та оцінки ефективності державних програм на основі алгоритмів штучного інтелекту [71].

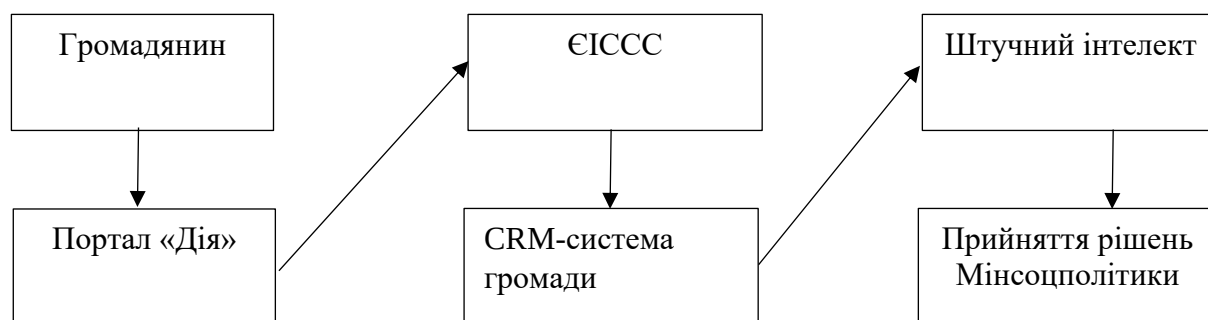


Рис. 3.2. Цифрова екосистема соціальної політики в Україні

Джерело: розроблено автором

Ця модель відображає логіку інтеграції ключових цифрових компонентів у єдину інформаційну систему, де всі етапи – від звернення до прийняття управлінського рішення – реалізуються автоматизовано. Завдяки цьому формується новий тип управління соціальною сферою – data-driven governance (управління на основі даних), що дозволяє ухвалювати рішення з опорою на аналітичні показники, а не лише інтуїтивні оцінки [112].

Особливої уваги заслуговує впровадження мобільних форм обслуговування населення – так званих «мобільних офісів соціальної підтримки». Такі підрозділи функціонують на базі спеціально обладнаних автомобілів, оснащених ноутбуками, принтерами, сканерами та підключенням до ЄІССС. Вони дозволяють здійснювати прийом громадян у віддалених населених пунктах, у тому числі на деокупованих і прифронтових територіях. Практика їх застосування довела високу ефективність: понад 100 тисяч осіб скористалися мобільними сервісами лише протягом 2024 року [120].

Розвиток мобільних офісів сприяє зменшенню цифрової нерівності та забезпеченню рівного доступу громадян до соціальних послуг. У поєднанні з

дистанційними сервісами, такими як гарячі лінії, відеоконсультації, електронні черги, чат-боти у Viber і Telegram, формується гібридна модель обслуговування, де цифрові технології доповнюють, а не замінюють людський контакт. Це особливо важливо для літніх людей і осіб з інвалідністю, які потребують не лише інформаційної, а й психологічної підтримки.

Таблиця 3.3

Основні моделі інноваційного надання соціальних послуг в Україні

№ з/п	Модель	Сутність	Очікуваний ефект
1	Онлайн-сервіси	Надання послуг через портали «Дія» та «Соціальна громада»	Скорочення часу звернення
2	Мобільні офіси	Виїзне обслуговування громадян	Забезпечення доступності
3	Чат-боти	Автоматичне інформування та консультування	Оперативність комунікації
4	Big Data-аналітика	Обробка великих даних для прогнозування	Підвищення ефективності управління
5	Штучний інтелект	Автоматична оцінка заяв і виявлення ризиків	Мінімізація людського фактора

Джерело: розроблено автором

Досвід провідних країн світу свідчить, що цифровізація соціальної політики є ключовим чинником підвищення її ефективності. У Естонії створено систему X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між усіма державними та муніципальними інституціями. Соціальні виплати нараховуються автоматично після внесення даних у відповідні реєстри, без необхідності додаткових звернень громадян. У Швеції діє національна система цифрової ідентифікації, що дозволяє отримувати соціальні послуги через єдиний портал, а всі процедури супроводжуються онлайн-консультаціями. У Польщі функціонує портал Emp@tia, через який громадяни можуть подавати заяви на допомогу, перевіряти статус звернення та отримувати інформацію про всі форми підтримки.

Важливим аспектом є розвиток аналітичних систем у соціальній сфері Канади та Фінляндії, де використовується прогнозне моделювання для визначення обсягів майбутніх соціальних потреб і оптимізації розподілу

фінансових ресурсів. Ці практики можуть бути застосовані в Україні з урахуванням національного контексту, потреб безпеки даних і різнорівневої цифрової готовності територіальних громад [111].

Попри значні успіхи, процес цифрової трансформації соціальної сфери України стикається з рядом труднощів. Насамперед це кадровий дефіцит цифрових компетентностей серед працівників соціальної сфери. Більшість спеціалістів старшого віку не мають достатнього рівня підготовки для роботи з новими програмними продуктами, що уповільнює процес упровадження інновацій.

Іншим суттєвим бар'єром є технічна нерівність між громадами. Частина сільських територій досі має обмежений доступ до стабільного інтернет-зв'язку, що унеможлиблює повноцінне використання онлайн-сервісів. Питання кібербезпеки та захисту персональних даних також залишається актуальним: зростання кількості цифрових платформ вимагає посилення правових і технічних механізмів захисту інформації.

Фінансовий аспект також не можна недооцінювати – розвиток цифрової інфраструктури, оновлення техніки, розроблення програмного забезпечення потребують значних бюджетних і грантових ресурсів. Без системного фінансування цифрова трансформація може залишитися фрагментарною, обмеженою пілотними проєктами.

Отже, можна сказати що, інноваційні соціальні технології та цифровізація становлять ключову складову модернізації соціальної політики України. Вони забезпечують підвищення ефективності управління, зменшення адміністративних витрат, розширення доступу громадян до послуг і посилення довіри до державних інституцій. ЄІССС, портал «Дія», CRM-системи, мобільні офіси, аналітика великих даних і штучний інтелект формують основу нової моделі державного управління – цифрової, прозорої та клієнтоцентричної.

3.2. Оптимізація взаємодії державних, муніципальних і недержавних інституцій у наданні соціальних послуг

Ефективна взаємодія між державними, муніципальними та недержавними інституціями є ключовою умовою результативного функціонування системи соціальних послуг в Україні. У сучасних умовах – з урахуванням наслідків воєнного стану, децентралізаційних процесів, підвищення ролі громад і активізації громадянського суспільства – виникає потреба у глибокій оптимізації міжсекторальної координації. Оптимізація в цьому контексті означає не лише вдосконалення організаційних механізмів, а й перехід до партнерських моделей управління, заснованих на спільній відповідальності, прозорості, комунікації та ефективному розподілі повноважень [48].

Взаємодія державних, муніципальних і недержавних суб'єктів у соціальній сфері – це система організаційно-правових, фінансових і комунікаційних зв'язків, спрямованих на реалізацію соціальної політики держави, підвищення якості життя населення та забезпечення доступності послуг. Вона передбачає спільне планування, координацію дій, розподіл функцій і ресурсів між учасниками соціальної системи.

Упродовж останніх років державна політика України трансформується від централізованої моделі управління соціальним захистом до децентралізованої, де значна частина повноважень передана органам місцевого самоврядування. Це обумовлює потребу у вибудові чітких механізмів співпраці між усіма рівнями влади, а також у залученні недержавного сектору до процесу надання послуг. В умовах воєнного стану саме взаємодія з громадськими та міжнародними партнерами стала фактором стійкості соціальної системи, дозволивши забезпечити допомогу мільйонам внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, дітей і малозабезпечених сімей [25].

Таким чином, взаємодія у соціальній сфері розглядається як багаторівнева система, де кожен сектор – державний, муніципальний і громадський – виконує

специфічні функції, але при цьому повинен діяти узгоджено в межах спільної стратегії соціальної політики.

На державному рівні координацію здійснює Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, яке визначає стратегічні цілі, формує нормативно-правову базу, розробляє стандарти соціальних послуг і здійснює моніторинг їх виконання. Важливу роль у процесі оптимізації відіграє створення електронних систем управління, таких як Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), що забезпечує обмін даними між різними суб'єктами соціальної політики.

Державна політика спрямована на посилення інтеграції з органами місцевого самоврядування, для чого реалізуються спільні програми фінансування, навчання кадрів, розвиток центрів надання адміністративних та соціальних послуг. Одним із ключових напрямів є впровадження принципу субсидіарності – передання повноважень у ті сфери, де муніципальні органи можуть діяти ефективніше, залишаючи за центральними структурами функції регулювання, моніторингу та контролю [39].

Муніципальний рівень – це практична площина реалізації соціальної політики. Саме тут формуються програми підтримки населення, приймаються рішення щодо надання допомоги, організовується робота соціальних служб. Оптимізація взаємодії передбачає підвищення ролі місцевих громад як повноцінних партнерів держави, що здатні самостійно планувати соціальні програми, залучати грантові кошти, формувати мережу недержавних постачальників послуг.

Після реформи децентралізації громади отримали фінансову та адміністративну автономію, проте ефективна взаємодія з державними структурами часто залишається ускладненою через дублювання повноважень, неузгодженість баз даних та різний рівень кадрової підготовки. Для подолання цих проблем необхідне запровадження єдиних стандартів, прозорих механізмів координації та спільного планування з урахуванням місцевих потреб.

Таблиця 3.4

Функціональні рівні взаємодії у системі соціальних послуг України

Рівень	Основні функції	Приклади механізмів взаємодії
Державний	Формування політики, нормативне регулювання, моніторинг	Мінсоцполітики, міжвідомчі ради, ЄІССС
Регіональний	Координація діяльності обласних і районних управлінь, розподіл ресурсів	Координаційні ради, обласні програми підтримки
Муніципальний	Безпосереднє надання послуг, залучення громадських організацій	Центри соціальних послуг, комунальні установи
Недержавний	Додаткове забезпечення, адресна допомога, волонтерство	НУО, благодійні фонди, міжнародні організації

Джерело: розроблено автором

Оптимізація взаємодії між цими рівнями передбачає створення єдиної комунікаційної платформи для обміну інформацією, розробку спільних цифрових інструментів і стандартизацію управлінських процесів.

Недержавні структури відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні гнучкості та доступності соціальних послуг. Вони доповнюють діяльність державних і муніципальних органів, реагуючи на потреби, які залишаються поза сферою бюджетного фінансування. Особливо це стосується кризових ситуацій – зокрема, під час повномасштабної війни 2022–2025 рр., коли саме недержавні організації, благодійні фонди та волонтерські об’єднання стали першими надавачами допомоги внутрішньо переміщеним особам, сім’ям загинувших військовослужбовців, постраждалим громадам.

На сучасному етапі Мінсоцполітики розвиває систему державно-громадського партнерства, що передбачає укладання меморандумів, конкурсів проєктів і програм, а також спільне фінансування соціальних ініціатив. У 2024 році понад 300 громад реалізовували проєкти за участю НУО у сферах підтримки ВПО, реабілітації ветеранів і розвитку соціальних послуг на місцях [86].

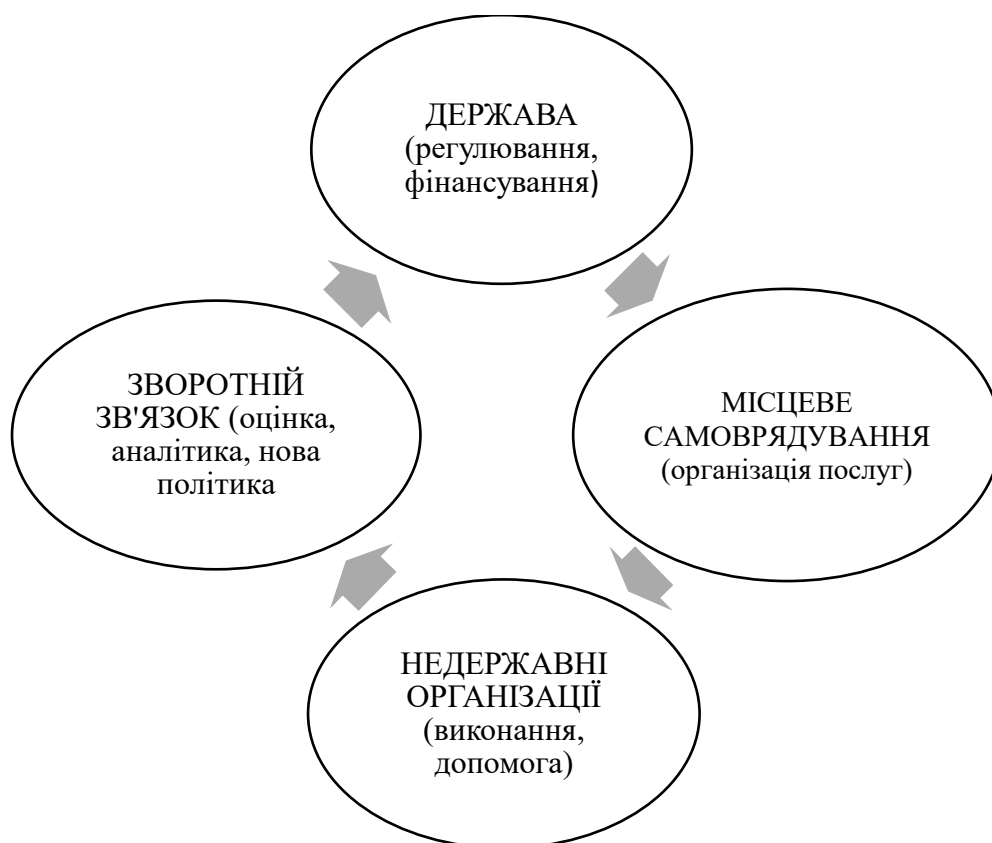


Рис. 3.3. Модель міжсекторальної взаємодії у наданні соціальних послуг

Джерело: розроблено автором

Модель демонструє циклічність процесу, де взаємодія відбувається не за принципом ієрархії, а як горизонтальне партнерство. Недержавні актори не лише отримують державну підтримку, а й впливають на формування політики через експертні ради та консультаційні платформи.

Оптимізація взаємодії між державним, муніципальним і недержавним секторами потребує впровадження комплексної системи інструментів, які забезпечують ефективну комунікацію, координацію дій, обмін інформацією та моніторинг результатів. Йдеться не лише про технологічні рішення, а насамперед про управлінські механізми, що створюють умови для партнерства на основі прозорості, підзвітності та взаємної довіри. Така інтегрована модель дозволяє мінімізувати дублювання функцій, знизити адміністративне навантаження і забезпечити швидке реагування на соціальні виклики.

Одним із ключових інструментів є Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), що виступає центральною цифровою платформою для координації дій між усіма суб'єктами соціальної політики. Вона забезпечує збирання, зберігання та обмін даними про отримувачів допомоги, автоматизацію процесів перевірки документів, синхронізацію з державними реєстрами (Пенсійного фонду, ДПС, МОЗ, Мін'юсту) та моніторинг надання послуг. ЄІССС створює підґрунтя для data-driven управління – ухвалення рішень на основі аналітичних даних, а не суб'єктивних оцінок. Її впровадження дозволило скоротити час розгляду заяв, уникнути дублювання виплат і підвищити адресність допомоги. З погляду міжінституційної взаємодії ця система стала першим справді інтеграційним інструментом, який об'єднує державу, громади та соціальні установи в єдиний інформаційний простір.

Другим важливим механізмом виступає принцип «єдиного вікна», що передбачає надання громадянам комплексного пакета соціальних послуг у межах одного звернення. Реалізація цього підходу здійснюється через центри надання адміністративних і соціальних послуг (ЦНАПи), портали «Дія» та локальні CRM-системи громад. Завдяки цьому заявник може отримати декілька видів допомоги – від субсидій до статусу ВПО чи пільг – без необхідності особистого відвідування різних установ. Такий підхід мінімізує часові та організаційні витрати, зменшує корупційні ризики і підвищує рівень довіри до органів влади. У громадах, де принцип “єдиного вікна” поєднується з цифровими сервісами, спостерігається помітне зростання якості обслуговування та задоволеності громадян послугами.

Окремої уваги заслуговує договірна модель державно-громадського партнерства, що передбачає залучення недержавних організацій (НУО, благодійних фондів, соціальних підприємств) до реалізації соціальних програм на конкурсних або грантових засадах. Цей інструмент ґрунтується на розподілі відповідальності між державою, яка забезпечує нормативну та фінансову основу, і недержавним сектором, який володіє мобільністю, гнучкістю та

інноваційними підходами до вирішення соціальних проблем. У 2024–2025 рр. Мінсоцполітики активно розвиває конкурсні механізми фінансування соціальних проєктів, що дає змогу громадам і громадським організаціям спільно реалізовувати програми підтримки ВПО, ветеранів, дітей та осіб з інвалідністю. Такий підхід не лише підвищує ефективність використання ресурсів, а й формує реальне партнерство рівних сторін між владою і громадянським суспільством.

Важливою складовою процесу оптимізації є електронна взаємодія між органами влади. Вона охоплює обмін даними через захищені канали, використання електронних реєстрів, електронного підпису, міжвідомчі інтеграційні шлюзи та цифрові панелі моніторингу. Електронна взаємодія мінімізує ризики втрати чи дублювання інформації, забезпечує оперативність прийняття рішень і формує нову культуру управління, орієнтовану на аналітику. На регіональному рівні активно розвиваються міжвідомчі цифрові офіси – платформи, де в одному середовищі працюють представники соціальних служб, центрів зайнятості, служб у справах дітей і медичних установ. Такий формат сприяє не лише координації, а й комплексному вирішенню проблем людини за принципом «одна родина – один кейс».

Не менш значущим є інструмент постійного міжсекторального діалогу, який охоплює проведення спільних засідань, круглих столів, конференцій, робочих груп і дорадчих рад при Мінсоцполітики, обласних адміністраціях і органах місцевого самоврядування. Цей діалог виступає каналом комунікації, зворотного зв'язку та узгодження інтересів різних учасників соціальної політики. Регулярне обговорення стратегій, обмін кращими практиками, узгодження стандартів надання послуг формують основу для довготривалої співпраці та зміцнення партнерства. Залучення представників громадськості, міжнародних донорів і експертних спільнот робить процес ухвалення рішень більш відкритим і демократичним.

У комплексі ці інструменти утворюють систему інтегрованого управління соціальною сферою, де інформаційні технології поєднуються з організаційними

та правовими механізмами. Оптимізація взаємодії за допомогою таких засобів забезпечує не лише оперативність та ефективність управління, а й формує нову модель соціальної політики – гнучку, відкриту, орієнтовану на людину та засновану на партнерстві між усіма секторами.

Таблиця 3.5

Інструменти оптимізації взаємодії суб'єктів соціальної сфери

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
ЄІССС	Єдина база даних і обмін інформацією між органами	Підвищення прозорості та ефективності
Публічно-приватне партнерство	партнерство Договірна взаємодія держави й НУО	Розширення спектра послуг
Цифрові сервіси (“Дія”, CRM)	Автоматизація процесів, аналітика	Скорочення часу реагування
Спільне фінансування	Залучення коштів громад і донорів	Збалансованість ресурсів
Навчальні платформи	Підвищення кваліфікації кадрів	Професіоналізація системи

Джерело: розроблено автором

Усе це сприяє підвищенню довіри між учасниками соціальної політики, зменшенню бюрократії та формуванню партнерської моделі управління.

Попри очевидний прогрес останніх років, взаємодія між державними, муніципальними та недержавними структурами у сфері соціальних послуг усе ще залишається неповною та фрагментованою. У багатьох громадах немає сталих каналів координації чи спільного планування, а взаємодія між секторами часто відбувається епізодично – тоді, коли виникає гостра потреба. Це знижує передбачуваність і стійкість системи. Відсутність єдиних стандартів координації, нерівномірність фінансування між громадами та обмежені можливості громадських організацій створюють ситуацію, коли якість допомоги людині залежить від місця проживання, а не від її потреб. Часто партнерство залишається реактивним, а не системним – воно виникає у відповідь на кризу, замість того щоб бути частиною сталої державної політики [54].

Окремої уваги потребує кадровий вимір цієї проблеми. На місцях нерідко не вистачає фахівців, які володіють сучасними управлінськими, комунікаційними та цифровими навичками. Соціальна робота – це не лише документи й звіти, це передусім спілкування, емпатія, довіра. Коли працівники не мають можливості професійного розвитку чи підтримки, це безпосередньо позначається на якості допомоги людям. Тому інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації та психологічну підтримку персоналу мають розглядатися як інвестиції у людяність системи.

Не менш важливо врегулювати правовий статус і фінансову сталість діяльності недержавних організацій, які часто беруть на себе функції держави в кризових умовах, але працюють без стабільної підтримки або правових гарантій. Багато з них діють завдяки грантам чи волонтерській ініціативі, що робить їхню діяльність вразливою та несталою. Для того щоб соціальна політика справді служила людині, необхідно забезпечити узгодженість нормативних механізмів співпраці, передбачуване фінансування та чітке визнання ролі громадських і волонтерських структур як рівноправних партнерів держави у справі соціальної підтримки [98].

Міжнародна практика підтверджує, що ефективна система соціальних послуг ґрунтується на тристоронній співпраці між державою, муніципалітетами та громадянським суспільством. У Німеччині діє модель субсидіарного партнерства, за якою держава делегує значну частину соціальних функцій благодійним об'єднанням, залишаючи за собою функцію контролю. У Польщі на рівні муніципалітетів запроваджено конкурсні механізми фінансування НУО, які реалізують державні програми. У Швеції громади самостійно укладають угоди з приватними або неурядовими надавачами соціальних послуг, що забезпечує конкуренцію і високу якість обслуговування. Такі моделі є орієнтиром для України у створенні стійкої системи державно-громадського партнерства [121].

Отже, оптимізація взаємодії державних, муніципальних і недержавних інституцій у системі соціальних послуг – це не лише адміністративна чи управлінська реформа, а насамперед шлях до формування людиноцентричної соціальної політики. Її мета полягає у тому, щоб кожен громадянин, незалежно від місця проживання чи соціального статусу, міг своєчасно отримати необхідну підтримку – швидко, зручно та з повагою до його гідності. Ефективна взаємодія між усіма учасниками цієї системи дозволяє перетворити соціальні послуги з формального обов’язку держави на реальний інструмент турботи про людину.

У цьому контексті роль держави полягає не лише у фінансуванні чи контролі, а у створенні сприятливого середовища для партнерства, де громади, громадські організації, волонтерські об’єднання та бізнес можуть працювати разом задля спільної мети – покращення якості життя людей. Сучасна соціальна політика має базуватися на принципах відкритості, довіри та взаємопідтримки, коли всі учасники відчують свою відповідальність перед суспільством і один перед одним.

Таким чином, оптимізація взаємодії у соціальній сфері – це не лише про ефективність управління чи збалансованість ресурсів. Це передусім про людяність системи, яка бачить у кожному не статистичну одиницю, а особистість із власними потребами, труднощами та правом на гідне життя. Саме через таку співпрацю держава стає ближчою до громадянина, а суспільство – більш згуртованим і стійким до викликів сучасності [94; 95].

3.3. Напрями підвищення ефективності організації процесу надання соціальних послуг в Україні

Система соціальних послуг в Україні перебуває у процесі глибокої трансформації – від застарілої моделі адміністративного розподілу ресурсів до

сучасної, орієнтованої на людину. Головна мета цієї трансформації – зробити соціальну підтримку не лише доступною, а й зрозумілою, адресною та ефективною. Проте досягнення цієї мети можливе лише за умови узгодженої роботи всіх учасників системи – державних інституцій, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і самих громадян.

Ефективність системи визначається не лише обсягом фінансування чи наявністю законодавчої бази, а передусім якістю управління, професійністю кадрів та здатністю системи швидко реагувати на потреби людей. Тому головним викликом сучасного етапу є створення дієвого, гнучкого та відкритого механізму управління соціальними процесами, який забезпечить рівний доступ до допомоги, стабільність у кризових ситуаціях і довіру суспільства до державної підтримки [20].

Рекомендації, що подані нижче, спрямовані на те, щоб система соціальних послуг в Україні стала більш відкритою, гнучкою та зрозумілою для людей. Йдеться не лише про удосконалення управління чи впровадження цифрових технологій – це насамперед про нову культуру взаємодії, у центрі якої стоїть людина. Увага до потреб громади, професійність кадрів, ефективне партнерство між державою та громадянським суспільством – усе це складові єдиної мети: щоб соціальна допомога не була формальністю, а ставала реальною підтримкою, що повертає людям відчуття гідності й упевненості в завтрашньому дні.

Підвищення ефективності системи соціальних послуг потребує перегляду управлінської парадигми – від реактивного управління до системи стратегічного передбачення. Йдеться про розробку довгострокових планів розвитку соціальної сфери на основі прогнозів соціально-демографічних тенденцій і територіальної специфіки. Важливим кроком є перехід до моделі управління за результатами, яка фокусується не лише на кількісних показниках, а й на якісних результатах – рівні задоволеності отримувачів послуг, ефективності витрачання коштів, соціальній інтеграції людей [49].

Для посилення управлінської спроможності соціальних служб доцільно створити локальні центри стратегічного аналізу, які б здійснювали моніторинг соціально-економічних процесів у громадах, виявляли тенденції, готували рекомендації для органів влади. Такі аналітичні структури мають працювати на основі даних ЄІССС і місцевих електронних реєстрів, що дозволить приймати рішення на основі доказів, а не інтуїції.

Ключовим чинником ефективності є делегування повноважень громадам. Органи місцевого самоврядування краще розуміють потреби своїх мешканців і можуть гнучко реагувати на зміни. Тому державна політика має бути спрямована на зміцнення муніципальних ресурсів, навчання керівників громад сучасним методам соціального управління, забезпечення їх інструментами електронного планування й моніторингу.

Сучасна цифровізація відкриває нові можливості для модернізації процесів надання соціальних послуг. Йдеться не лише про автоматизацію обліку, а про формування інтелектуальної інформаційної екосистеми, яка дозволяє координувати всі елементи соціальної сфери.

Центральним елементом цієї системи має стати Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), яка повинна бути інтегрована з державними реєстрами (зокрема, демографічним, медичним, освітнім, реєстром зайнятості). Це забезпечить прозорість руху даних, скоротить дублювання функцій і сприятиме створенню “цифрового профілю отримувача послуг”.

Для забезпечення ефективності обміну інформацією необхідно розробити стандартизовані протоколи даних і єдині формати звітності, що дозволять синхронізувати роботу між різними рівнями управління – від державного до муніципального.

Особливу увагу слід приділити розвитку електронних сервісів для громадян – зокрема, впровадженню моделі “єдиного цифрового вікна”, через яке можна подати заяви, відстежувати їх статус, отримувати консультації,

подавати скарги та залишати оцінку якості обслуговування. Це не лише підвищить прозорість, а й зміцнить довіру до державних інституцій.

Використання технологій Big Data і аналітики на основі штучного інтелекту дозволить прогнозувати соціальні ризики, планувати обсяги допомоги, визначати пріоритетні напрями фінансування. У перспективі такі інструменти можуть слугувати основою для створення персоналізованих соціальних стратегій – коли підтримка надається не за категоріями, а за конкретними потребами людини [29].

Професійний потенціал працівників соціальної сфери – це найцінніший ресурс, від якого залежить якість послуг, довіра клієнтів і репутація всієї системи. Успішна модернізація соціальної політики неможлива без людей, які здатні мислити стратегічно, діяти етично й працювати в команді.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є запровадження системи безперервного професійного розвитку. Це означає, що підвищення кваліфікації має бути не одноразовим формальним заходом, а постійним процесом навчання, що охоплює нові технології, управлінські підходи, психологію спілкування та міжвідомчу координацію. Доцільно створити національну електронну платформу для навчання соціальних працівників, де вони могли б проходити онлайн-курси, отримувати сертифікати й обмінюватися досвідом.

Не менш важливим є розвиток емоційного інтелекту працівників – здатності розуміти емоційний стан людини, виявляти емпатію та підтримку. Адже соціальна робота – це передусім контакт із людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, і тут важлива не лише процедура, а й тональність допомоги.

Для підвищення ефективності варто впровадити інститут наставництва, коли досвідчені фахівці допомагають молодим працівникам адаптуватися до професії. Це забезпечує спадкоємність досвіду, професійне зростання та підтримку корпоративної культури.

Крім того, актуальним є створення системи мотиваційних інструментів – матеріальних (премії, доплати, стипендії за інноваційні ідеї) і нематеріальних (визнання, участь у конференціях, можливість кар'єрного просування). У поєднанні з психологічною підтримкою це дозволить зменшити емоційне вигорання та забезпечити стабільність кадрового складу [34].

Підвищення ефективності системи соціальних послуг потребує побудови єдиного партнерського простору, у якому держава, громади, бізнес і громадські організації діють не як окремі суб'єкти, а як елементи спільної екосистеми.

Серед практичних інструментів оптимізації взаємодії варто виділити:

- створення міжсекторальних координаційних рад при органах влади, до складу яких входять представники НУО, волонтерських спільнот, бізнесу та наукових установ;

- розвиток програм соціального замовлення, коли держава фінансує виконання соціальних послуг недержавними структурами на конкурсних засадах;

- впровадження механізмів спільного планування, коли місцеві органи влади й громадські організації розробляють програми підтримки разом, базуючись на спільних даних і потребах громади.

Для розвитку партнерства необхідно запровадити єдині стандарти взаємодії – чітко визначити ролі, відповідальність, процедури звітності та канали комунікації. Це створює основу для довіри між секторами.

Важливо також запровадити систему інституційної підтримки громадських організацій, яка включатиме грантові програми, консультаційний супровід, доступ до публічних даних і можливість користуватися державною інфраструктурою (наприклад, соціальними просторами чи ІТ-платформами). Такі механізми сприяють стійкості партнерства та підвищують якість соціальних послуг [90].

Моніторинг у соціальній сфері має виконувати не каральну, а передусім підтримувальну функцію. Його головне завдання – допомагати органам влади,

громадам і соціальним працівникам удосконалювати власну діяльність, визначати сильні сторони системи та своєчасно реагувати на проблеми. Для цього важливо створити багаторівневу систему оцінювання якості соціальних послуг, у межах якої взаємодіятимуть три основні складові: самооцінка соціальних служб, зовнішня оцінка з боку незалежних експертів і аудитів, а також зворотний зв'язок від отримувачів допомоги. Поєднання цих підходів забезпечує об'єктивність аналізу та дозволяє оцінювати не лише відповідність формальним стандартам, а й реальну ефективність впливу соціальних послуг на життя людей.

Важливою передумовою якісного моніторингу є розроблення національної шкали показників ефективності соціальних послуг, що охоплює як кількісні, так і якісні критерії – доступність, своєчасність, професійність персоналу, етичність комунікації та рівень задоволеності отримувачів. У межах цієї системи доцільно запровадити єдиний аналітичний звіт про стан соціальних послуг в Україні, який публікуватиметься щороку та міститиме аналітичні висновки, порівняльні дані й рекомендації для центральних і місцевих органів влади. Такий підхід сприятиме прозорості соціальної політики, дозволить оцінювати динаміку змін і забезпечить підзвітність системи перед громадянами, перетворюючи моніторинг на інструмент розвитку, а не контролю [122].

Сучасна соціальна політика має спиратися на усвідомлення того, що кожна людина володіє невід'ємним правом не лише на отримання допомоги, а й на гідність, повагу, участь у суспільному житті та можливість розвитку власного потенціалу. У цьому контексті людиноцентричний підхід постає не як абстрактний ідеал, а як практична стратегія, що визначає всі аспекти організації соціальних послуг. Він передбачає сприйняття отримувача послуг не як об'єкта державної опіки, а як активного учасника процесу, здатного впливати на прийняття рішень, висловлювати власні потреби й брати участь у розробленні індивідуальних рішень [129].

Запровадження людиноцентричного підходу вимагає глибокого переосмислення стандартів роботи соціальних служб. Йдеться про перехід від уніфікованих форм обслуговування до індивідуалізованої моделі, де допомога надається з урахуванням особливостей життєвої ситуації, віку, стану здоров'я, соціального оточення та культурного контексту людини. Соціальний працівник у такій системі виступає не лише виконавцем програм, а й партнером, консультантом і посередником між людиною та державою.

Невід'ємним складником людиноцентричної моделі є розвиток етичної комунікації між фахівцем і клієнтом. Це передбачає здатність працівників чути людину, виявляти емпатію, не засуджувати її вибір і спільно шукати рішення, які справді відповідають її потребам. Саме така взаємодія формує довіру до соціальних інституцій і створює атмосферу партнерства, а не підпорядкування.

Важливим елементом є також забезпечення конфіденційності особистих даних та відкритість процедур прийняття рішень. Прозорість системи, зрозумілі критерії оцінювання й доступність інформації про права отримувачів послуг – це базові умови, за яких людина почувається захищеною і поважаною.

Не менш значущим аспектом є створення дієвого механізму зворотного зв'язку, який дозволяє громадянам оцінювати якість отриманих послуг, подавати пропозиції та скарги, брати участь у вдосконаленні системи. Такий підхід сприяє самооновленню соціальної політики, адже дозволяє враховувати реальний досвід користувачів і перетворює державні структури на відкриті, чутливі до змін організації.

Сучасна соціальна сфера переживає не лише адміністративні трансформації, а й глибинні зміни у способах взаємодії між людьми, громадами та державою. Соціальні інновації – це нові підходи, технології та інституційні рішення, які підвищують якість життя громадян і роблять систему соціальних послуг гнучкішою, прозорішою та орієнтованою на людину.

Одним із найперспективніших напрямів є впровадження соціального підприємництва – моделі, що поєднує бізнес-інструменти з досягненням

соціального ефекту. Такі ініціативи сприяють зайнятості вразливих груп, фінансовій незалежності громадських організацій і сталому розвитку територій. Держава має підтримувати соціальні підприємства через пільгове оподаткування, грантові програми та механізми державного замовлення.

Іншим прикладом соціальних інновацій є створення соціальних хабів – інтегрованих просторів, де поєднуються послуги різних відомств (соціального захисту, медицини, освіти, психологічної підтримки). У таких центрах людина може отримати комплексну допомогу “в одному місці”, що підвищує ефективність і комфорт.

Варто також розвивати мобільні форми соціальної роботи – мобільні команди, виїзні консультаційні пункти, онлайн-зустрічі, які дозволяють охопити віддалені громади та людей з обмеженою мобільністю. Такі підходи формують інклюзивність соціальної політики.

Крім того, важливу роль відіграють інноваційні моделі фінансування, зокрема соціальні інвестиції та “impact bonds”, коли фінансування здійснюється з урахуванням досягнення конкретного соціального результату. Це підвищує відповідальність виконавців і забезпечує вимірюваність ефекту [6].

Таблиця 3.6

Очікувані результати реалізації практичних рекомендацій у системі
соціальних послуг України

Напрямок впровадження	Основні заходи	Очікуваний результат
Управління	Децентралізація, аналітичні центри, управління за результатами	Узгодженість політики, прозорість
Цифровізація	ЄІССС, онлайн-послуги, «єдине вікно»	Швидкість, зручність, менше помилок
Кадрова політика	Освіта, наставництво, мотивація	Професіоналізм, стабільність персоналу
Партнерство	Координаційні ради, соціальне замовлення	Розширення спектра послуг, довіра
Моніторинг	Незалежна оцінка, зворотний зв'язок	Контроль і покращення якості
Людиноцентричність	Індивідуальні плани, зворотний зв'язок	Гуманізація системи, довіра населення
Соціальні інновації	Соцпідприємництво, хаби, мобільні команди	Інклюзивність і сталість системи

Ефективна система соціальної підтримки – це не набір розрізнених ініціатив і програм, а динамічна, цілісна модель, у якій усі елементи взаємопов’язані та взаємозалежні. Її розвиток потребує стратегічного бачення, здатності до постійного оновлення та гнучкості у відповідь на соціальні виклики. Від того, наскільки гармонійно поєднані управлінські, технологічні, кадрові та гуманістичні складові, залежить ефективність системи в цілому.

У цій моделі кожен елемент посилює інший, утворюючи замкнену систему безперервного розвитку. Ефективне стратегічне управління формує основу для цифровізації, адже саме управлінські рішення визначають напрями технологічної модернізації. Цифрові інструменти, своєю чергою, підвищують прозорість процесів, полегшують роботу фахівців і забезпечують швидкий доступ громадян до послуг. Висококваліфіковані та мотивовані кадри є рушійною силою змін – вони втілюють політику на практиці, будують довіру та формують культуру професійної взаємодії [118].

Розвинене партнерство між державними, муніципальними та недержавними інституціями створює можливість ефективного поєднання ресурсів, досвіду та відповідальності. Система моніторингу й оцінювання результатів забезпечує постійний зворотний зв’язок і дозволяє оперативно вдосконалювати управлінські рішення. Центральне місце у цій моделі посідає людиноцентричний підхід, який визначає ціннісну орієнтацію всієї системи, а соціальні інновації підтримують її оновлення, гнучкість і здатність швидко реагувати на потреби суспільства.

Загалом підвищення ефективності організації процесу надання соціальних послуг в Україні – це складний і багатовимірний процес, який виходить далеко за межі адміністративних реформ. Йдеться про глибоку зміну управлінської філософії, засновану на розумінні, що соціальна політика – це не лише механізм розподілу ресурсів, а система підтримки, орієнтована на розвиток людського потенціалу та зміцнення соціальної єдності. Ефективна соціальна система повинна не просто реагувати на проблеми, а передбачати їх, створюючи умови

для профілактики вразливості, підтримки самозарадності та соціальної активності громадян.

Реалізація запропонованих практичних напрямів – удосконалення управління, цифровізація, професійний розвиток кадрів, партнерство між секторами, ефективний моніторинг і впровадження соціальних інновацій – створює передумови для системного оновлення всієї моделі соціальних послуг. Ці напрями взаємопов'язані й посилюють один одного: управлінські рішення потребують якісних даних і підготовлених фахівців, цифрові технології забезпечують прозорість і швидкість процесів, а людиноцентричний підхід наповнює систему гуманістичним змістом.

Особливе значення має формування нової культури взаємодії між державою, громадами та громадським сектором, побудованої на партнерстві, довірі та спільній відповідальності. Соціальні послуги стають ефективними лише тоді, коли кожна зі сторін – держава, громада, громадські організації та самі громадяни – бере участь у їх розробці, реалізації й оцінюванні. Такий підхід перетворює соціальну політику з одностороннього процесу “допомоги згори” на живу систему співпраці, у якій рішення ухвалюються з урахуванням потреб людей, а результатом є не лише підтримка, а й відновлення їхньої спроможності діяти.

Впровадження людиноцентричного підходу та соціальних інновацій поступово змінює уявлення про роль держави у соціальній сфері. Вона стає не лише регулятором, а партнером і фасилітатором змін, що забезпечує умови для розвитку людського капіталу, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення довіри до інституцій. Завдяки цьому соціальна політика поступово набуває стратегічного виміру, стаючи чинником суспільної стабільності та національної безпеки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі увагу було зосереджено на пошуку шляхів оновлення та вдосконалення системи соціальних послуг в Україні. Розглянуто питання впровадження інноваційних підходів до управління, зміцнення партнерства між різними секторами, а також формування дієвих практичних рекомендацій, здатних підвищити результативність соціальної політики. Аналіз засвідчив, що успішний розвиток соціальної сфери залежить не лише від фінансових чи нормативних чинників, а передусім від рівня цифровізації, професійності фахівців, прозорості управління та втілення людиноцентричних принципів.

Оптимізація управлінських процесів, створення єдиних інформаційних систем і впровадження інструментів електронної взаємодії забезпечують підвищення прозорості, швидкості реагування й адресності соціальної допомоги. Професійна підготовка працівників, розвиток партнерства між державним, громадським і приватним секторами, а також ефективна система моніторингу та оцінювання результатів формують основу для сталого розвитку соціальної сфери й зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Таким чином, формування сучасної системи соціальних послуг має базуватися на поєднанні стратегічного управління, цифрових технологій, розвитку людського капіталу та соціальних інновацій. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме створенню ефективної, гнучкої й людиноцентричної соціальної політики, здатної забезпечити кожному громадянину належний рівень підтримки, гідності та соціальної безпеки навіть в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило глибше осмислити сучасний стан та перспективи розвитку системи соціальних послуг в Україні. Упродовж роботи з'ясовано, що ефективна соціальна підтримка – це не лише набір механізмів та інституцій, а перш за все система, орієнтована на людину, її гідність, безпеку та право на розвиток. Сучасні виклики, зокрема воєнні події, економічна нестабільність, зміни соціальної структури, особливо гостро підкреслили важливість наявності цілісної, чуйної та гнучкої соціальної політики.

Дослідження показало, що за останні роки Україна зробила значні кроки у напрямі модернізації соціальної сфери: сформовано основи законодавчої рамки, впроваджено елементи цифрової трансформації, посилено роль громад та недержавного сектору. Проте система все ще потребує суттєвого вдосконалення – від узгодженості управлінських рішень і підвищення професійності кадрів до справжнього партнерства між державою та громадянським суспільством. Наявні проблеми засвідчують, що соціальна політика залишається нерівномірною, а інституційна спроможність територіальних громад – різною.

Системний аналіз дозволив визначити, що ключовими умовами побудови сучасної моделі соціальних послуг є стратегічне управління, цифровізація, професійна підготовка соціальних працівників, а також розвиток партнерства між державними, муніципальними та недержавними інституціями. Проте центральною складовою успішної системи є людиноцентричність. Саме цей принцип забезпечує перехід від формальної допомоги до реальної підтримки, яка враховує індивідуальні потреби, життєві обставини, а також голос самої людини.

У роботі також наголошено на важливості відкритості та постійного моніторингу соціальних процесів. Система, яка вміє аналізувати власний досвід, реагувати на зміни і коригувати політику, здатна підтримувати громадян у найскладніших ситуаціях. Водночас розвиток кадрового потенціалу – у

професійному, етичному та емоційному вимірах – є ключовим чинником для створення довірливих відносин між соціальними службами та людьми, які звертаються по допомогу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що реформування соціальної сфери – це не лише технічне вдосконалення системи, а глибокий ціннісний зсув. Йдеться про формування соціальної політики, у центрі якої – людина, її потреби та прагнення до гідного життя. Побудова такої системи потребує часу, інвестицій, професійної відповідальності та міжсекторальної взаємодії. Проте саме така модель дає можливість створити суспільство, де кожен має підтримку, шанс на відновлення і можливість для розвитку.

Зміни, окреслені в дослідженні, є не просто рекомендаціями, а дороговказом для формування майбутнього соціальної держави. Реалізація цих підходів сприятиме зміцненню соціальної стійкості, посиленню довіри між громадянами та інституціями, а головне – забезпечить гідне та захищене життя людей, які потребують допомоги сьогодні й потребуватимуть її завтра.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфьорова І. Є. Механізми державного управління розвитком соціально-економічної інфраструктури регіону: дис. ... канд. наук: 25.00.02 / І. Є. Алфьорова; наук. керівник В. М. Лобас. – Донецьк: Донецький державний університет управління, 2009. 160 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0409U000635->
2. Асоціація міст України. Соціальні послуги в громадах: аналітична записка 2024 року. Київ, 2024. 36 с.
3. Асоціація міст України. Фінансування соціальних послуг у громадах: аналітична записка 2024 року. Київ, 2024. 36 с.
4. Бичков С. І. Сучасна система соціального захисту в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=377>
5. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1981>
6. Виговська Н. В. Інноваційні технології управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. С. 45–52.
7. Гарафонова О., Кравчик Ю., Янковий Р., Ященко І. Інституційні механізми реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 294, № 3. С. 220–224. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1823>
8. Григор'єва Н. О. Професійна підготовка кадрів соціальної сфери в умовах децентралізації. *Державне управління: теорія та практика*. 2024. № 2.
9. Державна служба статистики України. Зайнятість у сфері соціального захисту населення за 2022–2025 рр. Київ, 2025. 33 с.

10. Державні соціальні стандарти – мінімальний рівень забезпечення громадян у всіх соціально значимих сферах: стаття з Енциклопедії сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-26199>

11. Децентралізація в Україні: досягнення, виклики, перспективи. Аналітична доповідь. Київ: Центр політичних студій, 2024. 78 с.

12. Деякі питання діяльності центрів надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 177. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/177-2020-%D0%BF>

13. Деякі питання надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 р. № 1124. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1124-2023-%D0%BF>

14. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). Офіційна статистика надавачів соціальних послуг, 2025 р. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss>

15. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). Офіційний портал. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss>

16. ЄІССС. Методологія збору та аналізу даних у системі соціальних послуг. Київ, 2024. 64 с.

17. Жаворонок А., Тульчинська С. Механізм державного управління системою надання соціальних послуг у контексті забезпечення економічної безпеки країни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 4. С. 97–104.

18. Закон про соціальне забезпечення Японії, офіційний текст: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/24/en>

19. Закон про соціальні послуги для осіб з інвалідністю в Японії: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3813/en>

20. Закон про соціальні послуги Японії, офіційний текст: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3813/en>

21. Закон про соціальну підтримку в Нідерландах (Wmo 2015). Офіційний сайт URL: <https://www.government.nl/topics/care-and-support-at-home/social-support-act-wmo>
22. Закон України «Про соціальні послуги» / Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
23. ICAP «Єднання». Механізми соціального замовлення у громадах: стан і перспективи розвитку у 2024 році. Київ, 2024. 42 с.
24. ICAP «Єднання». Розвиток недержавного сектору соціальних послуг в Україні: аналітичний звіт 2024 року. Київ, 2024. 56 с.
25. Кабінет Міністрів України. План заходів з реалізації Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери України на 2024–2025 роки: розпорядження № 512-р від 28.07.2023 р. Урядовий кур'єр. 2023.
26. Кабінет Міністрів України. Постанова № 181 від 15.04.2024 «Про впровадження електронного кабінету отримувача соціальних послуг».
27. Кабінет Міністрів України. Постанова № 306 від 29.03.2023 р. «Про затвердження Порядку взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади у сфері соціальних послуг». – Офіційний вісник України. – 2023. – № 31.
28. Кабінет Міністрів України. Постанова № 450 від 12 травня 2021 р. «Про затвердження Порядку формування та ведення Державного реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг». – Київ, 2021.
29. Кабінет Міністрів України. Постанова № 587 від 1 червня 2020 р. «Про затвердження Порядку організації надання соціальних послуг». – Київ, 2020.
30. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної соціальної програми розвитку системи надання соціальних послуг на 2023–2025 роки. – Постанова від 09.03.2023 № 224. – Київ.
31. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р.
32. Карітас Україна. Звіт про діяльність 2023–2024 рр. Київ, 2024. 38 с.

33. Коваленко І. М. Механізми державного управління у сфері соціальних послуг: сучасні тенденції розвитку. Київ: НАДУ, 2023. 112 с.
34. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
35. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: висновок / Центр експертизи багаторівневого врядування, Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи. – Страсбург, 3 грудня 2024 року. – CEMG/PAD(2024)6. URL: <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a>
36. Кузьменко, О. В. Управління якістю соціальних послуг в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2020. 128 с.
37. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Статистика ВПО станом на 01.10.2025.
38. Міністерство охорони здоров'я, добробуту та спорту Нідерландів. Офіційний сайт URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-health-welfare-and-sport>
39. Міністерство охорони здоров'я, праці та добробуту Японії (MHLW). Огляд соціальних послуг/ URL: <https://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw/vol2/p2c6.html>
40. Міністерство розвитку громад та інфраструктури України. Звіт про руйнування соціальної інфраструктури 2024–2025. Київ, 2025.
41. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Реформа децентралізації: підсумки 2024 року. Київ, 2025. 38 с.
42. Міністерство соціальних справ та праці Нідерландів. Офіційний сайт URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-social-affairs-and-employment>
43. Міністерство соціальної політики України. Аналітичний огляд розвитку системи соціальних послуг в Україні (2022–2025 рр.). Київ, 2025. 54 с.

44. Міністерство соціальної політики України. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС): аналітичний звіт про стан впровадження. Київ, 2024. 42 с.

45. Міністерство соціальної політики України. Звіт про діяльність у сфері соціальних послуг за 2024 рік. Київ, 2025. 62 с.

46. Міністерство соціальної політики України. Звіт про стан системи соціальних послуг за 2024 рік. Київ, 2025. 60 с.

47. Міністерство соціальної політики України. Кадровий потенціал системи соціальних послуг: аналітичний звіт за 2025 рік. Київ, 2025. 58 с.

48. Міністерство соціальної політики України. Наказ № 28 від 20 січня 2021 р. “Про затвердження Державних стандартів соціальних послуг”. Київ, 2021.

49. Міністерство соціальної політики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua>

50. Міністерство соціальної політики України. Річний звіт про впровадження цифрових технологій у соціальній сфері України, 2024 рік. Київ, 2025. 60 с.

51. Міністерство соціальної політики України. Стратегія реформування системи надання соціальних послуг на період до 2030 року: наказ № 405 від 29.12.2023 р. Київ: Мінсоцполітики, 2023. 44 с.

52. Міністерство соціальної політики України. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери України на період до 2025 року: наказ № 68 від 04.03.2021 р. Київ: Мінсоцполітики, 2021. 36 с.

53. Міністерство у справах ветеранів України. Офіційна статистика осіб зі статусом УБД станом на 01.09.2025.

54. Міністерство фінансів України. Бюджетний звіт за 2024 рік. Київ, 2025.

55. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України на 2024 рік: аналітичний звіт. Київ, 2024. 70 с.

56. Міністерство цифрової трансформації України. Єдина інформаційна система соціальної сфери: результати та перспективи розвитку. Київ, 2024. 40 с.

57. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Київ: Мінцифри, 2020. 28 с.

58. Національна академія державного управління при Президентові України. Кадрова політика у сфері соціального захисту: проблеми та напрями вдосконалення. Київ, 2023. 84 с.

59. Національна соціальна сервісна служба України. Аналітична довідка про діяльність закладів соціального обслуговування за 2023 рік. Київ, 2024. 40 с.

60. Національна соціальна сервісна служба України. Аналітичний звіт про спроможність територіальних громад у сфері соціальних послуг за 2024 рік. Київ, 2025.

61. Національна соціальна сервісна служба України. Звіт про діяльність у сфері соціальних послуг за 2024 рік. Київ, 2025. 62 с.

62. Національна соціальна сервісна служба України. Звіт про кількість отримувачів соціальної допомоги за 2024 рік. Київ, 2025.

63. Національна соціальна сервісна служба України. Інформаційно-аналітична система моніторингу надання соціальних послуг: стан і перспективи. Київ, 2024.

64. Національна соціальна сервісна служба України. Організація системи соціальних послуг на місцевому рівні: методичні рекомендації. Київ, 2024. 48 с.

65. Національна соціальна сервісна служба України. Реєстр надавачів соціальних послуг. URL: <https://socialservices.gov.ua>

66. Нацсоцслужба України. Інформаційно-аналітична система моніторингу надання соціальних послуг: стан і перспективи. Київ, 2024. 51 с.

67. Нацсоцслужба України. Комплексний аналітичний звіт про ефективність системи управління соціальними послугами в Україні за 2025 рік. Київ, 2025. 77 с.

68. Нацсоцслужба України. Оцінка задоволеності отримувачів соціальних послуг (результати моніторингу 2024 року). Київ, 2025. 42 с.

69. Нечосіна О. Функціонування системи соціальних послуг в Україні: короткий опис. Київ: Проєкт «Соціальні послуги в громадах», 2019. 32 с.

70. НІСД (Національний інститут стратегічних досліджень). Виклики цифровізації соціальної сфери в умовах війни: аналітична записка. Київ, 2024. 30 с.

71. НІСД (Національний інститут стратегічних досліджень). Механізми міжсекторальної взаємодії у сфері соціальної політики: аналітична записка. Київ, 2024. 28 с.

72. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. Цифрова трансформація соціальної політики: кращі практики громад. Київ, 2023. 60 с.

73. Павлова Л.О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.01. Київ, 2016. 230 с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_pavlova.pdf

74. Петренко М. О., Гуржій Н. М. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту у публічному секторі: сучасні підходи. Державне управління: теорія та практика. 2024. № 1. С. 67–78.

75. Портал “Дія”. Електронні соціальні послуги. URL: <https://diia.gov.ua>

76. Постанова Кабінету Міністрів України № 856 від 07.10.2020 р. «Про утворення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери». Офіційний вісник України. 2020. № 82.

77. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг: Закон України від 15.03.2012 № 4523-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4523-17#Text>

78. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері надання соціальних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 липня 2021 р. № 746-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248266660>

79. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері надання соціальних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 липня 2021 р. № 746-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248266660>

80. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15>

81. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07.12.2017 № 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2229-19>

82. Про організацію надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2020 р. № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF>

83. Про основи соціального захисту бездомних осіб і безпритульних дітей: Закон України від 02.06.2005 № 2623-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2623-15>

84. Про протидію торгівлі людьми: Закон України від 20.09.2011 № 3739-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3739-17>

85. Про психіатричну допомогу: Закон України від 22.02.2000 № 1489-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1489-14>

86. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2961-15>

87. Про соціальну адаптацію осіб, які відбувають чи відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк: Закон України від 17.03.2011 № 3160-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3160-17>

88. Програма допомоги малозабезпеченим в Японії (Public Assistance): <https://www.ipss.go.jp/s-info/e/jasos2001/p28-38.htm>

89. Програма розвитку ООН в Україні. Звіт про стан державно-громадського партнерства у сфері соціальних послуг в умовах війни. Київ: ПРООН, 2024. 50 с.

90. Програма розвитку ООН в Україні. Проєкт «Соціальна громада»: результати та рекомендації. Київ: ПРООН, 2024. 52 с.
91. ПРООН в Україні. Інтегровані соціальні послуги: досвід впровадження в громадах України. Київ, 2023. 50 с.
92. ПРООН в Україні. Соціальні інновації в громадах: звіт про реалізацію державно-приватного партнерства у сфері соціальних послуг (2024 р.). Київ, 2024. 55 с.
93. Романенко І. С. Механізми взаємодії державного та громадського секторів у системі соціального забезпечення населення. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2022. 156 с
94. Руденко О. І. Класифікація механізмів реалізації державної соціальної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-21>
95. Савчук Л. Механізми залучення недержавних надавачів у систему соціальних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 80. С. 59–66.
96. Савчук Л. Реформування системи надання соціальних послуг в Україні в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 78. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2782019179118>
97. Савчук І. В. Державно-громадське партнерство як інструмент модернізації соціальної політики України. *Державне управління: теорія та практика*. 2024. № 2. С. 61–74.
98. Савчук І. В. Інноваційні соціальні технології в системі державного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2022. 228 с.
99. Світовий банк. Digital Transformation of Social Assistance Systems: Case Study Ukraine. Washington D.C., 2023. 48 p.
100. Світовий банк. Ukraine Economic Update, Spring 2025. URL: <https://www.worldbank.org/ukraine>

101. Світовий банк. Ukraine Social Services Modernization Report 2024. Washington D.C., 2024. 52 p.

102. Система соціального забезпечення для літніх людей в Японії: <https://www.ahwin.org/wp-content/uploads/2020/06/201812-S-Nakamura-Japan%E2%80%99s-Welfare-System-for-the-Elderly-.pdf>

103. Структура апарату Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/structure/team>

104. Таїровська селищна рада територіальна громада Одеська область Одеський район. Класифікація, типи соціальних послуг та порядок їх надання. URL: <https://tairovska-gromada.gov.ua/news/1636537447/>

105. Федан Я. І. Деякі особливості соціально-політичних аспектів соціальної політики щодо неповносправних в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=215>

106. Швець Г. І. Оцінка ефективності механізмів управління соціальними послугами в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 18. С. 73–81.

107. Швець Г. Недержавний сектор у системі соціальної підтримки населення: проблеми інтеграції з державною політикою. *Економічний простір*. 2024. № 183. С. 72–78.

108. Швець Г. Розвиток муніципального сектору соціальних послуг в умовах децентралізації. *Економічний простір*. 2024. № 183. С. 81–88.

109. Britannica. Administration of Services in the United States. 2025. URL: <https://www.britannica.com/topic/social-service/Administration-of-services-in-the-United-States>

110. Савчук Л. І. Соціальні інновації як фактор модернізації публічного управління. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 132 с.

111. CEDOS. Недержавні провайдери соціальних послуг у громадах України: звіт 2024 року. Київ: CEDOS, 2024. 42 с.

112. China Briefing. China's Social Security System: An Explainer. – Аналітичне видання China Briefing, 2024. URL: <https://www.china-briefing.com/news/chinas-social-security-system-explainer/>
113. Estonian Information System Authority (RIA). X-Road Data Exchange Layer for e-Government: Overview and Impact Report. Tallinn, 2022. 40 p.
114. European Commission. Digital Government Factsheet – Ukraine 2024. – Luxembourg: Publications Office of the EU, 2024. – 34 p.
115. Fureai Kippu (Caring Relationship Ticket): URL https://en.wikipedia.org/wiki/Fureai_kippu
116. HHS. Social Services Programs in the U.S. 2025. URL: <https://www.hhs.gov/programs/social-services/index.html>
117. IamExpat. Соціальне забезпечення в Нідерландах URL: <https://www.iamexpat.nl/expat-info/social-security>
118. Investopedia. Social Welfare System in the United States. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-welfare-system.asp>
119. Investopedia. Social Welfare System in the United States. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-welfare-system.asp>
120. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital Transformation of Social Policy: Annual Report 2024. Kyiv, 2024. 52 p.
121. National Development and Reform Commission of the People's Republic of China. China boosts funding to address weak links in social welfare. URL: https://en.ndrc.gov.cn/news/pressreleases/202203/t20220329_1321396.html
122. OECD. Digital Transformation of Public Services: Best Practices and Policy Recommendations. Paris: OECD Publishing, 2023. 56 p.
123. OECD. Strengthening Multi-level Governance and Public Service Delivery in Post-Crisis Contexts: Case of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. 64 p.
124. OECD. Strengthening Social Services and Inclusion in Eastern Europe: Country Report on Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021. 64 p.

125. Social Welfare Library. Federal-State Public Welfare Programs. 2025. URL: <https://socialwelfare.library.vcu.edu/public-welfare/federal-state-public-welfare-programs/>

126. The State Council of the People's Republic of China. China ramps up efforts to boost public welfare. – Офіційний урядовий портал Китаю, 2025. URL: https://english.www.gov.cn/policies/policywatch/202506/10/content_WS68480cc5c6d0868f4e8f33c8.html

127. UNDP Ukraine. Public–Civil Partnership for Resilience: Social Services Coordination Mechanisms in Ukraine. Kyiv, 2024. 55 p.

128. UNICEF Україна. Підтримка громад у сфері соціальних послуг 2023–2024 рр. Київ, 2024. 40 с.

129. UNICEF Україна. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні: 2024. Київ, 2024.

130. UNICEF China. Social Policy. – Офіційний сайт UNICEF China. URL: <https://www.unicef.cn/en/what-we-do/social-policy>

131. UNICEF Ukraine. Innovations in Social Services Delivery during Wartime: Report 2024. Kyiv, 2024. 40 p.

132. United Nations Development Programme (UNDP). Social Services Reform and Human-Centered Approaches in Local Governance. New York, 2022. 78 p.

133. USAID. Enhancing Social Services Delivery in Ukraine Project Report 2024. Вашингтон, 2024. 54 с.

134. Wikipedia. Social Programs in the United States. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Social_programs_in_the_United_States

ДОДАТКИ