Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

В. Я. Малиновський

СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчальний посібник

Луцьк
Вежа-Друк
2026

УДК 351:364(075.8)
М 19

Рекомендовано Вченою радою Луцького національного технічного університету як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти (протокол № 12 від 28 травня 2026 р.)

Рецензенти:

Н. В. Павліха, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного та проєктного управління Луцького національного технічного університету;

В. В. Сичова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри «Каразінська школа соціальної роботи» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

С. Ю. Чернета, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної роботи та педагогіки вищої школи Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Малиновський В. Я.

М 19 Соціальне управління та адміністрування : навч. посіб. – Луцьк : Вежа-Друк, 2026. – 392 с.

ISBN 978-966-940-825-9

Навчальний посібник комплексно висвітлює теоретичні та практичні аспекти соціального управління й адміністрування в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, децентралізації та реформування соціальної сфери. У виданні висвітлено сутність, структуру, функції, методи, механізми, інструменти соціального управління та сучасні технології соціального адміністрування. Детально проаналізовано інституційну архітектуру соціального захисту населення в Україні – від центральних органів виконавчої влади до органів соціального захисту на рівні територіальних громад.

Посібник містить питання для самоконтролю, рекомендовану літературу та словник основних термінів, що сприяє засвоєнню знань і формуванню професійних компетентностей здобувачів. Видання призначене для здобувачів вищої освіти спеціальностей І10 «Соціальна робота та консультування» та D4 «Публічне управління та адміністрування», аспірантів, докторантів, науково-педагогічних працівників, працівників органів публічної влади і практиків соціальної роботи.

УДК 351:364(075.8)

© Малиновський В. Я., 2026
© Черняк К. С., Малиновський В. Я. (обкладинка), 2026

ISBN 978-966-940-825-9

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ 7
ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ 11
ТЕМА 1. Теоретичні основи соціального управління 11
1.1. Сутність і зміст соціального управління 11
1.2. Структура соціального управління 15
1.2.1. Суб'єкти соціального управління 16
1.2.2. Об'єкти соціального управління 19
1.2.3. Управлінські відносини 21
Питання для самоконтролю 25
Рекомендована література 26

ТЕМА 2. Функції соціального управління 28
2.1. Поняття та види функцій соціального управління 28
2.2. Стратегічне планування 30
2.3. Прийняття управлінських рішень 37
2.4. Організаційна функція 46
2.5. Координаційна функція 50
2.6. Соціальний моніторинг 57
2.7. Контрольна функція 67
Питання для самоконтролю 77
Рекомендована література 78

ТЕМА 3. Методи соціального управління 80
3.1. Поняття і класифікація соціальних методів 80
3.2. Характеристика адміністративних методів 84
3.3. Економічні методи 99
3.4. Психологічні методи 104
3.4.1. Психологічні методи управління 104
3.4.2. Психологічні методи соціальної роботи 114
3.5. Педагогічні методи 121

Питання для самоконтролю 126
Рекомендована література 127

ТЕМА 4. Механізми та інструменти соціального управління ..129
4.1. Поняття та взаємодія механізмів
та інструментів соціального управління 129
4.2. Правові механізми 133
4.3. Нормативно-правові інструменти 142
4.3.1. Державні соціальні стандарти 144
4.3.2. Державні соціальні гарантії 146
4.4. Адміністративні механізми 152
4.5. Фінансові механізми 158
4.6. Інформаційно-комунікативні механізми 171
Питання для самоконтролю 179
Рекомендована література 180

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ 182
ТЕМА 5. Теоретичні засади соціального адміністрування 182
5.1. Сутність і зміст соціального адміністрування 182
5.2. Принципи соціального адміністрування 192
5.2.1. Поняття і сутність принципів адміністрування 192
5.2.2. Класифікація принципів соціального
Адміністрування 195
Питання для самоконтролю 200
Рекомендована література 201

ТЕМА 6. Функції соціального адміністрування 203
6.1. Функції соціального адміністрування та їх класифікація .. 203
6.2. Соціальний захист 204
6.3. Соціальна підтримка 211
6.4. Соціальна робота 218
6.5. Соціальні послуги 227
6.6. Адміністративні послуги соціального характеру 235
Питання для самоконтролю 240
Рекомендована література 241

ТЕМА 7. Технології соціального адміністрування 243
7.1. Сутність і класифікація технологій соціального адміністрування 243
7.2. Технології соціальної взаємодії 248
7.2.1. Раннє виявлення та раннє втручання 248
7.2.2. Ведення випадку 254
7.2.3. Кризове та екстрене втручання 258
7.2.4. Супервізія 263
7.3. Інформаційно-реєстрові технології 268
7.3.1. Верифікація 268
7.3.2. Ведення реєстрів 271
7.4. Технології інтегрованого цифрового адміністрування ..275
7.4.1. Єдина інформаційна система соціальної сфери 275
7.4.2. Інтегровані інформаційні системи 279
7.4.3. Електронний кейс-менеджмент 282
7.4.4. Цифрові соціальні сервіси 284
7.5. Інноваційно-аналітичні технології 290
Питання для самоконтролю 294
Рекомендована література 295

РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 297
ТЕМА 8. Інституції соціального управління та адміністрування .. 297
8.1. Роль Кабінету Міністрів у соціальній сфері 297
8.2. Центральні органи виконавчої влади в соціальній сфері ... 305
8.2.1. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України 307
8.2.2. Пенсійний фонд України 313
8.2.3. Національна соціальна сервісна служба України 321
8.2.4. Державна служба України у справах дітей 325
8.3. Регіональні органи соціального управління 333
8.3.1. Органи соціального захисту населення на регіональному рівні 333
8.3.2. Органи соціального захисту населення на субрегіональному рівні 345

8.4. Соціальне управління та адміністрування на рівні територіальних громад 351
8.4.1. Повноваження органів місцевого самоврядування у соціальній сфері 351
8.4.2. Організаційна структура соціального захисту населення 354
8.4.3. Соціальні послуги у територіальних громадах 359
8.5. Недержавний сектор 365
Питання для самоконтролю 372
Рекомендована література 373

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК 375

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АПСХ – адміністративні послуги соціального характеру
ВПО – внутрішньо переміщені особи
ВРУ – Верховна Рада України
ЄІССС – Єдина інформаційна система соціальної сфери
ЄСР – Єдиний соціальний реєстр
ЗМІ – засоби масової інформації
ІСЗ – інституції соціального захисту
КМУ – Кабінет Міністрів України
МДА – місцева державна адміністрація
МОВВ – місцевий орган виконавчої влади
НДО – недержавна організація
НПА – нормативно-правові акти
ОВВ – орган виконавчої влади
ОДА – обласна державна адміністрація
ОМС – орган місцевого самоврядування
ППП – публічно-приватне партнерство
ПФУ – Пенсійний фонд України
РДА – районна державна адміністрація
СЖО – складні життєві обставини
СПСЗН – структурний підрозділ з питань соціального захисту населення
ТГ – територіальна громада
УСЗН – управління соціального захисту населення
ФССУ – Фонд соціального страхування України
ЦНАП – центр надання адміністративних послуг
ЦНСП – центр надання соціальних послуг
ЦОВВ – центральний орган виконавчої влади
ШІ – штучний інтелект

60-річчю Луцького національного технічного університету присвячується

ВСТУП

Сучасний розвиток соціальної сфери України відбувається в умовах глибокої інституційної трансформації, зумовленої одночасним впливом воєнних викликів, децентралізації публічної влади, реформи державного управління та цифровізації соціальних послуг. Російсько-українська війна суттєво загострила проблему соціальної вразливості населення, підвищила навантаження на систему соціального захисту та актуалізувала питання інституційної спроможності держави забезпечувати соціальну безпеку та суспільну стійкість.

У цих умовах особливої ваги набуває підготовка фахівців соціальної сфери нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності та впроваджувати сучасні технології. Йдеться не лише про засвоєння теоретичних знань, а й про формування практичних компетентностей у сфері соціального управління та адміністрування як цілісного багаторівневого процесу, що потребує володіння сучасними методами, механізмами та інноваційними технологіями, здатними забезпечити ефективність, адаптивність і результативність інституцій соціального захисту.

Кардинальні зміни, що відбулися у соціальній сфері останніми роками – зокрема організаційне розмежування функцій формування та реалізації державної соціальної політики, перерозподіл повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також суттєве посилення ролі територіальних громад – зумовили потребу переосмислення традиційних підходів до теоретико-методологічних засад соціального управління та адміністрування. Зазначене знайшло відображення у навчальному посібнику, зокрема у розгляді соціального управління як

діяльності, що набуває рис мережевої взаємодії, міжсекторального партнерства та орієнтації на результат, тоді як соціальне адміністрування виступає технологічною основою забезпечення якості, доступності та адресності соціальних послуг.

Водночас аналіз наявної навчальної літератури свідчить про недостатній рівень комплексного наукового осмислення та висвітлення зазначених тенденцій, що негативно впливає на підготовку фахівців соціальної сфери у закладах вищої освіти. Саме на подолання цієї прогалини та формування цілісного науково-методичного підґрунтя підготовки фахівців спрямований цей навчальний посібник.

У виданні системно розкрито теоретичні основи соціального управління, його структуру, функції, методи, механізми та інструменти; обґрунтовано зміст і принципи соціального адміністрування, охарактеризовано сучасні технології реалізації соціальної політики; проаналізовано інституційну систему соціального управління та адміністрування на центральному, регіональному й місцевому рівнях, а також роль недержавного сектору. Особливу увагу приділено практичним аспектам функціонування системи соціального захисту населення в умовах децентралізації та воєнного стану.

Матеріал посібника ґрунтується на сучасних теоретико-методологічних підходах, положеннях стратегічних документів державної соціальної політики, чинній законодавчій та нормативно-правовій базі, узагальненні практичного досвіду управління та адміністрування у соціальній сфері. Логічна структура викладу, наявність питань для самоконтролю, рекомендованої літератури та переліку основних термінів сприяють формуванню професійних компетентностей здобувачів вищої освіти спеціальностей І10 «Соціальна робота та консультування» та D4 «Публічне управління та адміністрування».

Окрім здобувачів вищої освіти, навчальний посібник адресований науково-педагогічним працівникам, аспірантам, докторантам, а також практикам соціальної роботи.

Автор висловлює щиру вдячність рецензентам – професорам Н. Павлісі, В. Сичовій, С. Чернеті – за конструктивні зауваження, цінні рекомендації та підтримку у підготовці видання до друку.

У процесі підготовки навчального посібника інструменти штучного інтелекту використовувалися виключно як допоміжний засіб для редагування тексту, структуризації матеріалу та мовного опрацювання. Зміст навчального посібника та теоретико-методичні положення сформульовані автором самостійно. Автор несе повну відповідальність за зміст, достовірність і академічну доброчесність поданого матеріалу.

РОЗДІЛ 1
СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 1
Теоретичні основи соціального управління

1.1. Сутність і зміст соціального управління
1.2. Структура соціального управління
1.2.1. Суб'єкти соціального управління
1.2.2. Об'єкти соціального управління
1.2.3. Управлінські відносини

1.1. Сутність і зміст соціального управління

З'ясування сутності поняття «соціальне управління» потребує звернення до існуючих наукових підходів щодо його трактування та виокремлення ключових ознак. У науковій літературі соціальне управління традиційно розглядається як особливий вид управлінської діяльності, пов'язаний із цілеспрямованим впливом на суспільні процеси, соціальні відносини та поведінку соціальних груп з метою забезпечення стабільного функціонування суспільства. Наприклад, в Енциклопедичному словнику з державного управління воно визначається як «вид управління, що передбачає спрямування впливів його суб'єктів на упорядкування та організацію процесів спільної колективної діяльності людей відповідно до об'єктивних законів та викликів сучасності»[1].

Наведене визначення відображає традиційне трактування поняття «соціальне управління», сформоване переважно в межах радянської та пострадянської адміністративної традиції, де воно фактично ототожнювалося з управлінням суспільством як соціальною системою. Водночас в умовах диференціації управлінського

[1]Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. С. 662.

знання та розвитку сучасних концепцій публічного управління таке розуміння видається надто загальним і не дає змоги належним чином відобразити специфіку управлінських процесів, зокрема у соціальній сфері. Крім того, у зарубіжній науковій літературі переважають поняття (*social policy, social services management, human services management, welfare administration)*, пов'язані з управлінням соціальною політикою, соціальними послугами та соціальним забезпеченням, тоді як категорія «соціальне управління» у згаданому вище традиційному розумінні практично не використовується. З огляду на це, «соціальне управління» пропонується розглядати як вид публічного управління, спрямований на стратегічний розвиток соціальної сфери, визначення цілей, пріоритетів і напрямів її функціонування з метою забезпечення соціального добробуту населення.

Використання терміна «соціальне управління» є більш обґрунтованим, ніж поняття «публічне управління соціальною сферою». Останнє акцентує увагу насамперед на об'єкті управління – соціальній сфері. Натомість поняття «соціальне управління» дає можливість відобразити не лише сферу реалізації управлінського впливу, а й його функціональне призначення. У цьому випадку соціальність розглядається як характеристика цілей і результатів управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення соціального добробуту населення, соціальної стабільності та соціального розвитку.

Процес соціального управління має свідомий, організований і нормативно врегульований характер. Його здійснюють суб'єкти – інституції соціального захисту (далі – ІСЗ), діяльність яких спрямована на задоволення суспільних інтересів і вирішення соціально значущих проблем. Узагальнення наведених підходів дає підстави визначити сутність соціального управління як особливого виду управлінської діяльності, що забезпечує гармонізацію інтересів держави й громадян.

На основі зазначеного можна сформулювати таке визначення: **соціальне управління** – *системно організована та цілеспрямована діяльність ІСЗ, метою якої є забезпечення соціального*

добробуту населення, соціальної стабільності та соціального розвитку шляхом формування і реалізації соціальної політики, а також розвитку й модернізації соціальної сфери.

Таким чином, соціальне управління розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, що здійснюється у межах соціальної сфери. Тому для уточнення змісту цього поняття доцільно звернутися до визначення соціальної сфери як об'єкта соціального управління. Згідно із законодавчим визначенням, **соціальна сфера** – *сукупність управлінських та організаційних інституцій (органів, установ, організацій, закладів), які забезпечують підвищення рівня життя і надання громадянам всіх видів соціальної підтримки та діяльність яких визначається відповідними законодавчими актами і фінансується за рахунок джерел, не заборонених законодавством*[2].

Соціальна сфера охоплює широкий спектр елементів, які забезпечують її функціонування та розвиток, зокрема:

- суб'єкти соціальної сфери: соціальні інститути й організації, що здійснюють управління соціальною сферою (ІСЗ);
- підсистеми соціальної сфери: родина, дитинство, праця, побут, соціальна інфраструктура тощо;
- соціальні зв'язки й відносини між суб'єктами, підсистемами та інститутами;
- потреби, цінності, норми та принципи, що формують зміст цих відносин;
- соціальні процеси, що забезпечують динаміку розвитку соціальної сфери.

Центральним елементом соціальної сфери є *соціальні потреби індивідів і груп,* рівень задоволення яких визначає реальний стан розвитку суспільства. Саме тому соціальне управління спрямоване на забезпечення балансу між потребами громадян і можливостями держави їх задовольняти.

[2]Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 31 жовт. С. 13.

Зазначене вище окреслює об'єктну сферу соціального управління, якою виступає соціальна сфера та соціальні процеси, що відбуваються в її межах. Соціальне управління не є відокремленим від системи публічного управління, оскільки становить її органічну складову. Органи виконавчої влади (далі – ОВВ), що формують і реалізують державну соціальну політику, одночасно виступають суб'єктами як соціального, так і державного управління. Центральні органи виконавчої влади (далі – ЦОВВ): Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності (далі – Мінсоцполітики), Пенсійний фонд України (далі – ПФУ), Національна соціальна сервісна служба (далі – Нацсоцслужба), Державна служба у справах дітей виступають суб'єктами соціального управління, координуючи взаємодію підпорядкованих структур і забезпечуючи формування та реалізацію державної соціальної політики. Така організаційна взаємодія є наочним прикладом того, як соціальне управління інтегрується у систему публічного управління та втілюється через конкретні механізми і соціальні програми.

При визначенні *мети* соціального управління виокремлюють кілька ключових напрямів:

- забезпечення оптимальних станів різних видів соціальної діяльності та задоволення потреб різних груп населення;
- поліпшення умов життя людей, розвиток їх взаємовідносин, зміцнення формальних і неформальних організаційних зв'язків, підвищення згуртованості та солідарності;
- удосконалення діяльності створюваних інститутів і організацій;
- управлінський вплив на розвиток соціальної системи та сприяння реалізації людських здібностей як найвищої соціальної цінності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що *основною метою* соціального управління є забезпечення соціального добробуту населення, соціальної стабільності та соціального розвитку.

До основних *напрямів* соціального управління належать:

- нормативно-правове регулювання соціальної сфери;

- формування державної соціальної політики;
- реалізація соціальної політики через відповідні програми, проєкти та соціальні послуги;
- моніторинг, оцінювання та контроль результативності соціальної політики;
- розвиток і модернізація соціальної сфери відповідно до суспільних потреб.

Таким чином, соціальне управління виступає масштабною і динамічною сферою діяльності держави, що виникає з потреб суспільства, здійснюється суб'єктами соціальної сфери за допомогою ефективних методів, механізмів та інструментів. Соціальне управління передбачає постійний моніторинг соціальних викликів, врахування інтересів різних соціальних груп і окремих індивідів, стимулювання участі недержавного сектору для своєчасного і комплексного задоволення соціальних потреб населення.

Отже, соціальне управління є складовою публічного управління, що охоплює цілеспрямовану діяльність ІСЗ, спрямовану на забезпечення соціального добробуту населення, соціальної стабільності та соціального розвитку. Його ефективність залежить від узгодженої взаємодії суб'єктів управління, належного законодавчого і нормативно-правового забезпечення та ефективних механізмів реалізації державної соціальної політики. Для повного розуміння змісту соціального управління необхідно розглянути його структуру, суб'єктний склад та інституційне забезпечення.

1.2. Структура соціального управління

Соціальне управління, як і будь-яка система, має власну структурну побудову, сформовану на основі потреб об'єктів соціального управління. Саме соціальна структура суспільства визначає суб'єкти, об'єкти та спрямування управлінських процесів. Центральним елементом у структурі соціального управління є соціальні потреби індивіда – основного об'єкта соціального управління, на задоволення потреб якого спрямована діяльність інституцій соціального захисту. Тому ступінь їх задоволеності та якість соціальних послуг визначають реальний стан соціальної

сфери. Відповідно соціальна система має бути структурованою, володіти базовими умовами функціонування та взаємозв'язками з зовнішнім середовищем. Досконала організаційна структура повинна відповідати певним вимогам: адаптивності; гнучкості, динамізму; адекватності; спеціалізації; оптимальності; оперативності; ефективності; надійності; економічності.

Зважаючи на сказане, структура соціального управління включає такі ***основні елементи***:

- *суб'єкти соціального управління* – ІСЗ, які беруть участь у формуванні та реалізації соціальної політики, організації соціального захисту населення і наданні соціальних послуг;
- *об'єкти соціального управління* – соціальна сфера, а також соціальні групи й окремі особи, які потребують соціальної допомоги (рецепієнти, клієнти);
- *управлінські відносини* між суб'єктами та об'єктами соціального управління;
- *принципи та норми*, що лежать в основі цих відносин.

1.2.1. Суб'єкти соціального управління

Розглядаючи суб'єкти соціального управління, слід зазначити, що с*уб'єкт управління* – система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що дають можливість їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто, це система, що управляє[3].

Суб'єкт соціального управління – *носій управлінських повноважень, прав і обов'язків, що здійснює цілеспрямований організаційний, координаційний та регулятивний вплив на соціальні процеси, відносини та інститути з метою досягнення визначених соціальних результатів, забезпечення ефективного функціонування та розвитку соціальної сфери*.

Кожен суб'єкт соціального управління виконує певні функції, які відображають розподіл праці в соціальній сфері. Саме через

[3]Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та допов. Київ: Атіка, 2009. С. 188.

функції проявляється зміст і напрями діяльності суб'єкта. Суб'єктам соціального управління властиві спільні цілі й функції, єдність принципів організації, побудови та діяльності, структурна цілісність, наявність ієрархічних зв'язків і взаємовідносин, а також здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення та узгоджувати їх між собою.

За своєю структурою суб'єкти соціального управління поділяються на:

1) *урядові інституції* – органи виконавчої влади (Мінсоцполітики, інші ЦОВВ, місцеві державні адміністрації (далі – МДА); органи місцевого самоврядування (далі – ОМС); фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування, установи, підприємства, організації, що реалізують управлінські функції у соціальній сфері;

2) *неурядові організації* – громадські організації, благодійні фонди, релігійні, професійні та інші об'єднання, приватні постачальники соціальних послуг, міжнародні структури. Вони доповнюють діяльність урядових інституцій, забезпечують інноваційність і гнучкість у наданні соціальних послуг, сприяють формуванню механізмів громадської участі;

3) *індивідуальні суб'єкти* – керівники і керівний склад органів публічної влади (політичні діячі; посадові особи; службові особи, які наділені державно-владними повноваженнями).

Перелік урядових інституцій виглядає таким чином:

1. ***Органи виконавчої влади (далі – ОВВ)***. Вони здійснюють нормотворчі, координуючі та контрольно-наглядові функції. До їх компетенції належить формування державної соціальної політики, формування її нормативно-правових засад, визначення стандартів соціальних послуг, управління фінансовими потоками, моніторинг ефективності реалізації соціальних програм:

а) ЦОВВ: Мінсоцполітики та органи та установи, що належать до сфери його управління, ПФУ та його територіальні органи, Нацсоцслужба та її територіальні органи, Державна служба у справах дітей – основні суб'єкти формування державної соціальної політики та організації її реалізації. На центральному

рівні формуються стратегії та концепції державної соціальної політики, державні соціальні програми, визначаються пріоритети розвитку соціальної сфери, розробляється нормативно-правова база та здійснюється контроль за її реалізацією;

б) місцеві органи виконавчої влади (далі – МОВВ): структурні підрозділи соціального захисту населення обласних державних адміністрацій (далі – ОДА) та структурні підрозділи з питань соціального захисту населення районних державних адміністрацій (далі – РДА). Регіональні органи соціального управління забезпечують реалізацію державної соціальної політики на територіях областей і районів, адаптуючи її до місцевих умов. Їх діяльність спрямована на координацію дій між ЦОВВ і територіальними громадами (далі – ТГ), реалізацію регіональних програм соціального розвитку.

2. ***Органи місцевого самоврядування.*** Сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи забезпечують реалізацію державної соціальної політики, муніципальних програм соціального захисту, організовують діяльність ІСЗ на місцевому рівні. ОМС та їх комунальні установи організовують надання соціальних послуг населенню, здійснюють управління соціальними закладами, забезпечують доступність соціальної інфраструктури. Саме місцевий рівень є найближчим до громадян, тому визначає практичну ефективність реалізації державної соціальної політики.

3. ***Фонди, підприємства, установи, організації***, що належать до сфери управління ЦОВВ соціальної сфери та надавачі будь-яких видів соціальної підтримки та послуг соціального характеру. Вони беруть участь в реалізації державної соціальної політики, зокрема надають послуги в соціальній сфері, однак вони не мають статусу органів публічної влади: Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю та його територіальні відділення; центри соціальних служб; територіальні центри соціального обслуговування; центри надання соціальних послуг (далі – ЦНСП); центри життєстійкості; кол-центри з питань запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі,

сексуальному насильству, пов'язаному зі збройною агресією Російської Федерації проти України, протидії торгівлі людьми та з питань захисту прав дитини; центри соціально-психологічної допомоги; центри соціально-психологічної реабілітації дітей; центри захисту дитини; інші надавачі соціальних послуг.

1.2.2. Об'єкти соціального управління

Об'єктом управління є система, на яку спрямовується владний вплив суб'єкта управління. Безпосередніми об'єктами, на які справляє вплив той чи інший конкретний суб'єкт, є підпорядковані йому галузі (сектори) соціального управління. *Об'єкт управління* – система, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення, тобто система, якою управляють[4].

Об'єкт соціального управління – *це система соціальних відносин, процесів і структур, на які спрямовується управлінський вплив суб'єкта соціального управління з метою досягнення визначених соціальних результатів, що відповідають потребам та інтересам учасників цих відносин*.

У соціальному управлінні об'єкт має багаторівневий характер і включає:

1. *Індивідуальний рівень* – окремі особи, їхні потреби, інтереси, поведінка та соціальна активність.

2. *Груповий рівень* – сім'ї, соціальні групи (пенсіонери, діти, молодь, ветерани, внутрішньо переміщені особи (далі – ВПО), вразливі групи населення), професійні та інші спільноти, в яких формуються групові соціальні запити та інтересини і з якими здійснюється соціальна робота.

3. *Інституційний рівень* – фонди (Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю), громадські організації, благодійні організації, неурядові організації, фонди, що беруть участь у реалізації соціальної політики та надають соціальні послуги (див. рис. 1.1).

[4]Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та допов. Київ: Атіка, 2009. С. 189.



Рис. 1.1. Об'єкти соціального управління

Ключовими ***характеристиками*** об'єкта соціального управління є:

- *динамічність* – об'єкт постійно змінюється під впливом політичних, соціальних, економічних та культурних факторів;
- *складність і багаторівневість* – взаємодія індивідів, груп і організацій формує складну систему соціального управління;
- *управлінська чутливість* – ефективність соціального управління залежить від правильного визначення потреб і ресурсів об'єкта;
- *соціальна активність* – об'єкт соціального управління не є пасивним його учасником, а може впливати на управлінський процес, коригуючи його цілі та механізми;
- *цілеспрямованість* – функціонування об'єкта зумовлене прагненням до задоволення потреб, реалізації інтересів і досягнення соціальної стабільності.

Слід зазначити, що між суб'єктом і об'єктом соціального управління не існує чітких меж. Система, яка здійснює управлінські функції як суб'єкт щодо певного об'єкта, одночасно може виступати об'єктом управління з боку іншого, вищого суб'єкта соціального управління. Наприклад, департамент соціального захисту населення ОДА є суб'єктом управління стосовно управлінь соціального захисту РДА відповідної області, але водночас

виступає об'єктом управління з боку Мінсоцполітики. Саме міністерство підпорядковується Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), відповідно будучи об'єктом стосовно нього.

Управління об'єктом соціального управління передбачає систематичне оцінювання його стану, виявлення проблем і своєчасне реагування на них шляхом розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на їх усунення й поліпшення функціонування об'єкта. Такий алгоритм взаємодії забезпечує розвиток, адаптивність і стабільність соціальної системи.

Таким чином, об'єкт соціального управління є центром уваги соціального управління, оскільки саме через взаємодію з ним формується та реалізується державна соціальна політика, здійснюється координація соціальних процесів і забезпечується досягнення соціально значущих результатів.

1.2.3. Управлінські відносини

Суб'єкт і об'єкт управління перебувають у постійній динамічній взаємодії, у процесі якої виникають управлінські відносини. Взаємодіючи, суб'єкт і об'єкт утворюють процес управління. Завдяки тому, що суб'єкти наділені відносно об'єктів владними повноваженнями, це дає змогу їм здійснювати свій управлінський вплив.

Управлінські відносини – це особливий вид суспільних відносин, що виникають у процесі соціального управління та адміністрування. Такі відносини можуть мати різний характер залежно від повноважень суб'єкта, ступеня самостійності об'єкта соціального управління та багатьох інших факторів. Вони можуть бути *формальними і неформальними, галузевими, міжгалузевими, територіальними* та іншими. Відносини управління формуються на основі закономірностей, принципів, функцій і методів соціального управління.

Змістом управлінських відносин є особлива діяльність людей, що виступає у виді взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Сторони цих відносин, вступаючи у взаємне спілкування, формують тим самим зміст управлінських відносин. Між ними існує

тісна взаємодія, що здійснюється за допомогою ***прямих*** (від суб'єкта до об'єкта) і ***зворотних*** (від об'єкта до суб'єкта) зв'язків. Практична реалізація цих зв'язків забезпечується завдяки руху інформації. Наявність прямого та зворотного зв'язку є необхідною умовою нормального функціонування й розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Прямий зв'язок забезпечує доведення управлінських рішень до виконавця – об'єкта управління. Зворотний зв'язок надає інформацію про стан об'єкта і його діяльність щодо виконання рішень, відповідно є базою формування відповідних впливів на об'єкт управління. Він дає можливість оцінювати ефективність управлінських рішень, коригувати соціальну політику, забезпечувати її відповідність суспільним запитам і потребам.

Теоретичне обґрунтування таких зв'язків здійснив Джон К. Кідні (John C. Kidneigh) у концепції «Адміністрування соціальним забезпеченням» (Social Welfare Administration). У 1950 р. він визначив адміністрування соціальним забезпеченням як двосторонній процес перетворення соціальної політики на конкретні дії (наприклад, прийняття соціальної програми, відкриття центру надання соціальних послуг) та за посередництвом зворотного зв'язку використання отриманих результатів для рекомендацій щодо вдосконалення соціальної політики відповідно до реальних потреб суспільства, громади[5].

Соціальне управління передбачає постійну *взаємодію* між різними інституціями, зокрема у формі багаторівневої мережі, що поєднує вертикальні відносини підпорядкування та горизонтальні зв'язки співпраці між різними суб'єктами. Відповідно відносини між суб'єктами і об'єктами можуть мати субординаційний та координаційний характер. Вертикальна взаємодія забезпечує підпорядкованість і контроль у межах ієрархічної системи, тоді як горизонтальна – координацію між різними секторами та інституту-

[5]Transforming Policy into Services: The Process of Social Welfare Administration. *Social Welfare Administration & Social Action*. 2025. March 11. URL: https://socialwork.institute/social-welfare-administration-social-action/transforming-policy-into-social-welfare/

ціями. Узгодження (упорядкування) управлінських дій приводить до встановлення між ними вертикальних зв'язків – ***субординації***, тобто підпорядкування одного інтересам іншого. Субординаційні відносини розрізняються за певними *видами:* пряме підпорядкування, непряме підпорядкування, подвійне підпорядкування. Всі ці види субординації мають свої особливості та певний обсяг у конкретних системах соціального управління залежно від методів, які використовуються у відносинах «суб'єкт – об'єкт»[6].

Координація у системі соціального управління розглядається як процес установлення горизонтальних зв'язків між суб'єктами управлінської діяльності, що мають однаковий юридичний статус. Вона передбачає узгодження цілей, функцій і дій таких суб'єктів, спрямованих на досягнення спільних результатів управлінської діяльності. Координація забезпечує функціональну синергію та підвищує ефективність реалізації державної політики у відповідних сферах. Показовим прикладом є взаємодія чотирьох міністерств: Міністерства оборони, Міністерства у справах ветеранів, Мінсоцполітики, Міністерства охорони здоров'я у процесі реалізації державної політики щодо підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей.

Субординацію і координацію можна розглядати як двоєдине виявлення сутності управлінської діяльності, а також, як її базові форми. У процесі цієї діяльності вони доповнюють одна одну, причому, залежно від конкретної ситуації, переважає та чи інша. Ці зв'язки мають діалектичний характер: об'єкт, яким управляють, не є пасивним учасником управлінських відносин, він наділений можливістю для участі у формуванні владного волевиявлення суб'єкта. Це означає, наприклад, що орган публічної влади, окрім власних прав щодо керованого об'єкта, має й певні обов'язки перед ним. Особливістю сучасного соціального управління є те, що об'єкт не тільки підпорядковується, але й відповідним чином впливає на суб'єкт, вимагає від нього певних дій[7].

---

[6]Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та допов. Київ: Атіка, 2009. С. 191.

[7]Там само. С. 191–192.

Відповідно до зазначених підходів була висунута ідея *реорди-нації* – особливого виду соціального управління, що ґрунтується на високому рівні соціальної активності об'єктів управління. Сутність реординації полягає у здійсненні управлінського впливу об'єкта управління на суб'єкт управління.

Як зазначалося вище, об'єкт не лише підпорядковується, а й активно впливає на дії суб'єкта. Це означає, що об'єкт не тільки реагує на управлінські впливи суб'єкта та сигналізує про їхні наслідки, але й часто прямо спонукає суб'єкт до певної перебудови цих впливів, зміни їхнього характеру та змісту.

Отже у системі соціального управління все більшого поширення набуває тенденція до суттєвого впливу об'єктів на діяльність суб'єктів, визначення їхніх функцій, структури і системних зв'язків. Таким чином, поряд із субординаційними та координаційними відносинами, у системі соціального управління виникає ще один відносно самостійний вид – *реординаційні відносини.*

Варто зазначити, що сучасний розвиток соціальної сфери характеризується переходом від централізованих, ієрархічних моделей управління до більш відкритих і багаторівневих. Відбувається посилення ролі громадянської участі, соціального партнерства, застосування цифрових технологій та інноваційних методів управління. Зазначений процес ґрунтується на *принципі партнерства,* що передбачає співпрацю між владою, бізнесом і громадянським суспільством у розв'язанні соціальних проблем у контексті концепції *багаторівневого врядування* (англ. Multi-level Governance, MLG). Вона передбачає перехід від централізованої ієрархічної системи державного управління (government – урядове управління) до врядування (governance) – багатогранної системи взаємовідносин між урядом, бізнесом, громадянським суспільством на основі міжгалузевого партнерства і багаторівневого механізму вироблення політики. Врядування є значно ширшою категорією ніж управління, адже охоплює не лише відносини у системі органів публічної влади, але й зовнішні інституції громадянського суспільства задля досягнення оптимальної керованості та стабільності суспільства. У результаті традиційні вертикальні

ієрархічні зв'язки доповнюються *мережевими* – горизонтальними координаційними владно-суспільними взаємодіями. Тобто, багаторівневе врядування – це не технічний перерозподіл компетенцій і повноважень між різними територіальними рівнями та органами влади, що відбувається всередині публічної адміністрації, а включення у процес прийняття узгоджених рішень акторів недержавного сектору: громадськості, бізнесових структур, профспілок, експертів, органів самоорганізації населення, активістів тощо. Філософія MLG полягає в тому, що функціонування складної ієрархічної владної системи здійснюється із широким залученням соціуму за допомогою *неієрархічних механізмів*: громадських слухань, переговорів, консенсусу, консультацій, регуляторних мереж[8].

З урахуванням викладеного, соціальне управління дедалі більше орієнтується на головний принцип сервісної держави – партнерство, за якого пріоритетом стає забезпечення якості та доступності соціальних послуг і сервісів для громадян. Зазначена трансформація вимагає оновлення інституційної структури, підвищення професійної компетентності фахівців соціальної сфери і запровадження сучасних методів і форм соціального управління та адміністрування.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «соціальне управління».
2. Що таке «соціальна сфера»?
3. Окресліть співвідношення публічного та соціального управління.
4. Яке місце займає соціальне управління у системі публічного управління?
5. Назвіть ключові напрями реалізації соціального управління.
6. Назвіть елементи, які складають структуру соціального управління.

[8]Малиновський В. Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2024. № 4 (114). С. 13.

7. Назвіть за інституційною структурою суб'єкти соціального управління.
8. Назвіть об'єкти соціального управління за груповим рівнем.
9. Назвіть об'єкти соціального управління за індивідуальним рівнем.
10. В яких формах здійснюється взаємодія між різними інституціями соціального управління?
11. Яка різниця між прямим і зворотним управлінським зв'язком?
12. Назвіть види субординації.
13. Наведіть приклади координації у соціальному управлінні.
14. Що таке реординаційні відносини?
15. Назвіть сутність принципу партнерства.
16. Охарактеризуйте вплив концепції багаторівневого врядування на соціальне управління.
17. Назвіть неієрархічні механізми функціонування системи соціального управління.

Рекомендована література

1. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
2. Гаєвський, Б. А., Гаєвська О. Б. Соціальне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 250 с.
3. Дєгтяр О. Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства. *Cyberleninka*. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sistemi-publichnogo-upravlinnya-v-sotsialniy-sferi-suspilstva.
4. Дубич К. В. Актуальні проблеми державного управління соціальними послугами: підручник. Вид-во ПП «Магнолія 2006». 2025. 411 с.
5. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
6. Ліжевський А. Л. Змістовно-понятійна характеристика принципів публічного адміністрування у сфері соціального захисту. *Держава та регіони*. Серія: Право, 2021 р. № 3 (73). С. 65–71.

7. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. та допов. Київ: Атіка, 2009. 608 с.
8. Малиновський В. Я. Підходи до оптимізації публічного управління соціальною сферою. *Соціальна допомога і соціальна робота: виклики сучасності*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 22–23 трав. 2020 р.). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. С. 65–71.
9. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. / уклад.: Н. М. Коляда, Н. В. Левченко. Київ: Компринт, 2024. 215 с.
10. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків: ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
11. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. / В. П. Якобчук, О. В. Скидан, Н. В. Дацій та ін. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ: Ліра-К, 2025. 476 с.
12. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: монографія / В. Бех, Ю. Бех, С. Попов / за наук. ред. В. П. Беха. Запоріжжя: Просвіта, 2012. 571 с.
13. Хоронжий А. Г. Соціальне управління: підручник. Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2025. 290 с.
14. Щербань О. Д. Соціальний менеджмент як різновид соціального управління: теоретико-прикладні межі та можливості. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 245–248.
15. Zhuk, O., Malynovskyi, V., Silvestrova, O., Haponchuk, O. Modern concepts and theories of state management of the system of social work. *Lex humana*. 2023. Vol. 15. № 2. P. 110–121.

ТЕМА 2
Функції соціального управління

2.1. Поняття та види функцій соціального управління
2.2. Стратегічне планування
2.3. Прийняття управлінських рішень
2.4. Організаційна функція
2.5. Координаційна функція
2.6. Соціальний моніторинг
2.7. Контрольна функція

2.1. Поняття та види функцій соціального управління

Діяльність з отримання чітко визначеного кінцевого результату, що прямо відображає досягнення цілей та завдань, називають *функцією управління*. Тому можна вважати, що в найбільш узагальненій формі функції управління є частинами управлінської діяльності, спрямованими на забезпечення потреб об'єктів управління, а тому мають відносну самостійність та однорідність.

Функції соціального управління – *складові змісту управлінської діяльності, що характеризуються відносною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю владно-організуючого впливу суб'єкта соціального управління, спрямованого на забезпечення життєво значущих потреб об'єктів соціального управління.*

Поняття «функція» у системі соціального управління є багатозначним, що зумовлює необхідність певної систематизації (класифікації) соціальних функцій. У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації функцій державного управління, однак цілісної систематизації функцій саме соціального управління наразі не здійснено. Це пояснюється складністю виокремлення системи функцій соціального управління із загальної соціальної сутності держави, її цілей і завдань.

У зв'язку з цим за основу класифікації доцільно взяти класичну модель американського дослідника публічного управління **Лютера Гулика** (Luther Gulick), відому у вигляді акроніма

POSDCORB, що розшифровується як: планування (Planning), організація (Organizing), кадрове забезпечення (Staffing), керівництво (Directing), координація (Coordinating), звітність (Reporting) та бюджетування (Budgeting) (див. табл. 2.1)[9].

Таблиця 2.1

Акронім Гулика

P	O	S	D	CO	R	B
Планування	Організація	Кадрове забезпечення	Керівництво	Координація	Звітність	Бюджетування
Planning	Organizing	Staffing	Directing	Coordinating	Reporting	Budgeting

Коротко розглянемо сутність кожної з названих функцій:

1) планування – функція управління, сутність якої полягає у визначенні цілей функціонування системи і шляхів їх досягнення;

2) організація – форма реалізації цілеспрямованого управлінського впливу, яка передбачає формування організаційної структури;

3) кадрове забезпечення – діяльність, спрямована на залучення, підготовку, раціональне використання персоналу і створення належних умов праці;

4) керівництво – прийняття управлінських рішень, їх належне оформлення та організація виконання через відповідні управлінські дії;

5) координація – забезпечення узгодженості дій структурних підрозділів, посадових осіб, а також взаємодії системи управління із зовнішнім середовищем;

6) звітність – систематичне інформування про стан справ і результати діяльності, а також формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;

[9]Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / укл.: Г. Райт та ін.; пер. В. Івашко. Київ: Основи, 1996. С. 91.

7) бюджетування – діяльність, пов'язана з формуванням і виконанням бюджету, розробленням фінансових планів та здійсненням фінансового контролю.

Такий перелік функцій став основою для формування багатьох наукових підходів, хоча згодом дослідники внесли до нього численні доповнення, уточнення та модифікації. У межах сучасного розуміння соціального управління серед різноманіття його функцій доцільно виокремити такі: **стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, організаційну функцію, координацію, соціальний моніторинг, контроль**.

2.2. Стратегічне планування

Стратегічне планування є ключовою функцією соціального управління, що потребує цілеспрямованих і системних зусиль для її ефективної реалізації. Планування становить стрижневу складову будь-якої управлінської системи, адже це процес, за допомогою якого система адаптує свої ресурси до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак соціальне управління і планування перебувають в органічному взаємозв'язку. Планування є первинною функцією соціального управління, яка передує іншим і значною мірою визначає їх зміст та спрямованість. Це одна з найбільш динамічних функцій, що потребує професійного й безперервного здійснення задля формування надійної основи для реалізації інших видів управлінської діяльності. Особливої ваги набуває довгострокове стратегічне планування, яке передбачає визначення:

- мети організації;
- обґрунтування її актуальності;
- ресурсів і механізмів досягнення;
- очікуваних результатів діяльності.

Стратегічне планування *– цілеспрямований, системний і науково обґрунтований процес визначення довгострокових цілей і пріоритетів розвитку соціальної сфери, формування механізмів їх реалізації, ресурсного забезпечення та показників оцінювання результатів з урахуванням потреб населення, соціальних ризиків і змін зовнішнього середовища.*

Стратегія визначає курс формування та реалізації соціальної політики на середньостроковий (від трьох до семи років) або довгостроковий (понад сім років) період залежно від складності та тривалості визначених у ній завдань і заходів, якщо інше не передбачено законами України. Стратегія повинна містити:

- опис проблем, які обумовили її прийняття, і нормативно-правових актів, що діють у соціальній сфері;
- аналіз поточного стану справ, тенденції та обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем;
- стратегічні цілі та показники їх досягнення;
- завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей, етапи їх виконання, очікувані результати на кожному етапі, з відображенням запланованого темпу досягнення цільових показників та орієнтовного обсягу необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів;
- порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації стратегії та звітування;
- операційний план реалізації стратегії на трирічний період[10].

Стратегія формується політичними акторами та суб'єктами соціального управління, роль яких полягає не лише в ініціюванні та затвердженні стратегічного курсу, а й у забезпеченні його реалізації із залученням усіх наявних ресурсів за допомогою відповідних механізмів соціального управління і технологій соціального адміністрування, а також в оцінюванні досягнутих результатів.

Стратегія державної політики є документом, який за результатами поглибленого аналізу суспільних проблем визначає курс дій та комплекс заходів, необхідних для їх розв'язання, та який, зокрема, спрямовано на досягнення пріоритетних цілей, визначених Програмою діяльності КМУ, або на уточнення (деталізацію) курсу, визначеного іншою концепцією державної політики[11]. Розробленню проекту стратегії державної соціальної

[10]Регламент Кабінету Міністрів України: постанова Каб. Міністрів України від 26.02.2020 р. № 168. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text

[11]Там само.

політики передує проведення аналізу проблеми, яка потребує розв'язання відповідно до цілей державної політики у соціальній сфері.

Загальнодержавне планування здійснюють органи політичного керівництва, які через систему державного управління впливають на все суспільство. Головним інструментом цього впливу є державна політика у відповідній сфері. Вона визначається вищими органами влади та реалізується всією системою державного управління. Зокрема, стаття 85 Конституції України передбачає, що визначення основ внутрішньої та зовнішньої політики належить до повноважень Верховної Ради України (далі – ВРУ), а стаття 116 встановлює, що її здійснення входить до компетенції КМУ. Найпоширенішою формою оформлення державної політики у соціальній сфері є відповідні нормативно-правові акти, які закріплюють основні принципи та напрями діяльності.

Формування соціальної політики є пріоритетною функцією соціального управління, адже від її ефективності значною мірою залежать суспільні настрої та громадський спокій. Тому перед політиками постійно стоїть складне завдання – максимально забезпечити відповідність системи соціального забезпечення реальним потребам населення з урахуванням фінансово-економічних можливостей держави. Сучасні виклики, зокрема військова агресія Російської Федерації проти України, ще більше актуалізують необхідність пріоритетного визначення державної соціальної політики, від якої залежать спрямування бюджетних коштів та ефективність їх використання.

Суб'єктами формування державної соціальної політики є *Уряд України*, який від імені держави визначає основний зміст державної політики для вирішення соціальних проблем. Уряд також виступає стороною соціального діалогу на національному рівні, сприяє його розвитку та проводить консультації з іншими сторонами соціального діалогу щодо проектів законів і нормативно-правових актів, що стосуються формування та реалізації державної соціальної і економічної політики, а також регулювання трудових, соціальних і економічних відносин.

КМУ у сфері соціальної політики наділений такими *основними повноваженнями*:

– забезпечує проведення державної соціальної політики, вживає заходів щодо підвищення реальних доходів населення та забезпечує соціальний захист громадян;
– забезпечує підготовку проектів законів щодо державних соціальних стандартів і соціальних гарантій;
– забезпечує розроблення та виконання державних програм соціальної допомоги, вживає заходів щодо зміцнення матеріально-технічної бази закладів соціального захисту осіб з інвалідністю, пенсіонерів та інших непрацездатних і малозабезпечених верств населення[12].

Соціальна політика держави зосереджується в Програмі діяльності КМУ, який спрямовує свою роботу на її виконання. У двомісячний строк після затвердження Програми парламентом Уряд схвалює концепції державної політики, спрямовані на досягнення пріоритетних цілей, визначених цією Програмою, а також затверджує плани реалізації державної політики, що забезпечують практичне виконання поставлених завдань.

Основним розробником державної соціальної політики є Мінсоцполітики. Мінсоцполітики забезпечує формування для Уряду пропозиції щодо державної політики у соціальній сфері, підготовку проектів нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цієї політики, а також здійснює координацію та моніторинг (контроль) її реалізації. Забезпечення формування та реалізації державної соціальної політики, віднесених до компетенції Уряду, згідно Регламенту КМУ здійснюється Мінсоцполітики шляхом:

1) вивчення стану справ у соціальній сфері;

2) визначення суспільно важливих проблем, що потребують розв’язання, та їх пріоритезації;

3) пошуку оптимальних шляхів розв’язання проблем;

4) визначення груп заінтересованих сторін, на яких впливатиме державна соціальна політика, та проведення з їх представниками відповідних консультацій;

[12]Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text

5) розроблення концепцій державної соціальної політики;

6) прогнозування впливу державної соціальної політики, зокрема на інтереси заінтересованих сторін;

7) планування ресурсів та заходів, необхідних для реалізації державної соціальної політики;

8) розроблення проектів законодавчих актів, інших актів законодавства, здійснення контролю за виконанням прийнятих актів;

9) проведення постійного моніторингу та періодичного оцінювання результатів реалізації державної соціальної політики і розроблення на основі такого оцінювання пропозицій щодо її продовження, перегляду чи припинення[13].

Ключову роль у цьому процесі відіграє Міністр соціальної політики, сім'ї та єдності України (далі – Міністр соціальної політики). Як політичний діяч, він несе політичну відповідальність за розроблення та впровадження державної соціальної політики. У межах Мінсоцполітики безпосереднє формування політики здійснює *Директорат стратегічного планування та координації політик*, який відповідає за підготовку стратегічних документів, узгодження політики та моніторинг її реалізації.

Процес формування державної соціальної політики показаний на рис. 2.1.

Існує три ***джерела формування*** державної соціальної політики:

а) зовнішні політичні програмні документи (наприклад, Закон України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики», Програма діяльності КМУ, Стратегія людського розвитку, Національна економічна стратегія на період до 2030 року, Національна стратегія у сфері прав людини);

б) накопичений досвід та масив аналітики Мінсоцполітики, професійне бачення фахівців, які в ньому працюють;

в) політична позиція Міністра Мінсоцполітики[14].

---

[13]Регламент Кабінету Міністрів України: постанова Каб. Міністрів України від 26.02.2020 р. № 168. *Урядовий кур'єр: Орієнтир*. 2020. 18 берез. С. 5–13.

[14]Порядок денний нового міністра: практичні рекомендації щодо ефективного розв'язання першочергових завдань новопризначеними міністрами та



Рис. 2.1. Процес формування державної соціальної політики

Формування державної соціальної політики складається з таких ***етапів***:

- *вивчення стану справ у соціальній сфері*: визначення суспільно важливих проблем, що потребують розв'язання, та їх пріоритезації; пошук оптимальних шляхів розв'язання проблем;
- *прогнозування впливу державної соціальної політики*: очікувані результати реалізації державної політики; прогноз можливих наслідків її реалізації; прогноз впливу на інтереси заінтересованих сторін; планування ресурсів та заходів, необхідних для реалізації державної політики;
- *розроблення документів державної політики* (концепцій державної політики): розроблення проектів законодавчих актів, нормативно-правових актів, здійснення контролю за виконанням прийнятих актів;

керівниками інших органів виконавчої влади / за заг. ред. Т. Мотренка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2010. С. 57.

– *державне стратегічне планування* (соціальні стратегії (програми) та їх реалізація).

Основним продуктом діяльності Мінсоцполітики є документи державної політики та проєкти нормативно-правових актів (далі – НПА).

Документи державної політики *– акти законодавства, які забезпечують формування або здійснення (проведення) державної політики, що визначають курс дій, містять завдання і заходи, спрямовані на розв'язання проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць на основі результатів поглибленого аналізу суспільних проблем (програмні документи – стратегії, державні цільові програми, а також інші документи програмного та концептуального характеру)*[15].

Документи державної політики містять опис суспільно важливої проблеми, обґрунтування необхідності її розв'язання за допомогою державної політики, опис пропонованого курсу її вирішення на основі аналізу альтернатив, план реалізації пропонованого курсу, зокрема план та концептуальний опис необхідного нормативного, організаційного та комунікаційного забезпечення, оцінку необхідних ресурсів, прогнозування впливів (соціального, регуляторного), а також показників ефективності.

Документами державної політики є такі:

1) *аналітичні документи* – зелена книга, оцінка впливу, біла книга;

2) *прогнозні документи* – документи юридичного прогнозування;

3) *програмні документи* – це документи програмно-цільового характеру, в яких відображаються пріоритетні напрями розвитку соціальної сфери, визначаються та обґрунтовуються стратегічні цілі соціальної політики.

[15]Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова Каб. Міністрів України від 01.04.2025 р. № 369. *Урядовий кур'єр.* 2025. 3 квіт. С. 4.

Програмні документи державної політики приймаються, видаються або укладаються у таких *формах*:

а) Програми діяльності КМУ;

б) загальнодержавної програми соціально-економічного розвитку;

в) доктрини, стратегії, концепції – для розроблення документів прогнозування розвитку соціальної сфери на довготривалий період та способів досягнення поставленої мети;

г) програми, плану – для розроблення послідовності реалізації заходів, необхідних для досягнення поставленої мети[16].

Прикладами зазначених документів є: Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року; Стратегія людського розвитку; Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери; Стратегія реформування психоневрологічних, інших інтернатних закладів та деінституціоналізації догляду за повнолітніми особами з інвалідністю та особами старшого віку до 2034 року; Концепція реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей; Концепція створення та розвитку системи раннього втручання; Концепція комунікації у сфері гендерної рівності; План пріоритетних дій Уряду на 2025 рік; Державна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству за ознакою статі на період до 2025 року.

2.3. Прийняття управлінських рішень

Ефективність соціального управління безпосередньо залежить від якості прийнятих рішень, їх наукової обґрунтованості, етичності та соціальної прийнятності. Прийняття рішень (decision-making) – центральна функція управління, спрямована на вибір оптимального варіанта дії з-поміж кількох можливих для досягнення визначених соціальних цілей. У системі соціального управління рішення визначають напрями державної соціальної

[16]Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 р. № 3354-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text

політики, організацію соціальних послуг, розподіл ресурсів і забезпечення соціальної справедливості.

Управлінське рішення – це акт волевиявлення посадової особи або колегіального органу, прийнятий у межах їх повноважень і спрямований на досягнення визначених цілей.

У процесі прийняття рішення здійснюється перехід від виникнення проблемної ситуації, її аналізу до визначення конкретних дій, спрямованих на її розв'язання. Ця функція завершує управлінський цикл, оскільки жодна інша функція – планування, організація чи контроль – не може бути реалізована без прийняття відповідних рішень. У соціальному управлінні рішення виступає результатом колективного чи індивідуального вибору найкращого варіанта дії з урахуванням соціальних наслідків, інтересів різних груп населення, нормативно-правових вимог та соціально-економічної ситуації. Особливість управлінських рішень у соціальній сфері полягає в їх гуманістичній орієнтованості: вони спрямовані не на технічні об'єкти, а на людину та її добробут. Відповідно вони потребують:

- етичної обґрунтованості;
- урахування суспільних наслідків,
- соціальної згоди або довіри.

Зважаючи на це, можна виокремити такі особливості управлінських рішень у соціальній сфері:

1) *людиноорієнтованість.* У центрі соціального управління перебуває людина як носій соціальних прав і потреб. Тому всі управлінські рішення мають розглядатися через призму поліпшення добробуту людей, для яких ці рішення приймаються;

2) *соціальна спрямованість.* Головним критерієм ефективності є не лише економічна доцільність, а й соціальний ефект – рівень задоволення потреб громадян, зменшення соціальної напруги, підвищення якості життя;

3) *багаторівневість.* Рішення ухвалюються на всіх рівнях соціального управління: центральному, регіональному та місцевому. Це потребує узгодженості дій між різними суб'єктами соціального управління;

4) *міжінституційна взаємодія* – соціальні проблеми переважно характеризуються багатоаспектністю, що потребує координації між ІСЗ, освіти, охорони здоров'я, місцевого самоврядування, недержавним сектором;

5) *партисипативний характер.* Значна частина управлінських рішень формується на основі партнерського підходу: публічних консультацій, експертних оцінок, громадських обговорень, що підвищує їх легітимність;

6) *нестабільність і неоднозначність.* Соціальні проблеми не мають однозначним та універсальних рішень. Оскільки соціальна реальність динамічна, управлінці змушені працювати в умовах постійно мінливих умовах та дефіциту інформації;

7) *моральна відповідальність* – рішення в соціальному управлінні виходять за межі раціонального розрахунку та враховують соціальний і моральний контекст. Управлінці балансують між раціональністю, ефективністю та соціальною справедливістю і суспільними очікуваннями. Вони несуть ціннісну відповідальність за наслідки своїх рішень, навіть якщо вони не є найпростішими чи найдешевшими;

8) *суб'єктивно-ціннісний характер.* Рішення в соціальному управлінні формуються не лише об'єктивними умовами, а й особистими рисами, досвідом та цінностями управлінця. Тому навіть за однакових передумов різні особи можуть ухвалювати різні рішення. Це обумовлює потребу в розвитку рефлексивності, етичної культури та критичного мислення у підготовці й діяльності менеджерів соціальної сфери.

На відміну від менеджменту, де переважає раціональний підхід, у соціальному управлінні рішення мають ціннісно-гуманістичний характер. Відповідно суб'єкт прийняття рішення у соціальній сфері зобов'язаний враховувати цілу низку людиноорієнтованих факторів, зокрема моральні принципи, права людини, рівність доступу до соціальних послуг і добробут громади. Відповідно прийняття управлінських рішень в соціальному управлінні здійснюється на основі таких ***принципів***:

- *доказова політика (evidence-based policy).* Прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних, результатів наукових досліджень, аналізу ефективності, а не на інтуїції чи політичної доцільності;
- *гуманістичність та соціальна справедливість.* Перевага соціального ефекту над економічною та політичною вигодою;
- *прозорість та публічність.* Відкритість процесів ухвалення, змісту та оцінки рішень;
- *відповідальність та підзвітність.* Персональна відповідальність управлінців за соціальні наслідки;
- *комплексність та міжсекторальність.* Урахування економічних, фінансових, освітніх, медичних, демографічних факторів;
- *громадська участь.* Розширення інструментів участі громадян у процесі ухвалення рішень через різні форми – консультації, круглі столи, громадські ради, партисипативне бюджетування.

Залежно від змісту, суб'єкта та способу ухвалення рішень розрізняють:

- *за територіальним рівнем:* державні, регіональні, місцеві;
- *за спрямованістю:* стратегічні, тактичні, оперативні;
- *за суб'єктом:* індивідуальні, колегіальні (групові);
- *за способом:* програмовані (регламентовані) і непрограмовані (творчі, ситуаційні);
- *за змістом:* політичні, адміністративні.

Ефективність управлінських рішень у соціальній сфері визначається такими критеріями:

- *соціальна обґрунтованість* – відповідність рішення реальним потребам і очікуванням населення;
- *законність і етичність* – дотримання вимог чинного законодавства та морально-ціннісних принципів суспільства;
- *результативність і ресурсна ефективність* – досягнення запланованих цілей з раціональним використанням наявних ресурсів;
- *своєчасність* – ухвалення рішень у належний момент з урахуванням соціально-економічної динаміки;

- *підтримка заінтересованих сторін* – суспільне схвалення, довіра громадськості та партнерська взаємодія між суб'єктами та об'єктами соціального управління;
- *адаптивність* – здатність рішення враховувати зміни соціальної реальності та коригуватися відповідно до нових обставин;
- *прозорість* – відкритість процесу прийняття рішень для контролю та оцінки з боку громадськості та професійного середовища.

Для успішного виконання цієї функції необхідно знати закономірності етапів вироблення (формування) управлінських рішень і порядку дій на кожному з них. У соціальному управлінні виокремлюють такі *дев'ять етапів* прийняття управлінських рішень (див. рис. 2.2).

У соціальному управлінні важливим є врахування факторів, що впливають на якість рішення. Зокрема такі:

1) *зовнішні:* політична та соціально-економічна ситуація, фінансові ресурси, правова база, ступінь довіри суспільства;

2) *внутрішні:* кваліфікація та управлінський досвід суб'єкта прийняття рішення, порядок процесу прийняття управлінського рішення;

3) *психологічні/моральні*: особисті риси суб'єкта прийняття рішення, етична дилема, схильність до ризику.

Для ухвалення управлінських рішень використовуються відповідні ***методи*** – *сукупність розумових і практичних операцій для усвідомлення проблеми, постановки мети, визначення цілей, збору необхідної інформації, розробки альтернативних варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання.*

У соціальному управлінні використовується широкий арсенал наукових і практичних методів:

- *системний аналіз* – розгляд конкретної соціальної проблеми як елемента комплексної системи суспільних відносин;
- *програмно-цільовий метод* – формування державних, регіональних або місцевих програм соціального розвитку;
- *SWOT-аналіз* – визначення сильних і слабких сторін соціальної політики, можливостей і загроз;
- *соціальне моделювання та прогнозування* – проектування наслідків альтернативних варіантів управлінських рішень;

– *експертні методи (Дельфі, «мозковий штурм», методи Монте-Карло, «теорія ігор», розробка конкретних ситуацій)* – групова оцінка альтернатив і прогнозів.

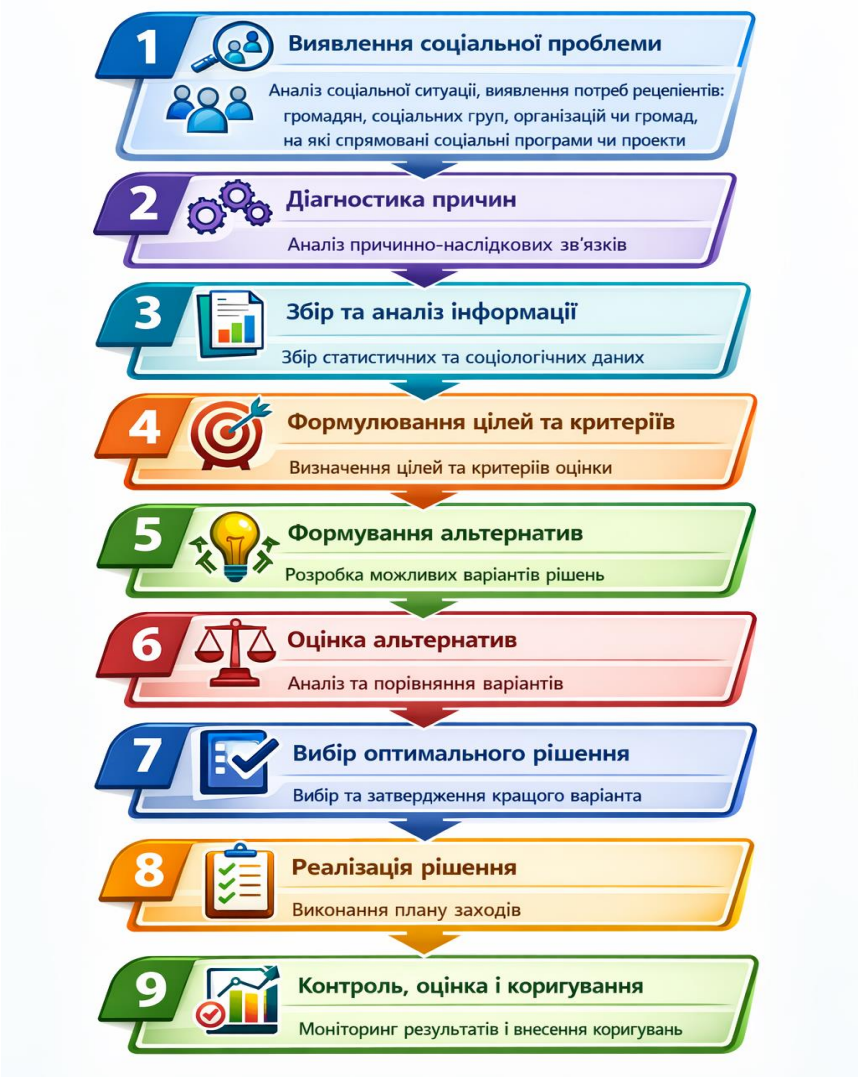


Рис. 2.2. Етапи прийняття управлінських рішень

В умовах зростання обсягів інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень у соціальній сфері, традиційні методи та інструменти управлінського аналізу виявляються недостатніми. Вони не забезпечують достатньої оперативності та адекватності прийняття управлінських рішень. Усе більшого поширення набувають новітні інструменти цифрової трансформації соціальної сфери, зокрема *Open Source Intelligence (OSINT) – аналітика відкритих джерел*. У процесі прийняття управлінського рішення OSINT забезпечує інформаційно-аналітичний супровід, що полягає у систематичному зборі, перевірці, обробці та інтерпретації даних із відкритих і легальних джерел з метою зниження невизначеності та обґрунтування дій суб'єктів ухвалення рішень.

OSINT спрямований на:

- *зниження невизначеності управлінської ситуації* – OSINT допомагає отримати актуальні дані про соціальні процеси та ризики;
- *виявлення соціальних тенденцій і ризиків* – аналіз державних реєстрів, медіа, соціальних мереж та статистики для прогнозування кризових явищ;
- *формування доказової бази (evidence-based policy)* – збір і систематизація даних, багатоканальна перевірка, оцінка ризиків, аналіз тенденцій, прогнозування наслідків для обґрунтування соціальних політик, програм і проектів;
- *моніторинг результативності управлінських рішень* – відстеження виконання програм і коригування рішень у разі необхідності.

Ці функції дають можливість OSINT бути не просто інструментом збору даних, а системним механізмом підтримки обґрунтованого прийняття управлінських рішень у соціальному управлінні. На відміну від традиційних статистичних методів, OSINT забезпечує оперативність, багатоканальність і можливість перехресної перевірки даних, що особливо важливо в умовах цифровізації, децентралізації та кризових викликів. OSINT є ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у соціальній сфері, формує доказову базу для політик і

програм та сприяє зниженню соціальних ризиків у сучасних умовах. Однак застосування OSINT у процесі прийняття управлінських рішень потребує критичного мислення та вміння відрізняти факти від інтерпретацій. Відкритість джерела не гарантує достовірності інформації, тому обов'язковою є її перехресна перевірка. Важливо також дотримуватися принципів законності та захисту персональних даних під час роботи з відкритими цифровими ресурсами.

Ефективним інструментом підтримки управлінських рішень у соціальному управлінні є технології ***штучного інтелекту (далі – ШІ).*** Серед них виокремимо такі:

1. *Аналітика великих даних (Big Data)* – аналіз масивів соціальної інформації для виявлення закономірностей і побудови точних соціальних прогнозів у сферах зайнятості, бідності, міграції та демографії.

2. *Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems)* – інтегровані платформи, які застосовують алгоритми машинного навчання для моделювання сценаріїв соціально-економічного розвитку та вибору оптимальних управлінських рішень.

3. *Прогностичне моделювання* – використання алгоритмів ШІ для прогнозування соціальних ризиків: зростання безробіття, соціальної напруги, міграційних процесів, потреб у соціальних послугах.

Використання ШІ у соціальному управлінні підвищує ефективність, точність і швидкість підготовки рішень, зменшуючи суб'єктивний фактор і ймовірність помилок. Повністю усунути людський фактор неможливо, оскільки ШІ створює нові виклики: етичність алгоритмів, захист персональних даних, запобігання дискримінації в даних та підвищення цифрової компетентності управлінців. Людський фактор залишається визначальним: управлінець формулює цілі, задає критерії оцінки, інтерпретує результати та приймає остаточне рішення, несучи відповідальність за його соціальні наслідки.

За способом ухвалення управлінських рішень можна виділити два основних методи: *індивідуальний* та *груповий (колективний).* Обидва ці підходи мають як свої переваги, так і недоліки:

1. Групове ухвалення рішень у цілому краще, ніж індивідуальне.

2. У ситуаціях, що виникають у процесі розв'язанні складних проблем, групове ухвалення рішень краще, ніж індивідуальне.

3. У ситуаціях, що виникають у процесі розв'язанні простої проблеми формального процедурного характеру, загалом кращими є рішення однієї людини[17].

Групове ухвалення рішень в умовах демократичного суспільства реалізується через механізм ***партисипації*** – залучення всіх зацікавлених сторін, насамперед бенефіціарів та громадськості, до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Прикладом спільного прийняття рішення є *Бюджет участі (Партисипативний бюджетінг)* – прямий механізм участі громадяни у розподілі частини місцевого бюджету на запропоновані ними статті видатків, зокрема у соціальній сфері. Загалом партисипація в соціальному управлінні необхідна для:

1. *Підвищення легітимності:* рішення, прийняті за участю громадян, сприймаються більш справедливими та мають вищий рівень довіри.

2. *Покращення якості рішення:* залучення носіїв проблеми (бенефіціарів) та експертів забезпечує повніше розуміння реальних потреб і можливих ризиків.

3. *Мінімізація соціальних ризиків:* своєчасний діалог допомагає запобігти масовим протестам, соціальній ізоляції окремих груп чи саботажу впровадження.

4. *Формування «спільної відповідальності»:* громада, що брала участь у розробці, відчуває відповідальність за успішність впровадження прийнятого рішення.

Зважаючи на сказане вище, можна констатувати, що прийняття управлінських рішень у соціальному управлінні – це складний, багатоаспектний процес, що поєднує науковий аналіз, політичну волю та моральну відповідальність. Його ефективність визначається рівнем професіоналізму управлінців, якістю аналі-

[17]Райт Г. Державне управління; пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. Київ: Основи, 1994. С. 138.

тичної бази та здатністю ІСЗ реагувати на соціальні виклики. Саме якість управлінських рішень у соціальній сфері визначає успішність соціальної політики, стійкість суспільства та довіру громадян до держави та її ІСЗ.

2.4. Організаційна функція

Організаційна функція є однією з базових функцій соціального управління, що забезпечує впорядкування діяльності суб'єктів управління, розподіл повноважень і відповідальності, формування структури та координацію спільних дій з метою реалізації державної соціальної політики. У соціальному управлінні ***організаційна функція*** – це діяльність із забезпечення реалізації державної соціальної політики, організації діяльності відповідної ІСЗ.

Важливим аспектом організаційної функції є *процес утворення управлінської структури,* що дає можливість у найбільш оптимальний спосіб і з ефективністю реалізовувати повноваження і функції відповідної ІСЗ, а також працівникам оперативно взаємодіяти для досягнення мети організації.

Організаційна функція забезпечує трансформацію нормативно визначених цілей державної соціальної політики у практичну діяльність ІСЗ. З позицій системного підходу організаційна функція забезпечує:

- інтеграцію структурних елементів системи;
- узгодженість діяльності підсистем;
- підтримання стабільності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Організаційна функція охоплює такі взаємопов'язані *компоненти*:

1. Визначення мети, цілей і завдань.
2. Групування завдань та формування видів діяльності.
3. Структуризацію видів діяльності у відповідних підрозділах.
4. Делегування повноважень і розподіл відповідальності.
5. Формування управлінської ієрархії.
6. Проектування системи комунікацій.

7. Створення організаційного клімату.

8. Забезпечення внутрішньої узгодженості та адаптивності системи.

З інституційної точки зору організаційна функція реалізується через створення та трансформацію органів, установ і служб, що виконують управлінські та сервісні функції. Принцип організаційного розмежування функцій формування політики та її реалізації є ключовим у контексті сучасних підходів good governance, оскільки підвищує підзвітність, ефективність і адаптивність управлінської системи.

Організаційна структура в соціальному управлінні повинна відповідати таким критеріям:

- *оптимальності* – раціональний розподіл повноважень і ресурсів;
- *ефективності* – здатність досягати цільових результатів із мінімальними витратами;
- *адаптивності* – гнучкість реагування на соціальні ризики та зміни зовнішнього середовища;
- *спеціалізації* – чітке функціональне розмежування;
- *оперативності* – мінімізація надлишкових управлінських ланок;
- *надійності* – стійкість до внутрішніх і зовнішніх викликів.

З метою формування ефективної та оптимальної управлінської системи в соціальній сфері останніми роками були здійснені суттєві зміни. Наведемо їх на таких прикладах. 12 грудня 2018 р. у межах реформи державного управління КМУ було створено Державну соціальну службу України. Однак її діяльність не дала очікуваних результатів, фактично констатувалося, що у соціальній сфері не відбулося розмежування процесу формування та реалізації державної політики. Мінсоцполітики й надалі займалося невластивими для цього центрального органу виконавчої влади функціями з реалізації державної політики. Зважаючи на такий стан, 26 серпня 2020 р. замість ліквідованої Державної соціальної служби була утворена Нацсоцслужба. З її створенням Мінсоцполітики позбулося багатьох невластивих міністерству

функцій соціального управління, зокрема реалізації державної соціальної політики. Це дало можливість Мінсоцполітики зосередитися на формуванні політик у соціальній сфері і через Нацсоцслужбу та ПФУ організувати їх ефективну реалізацію. Окрім того, на Нацсоцслужбу було покладено цілу низку функцій, які не входили до компетенції інших ОВВ, що суттєво підвищило ефективність соціального управління. Зазначені трансформації були спрямовані на усунення структурних дисфункцій попередньої моделі та підвищення якості формування і реалізації державної соціальної політики.

В умовах воєнного стану актуалізувався принцип відповідності соціальної політики фінансовим можливостям держави, що зумовило необхідність мінімізувати державні видатки, не пов'язані з безпосередніми соціальними зобов'язаннями держави перед громадянами. З цією метою з 1 січня 2023 р. було припинено діяльність Фонду соціального страхування України (далі – ФССУ) шляхом його приєднання до ПФУ. Таким чином функції соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання були передані до ПФУ і його територіальних органів. Зазначена реорганізація була спрямована на вивільнення коштів, що використовувалися на утримання адміністративного апарату ФССУ, та їх спрямування на безпосередній соціальний захист населення.

Значна організаційна робота у соціальній сфері була здійсненна у процесі децентралізації влади, коли виникла нагальна потреба у чіткому розподілі сфер відповідальності та зон соціального управління між ОМС та ОВВ, забезпеченні громадянам найбільш зручних механізмів для отримання соціальних послуг і виплат. Для цього був здійснений перехід значної кількості соціальних функцій та послуг соціального характеру від РДА на рівень ТГ. Це зумовило створення в ОМС базового рівня ІСЗ, спроможних виконувати соціальну роботу і надавати якісні та своєчасні соціальні послуги населенню ТГ. У процесі децентралізації передача повноважень у соціальній сфері ОМС супроводжувала-

ся відповідним фінансовим забезпеченням і кадровим наповненням, зокрема соціальними працівниками та соціальними службами. До цієї роботи були залучені надавачі соціальних послуг недержавного сектору. У результаті, була сформована принципово нова модель соціального управління, що ґрунтується на поєднанні централізованого формування політики та децентралізованої реалізації повноважень у сфері соціального захисту населення і захисту прав дітей.

Організаційна функція є невід'ємною складовою діяльності всіх ІСЗ. Наприклад, організація в ТГ соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у СЖО. Для організації соціального захисту дітей, які перебувають у СЖО, в межах відповідної ТГ із числа суб'єктів утворюється міждисциплінарна команда за рішенням органу опіки та піклування із визначенням повноважень служби у справах дітей щодо організації діяльності цієї команди шляхом формування її персонального складу на підставі пропозицій суб'єктів для забезпечення допомоги кожній конкретній дитині, яка перебуває у СЖО, проведення засідань міждисциплінарної команди[18].

Організаційна діяльність здійснюється як стосовно *внутрішніх аспектів* забезпечення функціонування інституції, так і стосовно її *зовнішньої діяльності*, До першої належать:

1) організація планово-фінансової роботи в ІСЗ;
2) кадрове забезпечення та підвищення кваліфікації;
3) організація діловодства та архівування;
4) внутрішній аудит;
5) антикорупційні заходи.

Прикладами *зовнішньої діяльності* є організація надання соціальних послуг шляхом:

1) визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах, що здійснюється на системній основі щороку за допомогою зби-

[18]Про забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах: постанова Каб. Міністрів України від 01.06.2020 р. № 585. *Урядовий кур'єр*. 2020. 14 лип. С. 8.

рання, узагальнення та аналізу інформації, у тому числі з урахуванням статі, віку, місця проживання відповідних категорій осіб/сімей;

2) формування мережі надавачів соціальних послуг державного/комунального сектору, залучення надавачів соціальних послуг недержавного сектору;

3) запровадження посад відповідних фахівців (працівників) та проведення їх навчання, підвищення професійної компетентності/кваліфікації працівників – надавачів соціальних послуг тощо.

Організаційна функція є інструментом інституціоналізації державної соціальної політики. Вона забезпечує структурну цілісність системи соціального захисту, визначає ефективність розподілу повноважень і ресурсів та створює передумови для досягнення соціальної результативності, справедливості та стійкості. Якість реалізації організаційної функції безпосередньо впливає на спроможність держави і ТГ забезпечувати ефективне соціальне управління в умовах трансформацій та кризових викликів.

2.5. Координаційна функція

Координаційна функція в соціальному управлінні забезпечує узгоджену взаємодію суб'єктів соціального управління під час реалізації державної соціальної політики. **Координація** – *це взаємодія між органами публічної влади соціальної сфери, а також міжвідомча взаємодія у процесі координації реалізації державної соціальної політики шляхом впровадження законодавчо врегульованих процедур*.

Особливого значення координація набула в умовах децентралізації та реформування територіальної організації влади. У цих умовах функція координації забезпечує інтеграцію централізованих та децентралізованих елементів системи соціального управління, зокрема:

- забезпечує цілісність системи соціального управління;
- запобігає дублюванню повноважень;

- підвищує ефективність використання ресурсів;
- гарантує єдність стандартів соціальних послуг;
- сприяє реалізації принципів належного врядування.

Важливу координаційну функцію у соціальній сфері відіграє Уряд. КМУ відповідно до Конституції та законів України спрямовує і координує діяльність міністерств та інших ЦОВВ. З цією метою Уряд:

1) визначає стратегічні цілі, пріоритети і першочергові завдання щодо реалізації державної соціальної політики;

2) визначає критерії оцінки ефективності діяльності ЦОВВ;

3) затверджує заходи, спрямовані на узгодження дій ЦОВВ та об'єднання їх зусиль для виконання спільних завдань;

4) здійснює інші заходи.

Спрямування і координація діяльності ЦОВВ здійснюються Урядом шляхом видання відповідних актів та прийняття протокольних рішень з окремих питань за результатами їх обговорення на урядовому засіданні. КМУ заслуховує на своїх засіданнях звіти (інформацію) керівників ЦОВВ про стан справ у соціальній сфері[19].

Наприклад, КМУ здійснює загальну координацію та контроль за реалізацією Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024–2028 роки. Координація здійснюється шляхом прийняття необхідних для реалізації цієї Стратегії актів та протокольних рішень КМУ, а також доручень Прем'єр-міністра України.

На рівні Уряду діяльність ЦОВВ соціальної сфери спрямовується та координується через Міністра соціальної політики як члена КМУ, зокрема таких ЦОВВ: ПФУ, Нацсоцслужби, Державної служби України у справах дітей[20].

---

[19]Регламент Кабінету Міністрів України: постанова Каб. Міністрів України від 26.02.2020 р. № 168. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text

[20]Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: постанова Каб. Міністрів України від 10.09.2014 р. № 442. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#n38

Спрямування і координація діяльності відповідного ЦОВВ здійснюється Міністром соціальної політики шляхом:

- формування державної політики у соціальній сфері та контролю за її реалізацією ЦОВВ;
- внесення на розгляд КМУ розроблених ЦОВВ проектів нормативно-правових актів та погодження проектів нормативно-правових актів цього органу, які підлягають державній реєстрації в установленому порядку;
- внесення пропозицій Прем'єр-міністрові України щодо призначення на посаду та звільнення з посади керівників ЦОВВ, а за поданням зазначених керівників – їх заступників;
- визначення порядку обміну інформацією між Мінсоцполітики та ЦОВВ;
- затвердження структури ЦОВВ;
- одержання звітності ЦОВВ.

Фактично Міністр соціальної політики визначає стратегічні цілі діяльності відповідних ЦОВВ і встановлює механізми контролю їх виконання. З метою спрямування і координації діяльності ЦОВВ Міністр соціальної політики видає накази, в яких визначає:

- основні напрями та стратегічні цілі діяльності ЦОВВ відповідно до завдань, визначених Програмою діяльності КМУ, а також інших завдань, покладених на Уряд, та заходи щодо контролю за реалізацією цим органом державної політики у соціальній сфері;
- порядок обміну інформацією між Мінсоцполітики та ЦОВВ, форму, періодичність її подання тощо;
- перелік питань, що обов'язково відображаються у звітах ЦОВВ, форму та періодичність його подання;
- структурний підрозділ Мінсоцполітики, що відповідає за взаємодію з ЦОВВ.

Мінсоцполітики здійснює координацію діяльності структурних підрозділів МДА з питань соціального захисту населення, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління Мінсоцполітики, зокрема щодо їх підготовки до функціону-

вання в умовах особливого періоду та під час введення правового режиму надзвичайного або воєнного стану.

В умовах цифрової трансформації соціальної сфери України зазнала докорінних змін діяльність ПФУ. Сьогодні ПФУ – це не лише ЦОВВ, що забезпечує виплату пенсій, а потужний адміністративний хаб, котрий координує надання більшості державних соціальних виплат та пільг. Координаційна функція ПФУ реалізується через:

- *екстериторіальність:* завдяки єдиній цифровій базі, звернення громадянина може бути опрацьоване в будь-якому сервісному центрі країни, незалежно від місця реєстрації. Це забезпечує координацію ресурсів ПФУ на загальнонаціональному рівні;
- *інтеграцію даних:* ПФУ виступає держателем Реєстру застрахованих осіб, який є фундаментом для верифікації прав громадян на різні види допомоги.

У системі соціального управління ПФУ здійснює координацію за двома векторами:

1. *Вертикальна координація*: взаємодія з КМУ, Мінсоцполітики та територіальними управліннями ПФУ для забезпечення реалізації державної соціальної політики.

2. *Горизонтальна координація (Inter-agency cooperation)*: ПФУ здійснює автоматизований обмін інформацією (даними) з:

- Міністерством фінансів України для верифікації та моніторингу державних виплат;
- Міністерством юстиції для примусового виконання рішень, зокрема стягнення боргів за страховими виплатами та пенсійними внесками;
- Державною податковою службою щодо доходів та сплати єдиного соціального внеску;
- Державною прикордонною службою щодо перебування отримувачів допомоги за кордоном.

Важлива роль у координації ІСЗ належить Нацсоцслужбі, одним з основних завдань якої є:

- здійснення координації діяльності структурних підрозділів МДА, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад з

питань соціального захисту населення щодо організації роботи з надання соціальної підтримки та соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), зокрема дітей;
- координація діяльності надавачів соціальних послуг;
- планування, організація та координація діяльності територіальних органів Нацсоцслужби.

З питань координації діяльності Нацсоцслужба:
- визначає пріоритети та напрями діяльності з питань дотримання законодавства під час надання соціальної підтримки, у тому числі соціальних послуг;
- забезпечує взаємодію із суб'єктами надання соціальної підтримки, у тому числі соціальних послуг, у частині забезпечення єдиного підходу до їх надання;
- аналізує результати діяльності структурних підрозділів МДА, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад з питань соціального захисту населення щодо надання соціальної підтримки, у тому числі соціальних послуг.

З питань координації діяльності надавачів соціальних послуг здійснює управління системою соціальної роботи та надання соціальних послуг:
- аналізує регіональні та місцеві програми в частині задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах;
- здійснює державний нагляд (контроль) за наданням соціальних послуг та їх якістю;
- готує пропозиції щодо покращення діяльності надавачів соціальних послуг;
- проводить моніторинг надання соціальних послуг та їх якості[21].

Окремим напрямом є координаційна діяльність Державної служби у справах дітей, до основних завдань якої відноситься:

1) координація діяльності ОВВ з питань захисту прав дитини, проведення експертизи проектів нормативно-правових актів щодо відповідності положенням Конвенції ООН про права дитини;

[21]Положення про Національну соціальну сервісну службу України: постанова Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 783. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text

2) координація надання соціальної підтримки та соціальних послуг сім'ям з дітьми, дітям, над якими встановлено опіку чи піклування, прийомним сім'ям, сім'ям патронатних вихователів, дитячим будинкам сімейного типу, усиновлювачам;

3) координація та методичне забезпечення в межах повноважень, визначених законом, діяльності структурних підрозділів МДА, ОМС, суб'єктів системи надання соціальних послуг, суб'єктів соціальної роботи та інших суб'єктів, що забезпечують надання соціальної підтримки сім'ям з дітьми, в тому числі з питань формування відповідального батьківства, навчання батьків навичкам, необхідним для всебічного розвитку та виховання дітей, розвитку сімейних форм виховання;

4) координація та методологічний супровід діяльності МОВВ, ОМС щодо соціального захисту внутрішньо переміщених дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, проводить роботу із соціальної підтримки ВПО з дітьми, над якими встановлено опіку чи піклування, прийомних сімей, сімей патронатних вихователів, дитячих будинків сімейного типу;

5) координація проведення курсів з питань виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, для кандидатів у прийомні батьки, батьки-вихователі, опікуни, піклувальники, усиновлювачі, патронатні вихователі, ведення обліку та координація діяльності тренерів, які здійснюють підготовку кандидатів у прийомні батьки, батьки-вихователі, опікуни, піклувальники, усиновлювачі, патронатні вихователі;

6) координація заходів з організації оздоровлення та відпочинку дітей, координація діяльності суб'єктів, що проводять роботу з виїзду груп дітей за кордон на оздоровлення та відпочинок;

7) координація діяльності служб у справах дітей;

8) координація здійснення заходів щодо соціальної профілактики СЖО сімей з дітьми[22].

[22]Положення про Державну службу України у справах дітей: постанова Каб. Міністрів України від 29.09.2023 р. № 1048. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1048-2023-%D0%BF#Text

В умовах багаторівневого врядування реалізація державної соціальної політки, соціальних програм, проєктів, у тому числі міжнародних, можлива лише в умовах міжсекторальної взаємодії органів публічної влади з громадськими об'єднаннями, міжнародними організаціями та соціально активним бізнесом, тобто набуває мережевого характеру. Йдеться не лише про вертикальний розподіл повноважень між центральним, регіональним та місцевим рівнями, а й про горизонтальну взаємодію публічного, громадського та приватного секторів. Такий підхід передбачає відхід від жорстко ієрархічної моделі соціального управління до кооперативної моделі, заснованої на партнерстві, спільній відповідальності та розподілі ресурсів. У цьому контексті координація виступає не допоміжною, а системоутворюючою функцією соціального управління. Вона забезпечує:

- узгодженість стратегічних і програмних документів різних рівнів;
- уникнення дублювання повноважень і витрат;
- синхронізацію бюджетного, кадрового та інформаційного забезпечення;
- формування єдиної системи моніторингу та оцінювання соціального впливу.

Координаційні інституції можуть мати різний правовий статус: координаційні центри, координаційні ради, міжвідомчі комісії, тимчасові консультативно-дорадчі органи, робочі групи, проектні офіси. Їх діяльність зазвичай базується на таких принципах:

Інклюзивність – залучення всіх заінтересованих сторін до вироблення та реалізації рішень.

Прозорість і підзвітність – відкритість процедур та відповідальність за результати.

Узгодженість (policy coherence) – синхронізація стратегічних документів, програм і бюджетних рішень різних рівнів.

Прикладом інституціоналізації координаційної функції є утворення у 2023 р. Координаційного центру з розвитку сімейного виховання та догляду дітей – тимчасового консультативно-

дорадчого органу КМУ[23]. Його створення було зумовлене необхідністю забезпечення комплексної реалізації Національного плану сімейного виховання та догляду дітей, інтеграції зусиль ЦОВВ, ОМС, міжнародних партнерів та громадського сектору. Для узгодження дій центральних та місцевих ОВВ, ОМС, підприємств, установ та організацій з питань виконання Національного плану щодо впровадження Європейської гарантії для дітей в Україні запроваджено посаду Національного координатора з цих питань.

На регіональному та місцевому рівнях функціонують координаційні ради, що виконують такі *завдання*:

- адаптація загальнодержавних рішень до специфіки регіону, ТГ;
- забезпечення міжвідомчої взаємодії ІСЗ, освіти, охорони здоров'я;
- проведення моніторингу реалізації соціальних програм;
- формування зворотного зв'язку із суб'єктами соціального управління.

Таким чином, координаційні інституції в системі багаторівневого врядування виступають механізмом інтеграції ресурсів, інтересів і повноважень різних суб'єктів соціальної політики, забезпечуючи її системність, результативність і соціальну спрямованість.

Водночас практика міжсекторальної взаємодії виявляє низку проблем: розмитість відповідальності, конкуренцію повноважень, відсутність єдиних стандартів оцінювання результатів, недостатній рівень інформаційного обміну.

2.6. Соціальний моніторинг

Соціальний моніторинг – *це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних щодо функціонування соціальної*

[23]Про утворення Координаційного центру з розвитку сімейного виховання та догляду дітей: постанова Каб. Міністрів України від 26.05.2023 р. № 538. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2023-%D0%BF#Text

сфери, реалізації державної соціальної політики та надання соціальних послуг з метою оцінювання ефективності, відповідності законодавчим та НПА, а також своєчасного управлінського реагування.

Соціальний моніторинг є складовою управлінського циклу, що забезпечує зворотний зв'язок між етапами планування, реалізації та коригування державної соціальної політики, що ***дає змогу***:

- *запобігати недолікам (превентивність)* – виявлення потенційних порушень та недоліків на ранніх етапах реалізації соціальних програм;
- *оцінювати результативність* – порівняння фактичних показників (результатів) виконання державних концепцій (програм) із заданими параметрами (запланованими показниками);
- *діагностувати відхилення* – виявлення прорахунків організаційного, нормативно-правового та фінансового характеру;
- *прогнозувати ризики* – оцінка ризиків та прогнозування впливу виявлених недоліків на подальшу реалізацію соціальних програм та можливі наслідки;
- *коригувати стратегію* – обґрунтування пропозицій та рекомендацій щодо продовження, перегляду або припинення окремих напрямів соціальної політики.

Розрізняють ***внутрішній*** та ***зовнішній*** моніторинг:

1) *внутрішній* здійснюється суб'єктом з метою з'ясування проблемних питань у своїй діяльності;

2) *зовнішній* здійснюється на рівні ТГ, регіональному, національному та міжнародному рівні. Зовнішній моніторинг на міжнародному рівні здійснюють міжнародні моніторингові органи з метою визначення стану виконання міжнародних зобов'язань України у соціальній сфері[24].

[24]Про затвердження Порядку здійснення моніторингу стану виконання законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству, практики його застосування, заходів у сфері запобігання та протидії домашньому насильству, підготовки та оприлюднення щорічного звіту за результатами моніторингу: постанова Каб. Міністрів України від 10.04.2026 р. № 482. *Урядовий кур'єр*. 2026. 14 квіт. С. 3.

За ***часовим виміром*** розрізняють поточний (оперативний), періодичний та ретроспективний (підсумковий) соціальний моніторинг.

За ***підставами проведення*** соціальний моніторинг поділяється на:

- плановий – здійснюється регулярно відповідно до затверджених програм і графіків;
- позаплановий – проводиться у разі виникнення проблемних ситуацій, звернень громадян, сигналів про порушення або виявлення соціальних ризиків.

За ***предметом*** соціальний моніторинг спрямований на такі напрями:

- державний моніторинг застосування соціальних стандартів і нормативів (щомісячна оцінка вартісних величин, ведення статистичного обліку, коригування нормативів витрат);
- моніторинг прожиткового мінімуму на одну особу та для основних соціальних і демографічних груп;
- моніторинг безбар'єрності об'єктів фізичного оточення та послуг для осіб з інвалідністю;
- моніторинг якості та доступності соціальних послуг у ТГ;
- моніторинг стану виконання законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству;
- моніторинг отримання та розподілу гуманітарної допомоги;
- моніторинг дотримання прав дітей.

Основними формами здійснення моніторингу є:

1. Збирання статистичних та адміністративних даних та їх аналіз.
2. Проведення соціальних досліджень.
3. Опитування населення.
4. Здійснення моніторингових візитів.
5. Проведення порівняльного аналізу.

Моніторинг здійснюється на основі таких ***принципів***:

1) *систематичність* – проведення моніторингу на постійній основі із застосуванням уніфікованих підходів, що забезпечує порівнянність результатів у часі та накопичення даних для відстеження змін;

2) *доцільність* – відповідність заходів моніторингу його меті, зосередження на ключових проблемах і викликах, а також оптимальне використання ресурсів з урахуванням потреб моніторингу;

3) *прозорість процедур і відкритість результатів* – забезпечення зрозумілості, чіткості та доступності процедур моніторингу для залучених осіб, а також відкритості отриманих результатів;

4) *захист персональних даних і безпека постраждалих осіб* – дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних, використання знеособленої інформації, гарантування конфіденційності відомостей про постраждалих та мінімізація ризиків повторної травматизації;

5) *об'єктивність* – ґрунтування моніторингу на неупереджених, достовірних і перевірених даних, а також забезпечення об'єктивності їх аналізу;

6) *забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків* – урахування принципу гендерної рівності під час оцінювання доступу до можливостей і результатів отримання допомоги та послуг постраждалими особами;

7) *інклюзивність* – забезпечення представленості різних соціальних груп населення у процесі проведення досліджень та опитувань[25].

Здійснення моніторингу передбачає ***такі етапи***:

1) *планування та підготовка* – визначення мети, об'єктів, форм і методів збору інформації, формулювання завдань і заходів, встановлення показників, визначення відповідальних осіб та строків проведення моніторингу;

2) *проведення моніторингу* – безпосередній збір і фіксація інформації відповідно до визначених методів і процедур;

3) *аналіз інформації та підготовка пропозицій/рекомендацій* – опрацювання зібраних даних і розроблення пропозицій щодо

[25]Про затвердження Порядку здійснення моніторингу стану виконання законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству, практики його застосування, заходів у сфері запобігання та протидії домашньому насильству, підготовки та оприлюднення щорічного звіту за результатами моніторингу: постанова Каб. Міністрів України від 10.04.2026 р. № 482. *Урядовий кур'єр*. 2026. 14 квіт. С. 3.

підвищення ефективності діяльності суб'єктів, удосконалення механізмів їх взаємодії, а також організації роботи з постраждалими особами та кривдниками;

4) *оформлення та оприлюднення результатів* – підготовка підсумкових матеріалів і забезпечення доступності результатів моніторингу.

Правові та організаційні засади здійснення соціального моніторингу затверджені в законодавчих і НПА. Зокрема, моніторинг державних виплат здійснюються відповідно до Закону України «Про верифікацію та моніторинг державних виплат», згідно якого *моніторинг* – це систематична діяльність з проведення аналізу інформації, отриманої під час верифікації, та аналізу результатів верифікації[26].

Прикладом соціального моніторингу є державний моніторинг застосування державних соціальних стандартів і нормативів, що здійснюється постійно з метою дотримання державних соціальних гарантій, оцінки ефективності державної соціальної політики, її впливу на рівень та якість життя в Україні. Згідно Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» основними засобами здійснення моніторингу є:

- щомісячна оцінка вартісної величини основних державних соціальних стандартів;
- ведення державного статистичного обліку щодо дотримання державних соціальних стандартів і нормативів;
- поточне коригування вартісних величин державних соціальних нормативів та нормативів витрат (фінансування) залежно від зміни цін та інших умов їх формування.

За результатами моніторингу здійснюється перегляд розмірів державних соціальних гарантій в порядку, що визначається законами[27].

---

[26]Про верифікацію та моніторинг державних виплат: Закон України від 03.12.2019 р. № 324-IX. *Голос України*. 2019. 20 груд. С. 3.

[27]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

Прикладом соціального моніторингу є моніторинг прожиткового мінімуму на одну особу, що проводиться для спостереження за динамікою рівня життя в Україні на основі статистичних даних про рівень споживчих цін. Щомісяця Мінсоцполітики розраховує фактичний розмір прожиткового мінімуму на одну особу, а також окремо для тих, хто відноситься до основних соціальних і демографічних груп населення.

Мінсоцполітики забезпечує постійний моніторинг стану реалізації та досягнення цілей державної соціальної політики і розроблення на цій основі пропозицій щодо її продовження, перегляду чи припинення. У процесі моніторингу збираються дані про:

1) виконання завдань та заходів, передбачених концепціями державної політики та планами їх реалізації;

2) прогрес у досягненні показників ефективності та цільових показників результативності державної політики.

За результатами моніторингу Мінсоцполітики вносить до єдиної електронної системи планування діяльності КМУ інформацію про стан виконання завдань та заходів, передбачених концепціями державної соціальної політики та планами її реалізації, а також не рідше ніж один раз на рік – інформацію про досягнення показників ефективності та цільових показників результативності державної соціальної політики. Про стан реалізації та досягнення цілей державної соціальної політики Міністр соціальної політики звітує на засіданні КМУ за дорученням Прем'єр-міністра України або за власною ініціативою, але не рідше ніж один раз на рік. За результатами моніторингу Мінсоцполітики в разі потреби готує пропозиції щодо внесення змін до планів реалізації відповідної державної політики у соціальній сфері[28].

Нацсоцслужба проводить у порядку, встановленому Мінсоцполітики, моніторинг відомостей щодо отримання гуманітарної

[28]Регламент Кабінету Міністрів України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 18.07.2007 р. № 950 (в редакції постанови Каб. Міністрів України від 26.02.2020 р. № 168). *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2020. 18 берез. С. 10.

допомоги та її розподілу, перевіряє відповідність звітів про наявність і розподіл гуманітарної допомоги, поданих до автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги, вимогам законодавства. Зокрема щодо своєчасності їх подання, повноти відображеної у звітах інформації, наявності або відсутності порушень законодавства щодо розподілу гуманітарної допомоги, а також аналізує звіти у частині відповідності інформації про категорії розподілених товарів та їх кількість інформації про перелік товарів, що визнаються гуманітарною допомогою, зазначеній в автоматизованій системі реєстрації гуманітарної допомоги.

Державна служба у справах дітей проводить моніторинг дотримання МОВВ, ОМС, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, фізичними особами вимог законодавства у сфері захисту прав дітей, встановлення опіки та піклування над дітьми, їх влаштування у сімейні форми виховання та усиновлення.

До соціального моніторингу належить систематичне спостереження (зі збором та аналізом даних) за станом доступності соціальних послуг для маломобільних груп населення, в тому числі осіб із різними рівнями комунікаційних можливостей, з метою ухвалення рішень із забезпечення населення рівноправним і повноцінним доступом до соціальних послуг. Моніторинг надання соціальних послуг у ТГ проводить уповноважений орган ТГ та надавач з метою оцінювання поточних результатів надання соціальних послуг, виявлення труднощів, визначення проблем, надання рекомендацій для їх усунення, покращення та/або удосконалення надання соціальних послуг. Надавачем здійснюється щомісячний моніторинг результатів надання соціальних послуг відповідно до державних стандартів соціальних послуг[29]. Важливим напрямом соціального моніторингу є також оцінювання ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного середовища та послуг для осіб з інвалідністю, що передбачає аналіз архітектурних, тех-

[29]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

нічних і організаційних умов доступу до соціальної інфраструктури (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Основні параметри моніторингу

Сфера моніторингу	Суб'єкти моніторингу	Основні показники / Завдання
1	**2**	**3**
Державна соціальна політика	Мінсоцполітики	Стан реалізації та досягнення цілей державної соціальної політики. Досягнення показників ефективності та цільових показників результативності державних стратегій, концепцій, планів
Соціальна підтримка	ПФУ, Нацсоцслужба	Верифікація даних, аналіз правомірності отримання соціальної допомоги (Закон «Про верифікацію та моніторинг державних виплат»).
Соціальні стандарти і нормативи	Мінсоцполітики, Держстат	Фактичний розмір прожиткового мінімуму, вартість споживчого кошика, дотримання соцгарантій
Якість соціальних послуг	Нацсоцслужба, ОМС	Відповідність соціальних послуг державним стандартам, оцінка задоволеності реципієнтів
Захист прав дітей	Держслужба у справах дітей, Нацсоцслужба	Умови виховання дітей в сімейних формах, дотримання законодавства при усиновленні
Безбар'єрність	Профільні міністерства, ОМС	Ступінь доступності фізичного оточення та цифрових послуг для маломобільних груп
Гуманітарна допомога	Нацсоцслужба	Відповідність звітів про наявність і розподіл гуманітарної допомоги

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
Стан виконання законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству	Спеціально уповноважені органи у сфері запобігання та протидії насильству	Визначення фактичного стану дотримання суб'єктами вимог законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству, виявлення прогалин у практиці його застосування, визначення шляхів їх усунення, а також удосконалення законодавства
Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків	Нацсоцслужба	Узагальнення результатів здійснення заходів із забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у різних сферах життя суспільства

Ефективне виконання цієї функції соціального управління здійснюється завдяки *системі моніторингу* – комплексній автоматизованій системі безперервного збору, обробки, систематизації та аналізу інформації про стан виконання управлінських рішень (електронних документів) в установі[30].

Результати моніторингу не є самоціллю, вони є підґрунтям для управлінських дій. На основі отриманих даних:

- Мінсоцполітики вносить дані до єдиної електронної системи планування діяльності КМУ.
- Міністр соціальної політики щорічно звітує перед КМУ.
- ІСЗ – надавачі соціальних послуг розробляють плани усунення недоліків та покращення соціальних сервісів.

Наразі актуальним завданням є створення єдиної цифровізованої моделі моніторингу, оцінки якості та визначення потреб у

[30]Деякі питання документування управлінської діяльності: постанова Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55. *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2018. 7 берез. № 10. С. 6.

соціальних послугах та моніторингу гуманітарної допомоги. Її запровадження дасть такі результати:

- реальне застосування моніторингу та оцінки якості соціальних послуг;
- обґрунтоване планування соціальних послуг;
- прозорість і довіра до системи соціального захисту;
- зменшення зловживань і втрат у процесі розподілу гуманітарної допомоги;
- підвищення довіри донорів і міжнародних партнерів;
- захист прав кінцевих отримувачів гуманітарної допомоги.

Таким чином, соціальний моніторинг виступає системним механізмом забезпечення зворотного зв'язку в соціальному управлінні. Його значення полягає не лише у фіксації стану реалізації соціальної політики, а й у формуванні аналітичної основи для стратегічного перегляду цілей, інструментів і ресурсного забезпечення. В умовах цифровізації соціального управління соціальний моніторинг трансформується у комплексну систему управлінської аналітики, що поєднує статистичні, адміністративні та соціологічні дані.

В умовах демократичного суспільства соціальний моніторинг здійснюється не лише органами публічної влади, а й інститутами громадянського суспільства. Зокрема, з метою сприяння участі громадськості у забезпеченні прозорості роботи Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (далі – ЄІССС), захисту прав фізичних осіб, персональні дані яких можуть бути конкретно ідентифіковані, та запобігання порушенням у сфері соціального захисту населення, при Мінсоцполітики діє Незалежний громадський орган з моніторингу функціонування ЄІССС. До його складу входять представники інститутів громадянського суспільства, правозахисники, фахівці у сферах соціальної політики, цифрових технологій, кібербезпеки та захисту персональних даних[31].

[31]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 4.

2.7. Контрольна функція

У класичній теорії управління контроль розглядається як завершальна, але водночас системоутворююча функція управлінського циклу. *Контроль* – комплекс заходів, що здійснюються для перевірки та оцінки виконання поставлених завдань (управлінських рішень)[32].

У соціальному управлінні контроль має особливе значення, оскільки його об'єктом є не лише ресурси чи процедурна дисципліна, а й соціальні результати: доступність соціальних послуг, рівень задоволення потреб вразливих груп, дотримання принципів соціальної справедливості та законності. Контроль як управлінська функція не зводиться лише до перевірок. Це системний механізм оцінювання, коригування та вдосконалення управлінської діяльності, спрямований на забезпечення результативності та ефективності соціальної політики.

Контроль у соціальному управлінні – це управлінська діяльність, спрямована на:

- верифікацію досягнутих результатів відповідно до встановленої мети, виконання завдань, планів і вимог щодо їх діяльності;
- оцінювання ефективності використання бюджетних коштів, ресурсів та активів;
- виявлення системних відхилень;
- ініціювання коригуючих управлінських впливів.

Контроль – *це функція соціального управління, що полягає у систематичному спостереженні, перевірці та зіставленні фактичного стану соціальної сфери з визначеними цілями, завданнями та нормативними вимогами, спрямована на виявлення відхилень у діяльності ІСЗ, їх попередження і усунення, а також на оцінювання результативності реалізації управлінських рішень та інших функцій соціального управління.*

Основними завданнями державного контролю є:

[32]Деякі питання документування управлінської діяльності: постанова Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55. *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2018. 7 берез. № 10. С. 6.

- перевірка дотримання об'єктами державного контролю вимог законодавства та забезпечення однакового його застосування;
- виявлення порушень вимог законодавства та в межах компетенції вжиття заходів до їх припинення;
- аналіз причин порушень законодавства та підготовка пропозицій щодо запобігання таким порушенням або їх усунення[33].

Ефективність державного контролю в соціальному управлінні визначається не лише його формами та процедурами, а й дотриманням базових принципів, які забезпечують його правомірність, обґрунтованість та соціальну спрямованість. До ключових принципів належать: *законність, об'єктивність, системність, пропорційність та відкритість***.**

Принцип законності означає, що контроль здійснюється виключно на підставі та в межах повноважень, визначених законодавством. У соціальному управлінні це має особливе значення, оскільки контрольна діяльність пов'язана з реалізацією соціальних прав громадян. Законність передбачає:

- чітке визначення компетенції контрольних органів;
- дотримання встановлених процедур;
- недопущення перевищення повноважень;
- обґрунтованість застосування заходів реагування.

Об'єктивність означає неупереджене, всебічне та повне дослідження діяльності об'єкта контролю. Результати перевірки повинні ґрунтуватися на фактах, достовірних даних і чітких критеріях оцінювання. У соціальному управлінні об'єктивність особливо важлива через наявність якісних показників (рівень задоволеності соціальними послугами, соціальний ефект тощо), що вимагають використання чітких методик вимірювання та уникнення суб'єктивізму.

Системність означає, що контроль не повинен бути випадковим або фрагментарним. Він має здійснюватися регулярно, у

[33]Порядок здійснення державного контролю/моніторингу за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки, соціальних послуг та за дотриманням прав дітей: затв. постановою Каб. Міністрів України від 06.10.2021 р. № 1035. *Урядовий кур'єр*. 2021. 8 жовт. С. 8.

взаємозв'язку з іншими функціями соціального управління та охоплювати всі ключові елементи соціальної системи. Цей принцип передбачає:

- плановість контрольних заходів;
- узгодженість різних видів контролю;
- використання єдиних критеріїв оцінювання;
- інтеграцію результатів контролю в подальше планування.

Системний контроль сприяє формуванню стабільного механізму забезпечення якості соціального управління.

Пропорційність означає співмірність контрольного впливу виявленим ризикам або порушенням. Контрольні заходи не повинні створювати надмірного адміністративного навантаження чи перешкоджати виконанню основних функцій ІСЗ. Цей принцип особливо актуальний в умовах децентралізації та розвитку недержавного сектору надання соціальних послуг. Надмірний контроль може гальмувати ініціативність ІСЗ.

Відкритість передбачає прозорість контрольної діяльності та доступність її результатів для суспільства (в межах, що не порушують законодавство про захист персональних даних). Реалізація цього принципу включає:

- оприлюднення узагальнених результатів перевірок;
- зрозумілі критерії оцінювання;
- можливість оскарження рішень контрольних органів;
- забезпечення підзвітності.

Дотримання зазначених принципів перетворює контроль у соціальному управлінні з формальної процедури на інструмент забезпечення якості, законності та соціальної справедливості. Саме принциповість у здійсненні контролю визначає його відповідність стандартам демократичного врядування та сучасної моделі соціального управління.

Контроль як управлінська функція здійснюється у певній послідовності та включає такі *етапи*:

1. *Планування контролю*. На цьому етапі визначаються цілі, показники, нормативи та критерії, з якими буде порівнюватися фактичний стан об'єкта контролю. Вони можуть міститися у

законах, нормативно-правових актах, державних соціальних програмах, стандартах надання соціальних послуг, управлінських рішеннях.

2. *Здійснення контрольних заходів.* Передбачає отримання достовірних даних про результати діяльності об'єкта контролю за допомогою відповідних форм контрольної діяльності. На цьому етапі здійснюється зіставлення фактичних показників із визначеними критеріями та стандартами, у результаті чого виявляються відхилення, недоліки та помилки у діяльності об'єкта контролю.

3. *Аналіз та оцінювання результатів контролю.* За результатами проведеної перевірки здійснюється узагальнення отриманої інформації, визначаються причини виявлених відхилень, а також приймаються управлінські рішення щодо усунення недоліків, удосконалення діяльності або притягнення винних осіб до відповідальності.

4. *Інформування про результати контролю та коригування діяльності.* Передбачає доведення результатів контрольної діяльності до відповідних органів, установ і заінтересованих осіб, а також реалізацію заходів щодо усунення виявлених недоліків та вдосконалення управлінської діяльності у соціальній сфері.

Таким чином, контроль у соціальному управлінні забезпечує зворотний зв'язок між цілями соціальної політики та результатами її реалізації, сприяючи підвищенню ефективності управлінської діяльності.

За часовими параметрами контроль поділяється на *попередній (превентивний), поточний та кінцевий (підсумковий).* Такий поділ відображає місце контрольної діяльності в управлінському циклі та особливості використання зворотного зв'язку.

Попередній контроль здійснюється до початку реалізації соціальної програми або управлінського рішення. Його мета – запобігання можливим помилкам та мінімізація ризиків. Він передбачає:

- перевірку відповідності законодавству;
- експертизу обґрунтованості рішень;
- оцінку кадрового, матеріального та фінансового забезпечення.

Перевагою цього виду контролю є його профілактичний характер. Водночас надмірна регламентація може уповільнювати управлінські процедури та частково знижувати відповідальність виконавців.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі реалізації управлінських рішень. Його мета – своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування діяльності. Цей вид контролю є найбільш інтегрованим у процес управління та забезпечує гнучкість соціального управління. Формами реалізації є *перевірка, ревізія, огляд, обстеження.*

Основною формою поточного контролю є перевірки, які бувають планові та позапланові. *Плановою* вважається перевірка, передбачена щорічним планом проведення перевірок відповідним суб'єктом державного контролю. *Позаплановою* вважається перевірка, не передбачена щорічним планом. Позапланові перевірки проводяться за рішенням суб'єкта державного контролю з визначених законодавством підстав. Такими можуть бути:

- письмове звернення органів публічної влади про порушення об'єктом державного контролю вимог законодавства під час надання соціальної підтримки, соціальних послуг та стосовно дотримання прав дітей;
- перевірка виконання об'єктом державного контролю за результатами проведення планової/позапланової перевірки рекомендацій щодо усунення порушень вимог законодавства стосовно надання соціальної підтримки, соціальних послуг та стосовно дотримання прав дітей;
- доручення Прем'єр-міністра України, звернення Офісу Президента України, ВРУ та народних депутатів України;
- письмове звернення підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та підпорядкування, громадських об'єднань, фізичних осіб, яке містить фактичні дані про порушення об'єктом державного контролю вимог законодавства під час надання соціальної підтримки, соціальних послуг та стосовно дотримання прав дітей, які можуть бути перевірені;

– матеріали правоохоронних, контролюючих, інших державних органів, які містять відомості про можливі порушення об'єктом державного контролю вимог законодавства під час надання соціальної підтримки, соціальних послуг та стосовно дотримання прав дітей[34].

Кінцевий контроль здійснюється після завершення реалізації програми, проєкту чи управлінської процедури. Його сутність полягає у порівнянні фактично досягнутих результатів із запланованими цілями, нормативами та стандартами. На основі такого зіставлення формулюються висновки щодо:

– ефективності окремих управлінських рішень;
– доцільності застосованих методів;
– результативності діяльності відповідного органу або підрозділу та їхнього керівника.

Перевагою кінцевого контролю є те, що він не обмежує управлінську ініціативу в процесі реалізації рішень, оскільки оцінювання відбувається після завершення дій. Однак його недоліком є запізнілий характер: виправлення виявлених помилок у межах уже завершеного циклу практично є неможливим.

Таким чином, попередній, поточний і кінцевий контроль утворюють логічно завершену систему, що охоплює весь управлінський цикл у соціальній сфері – від підготовки рішення до оцінювання його результатів.

У соціальному управлінні слід розрізняти контроль внутрішній та зовнішній. ***Внутрішній контроль (внутрішній аудит)*** здійснюється безпосередньо в межах ІСЗ. Він спрямований на запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів та інших активів; запобігання виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління.

[34]Порядок здійснення державного контролю/моніторингу за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки, соціальних послуг та за дотриманням прав дітей: затв. постановою Каб. Міністрів України від 06.10.2021 р. № 1035. *Урядовий кур'єр*. 2021. 8 жовт. С. 8.

Внутрішній контроль має переважно поточний і превентивний характер, оскільки спрямований на своєчасне виявлення недоліків та їх оперативне усунення.

Для здійснення внутрішнього контролю у кожному міністерстві, іншому ЦОВВ та МДА функціонують структурні підрозділи внутрішнього аудиту. ***Внутрішній аудит*** *– незалежна, об'єктивна діяльність підрозділу внутрішнього аудиту Мінсоцполітики, підрозділу внутрішнього аудиту Фонду соціального захисту осіб інвалідністю, його територіальних відділень, а також установах і підприємствах, що належать до сфери їх управління, що передбачає здійснення аудиторських досліджень (оцінки з надання впевненості) та аудиторського консультування для сприяння розпоряднику бюджетних коштів у досягненні цілей, завдань і конкретних результатів своєї діяльності*[35].

Основним завданням підрозділу внутрішнього аудиту є надання керівникові державного органу, його територіального органу та бюджетної установи об'єктивних і незалежних висновків, рекомендацій і консультацій щодо:

- функціонування системи внутрішнього контролю та її удосконалення;
- удосконалення системи управління в державному органі та суб'єктах господарювання сфери його управління;
- запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів та інших активів;
- запобігання виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління.

Для надання фахових консультацій та розгляду питань, пов'язаних з організацією та функціонуванням внутрішнього

[35]Про затвердження Порядку здійснення діяльності з внутрішнього аудиту в системі Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України: наказ Мінсоцполітики від 12.08.2025 р. № 389-Н. *Сайт Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності*. URL: https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/regulatory-framework-124

контролю в державному органі, який є головним розпорядником коштів державного бюджету, утворюється консультативно-дорадчий орган – *аудиторський комітет*. В державному органі, який не є головним розпорядником коштів державного бюджету, аудиторський комітет може утворюватися за рішенням керівника такого органу[36].

Зовнішній контроль (державний контроль) виходить за межі діяльності суб'єкта контролю і спрямований на перевірку:

1) дотриманням іншими органами публічної влади, їх посадовими та службовими особами, іншими юридичними та фізичними особами актів законодавства, виконанням завдань та функцій, службових, посадових обов'язків та інших вимог, встановлених НПА;

2) стану виконавської дисципліни;

3) ефективності управління бюджетними коштами та іншими ресурсами.

На відміну від внутрішнього, він має більш незалежний та об'єктивний характер, оскільки здійснюється суб'єктами, які не залучені до поточної діяльності підконтрольних органів. Це забезпечує додаткову гарантію дотримання правових норм і підвищує прозорість контролюючої діяльності.

Поєднання внутрішнього і зовнішнього контролю забезпечує комплексну оцінку діяльності ІСЗ. Внутрішній контроль, що здійснюється всередині організації, спрямований на своєчасне виявлення недоліків, дотримання нормативних вимог та ефективне виконання завдань. Зовнішній контроль, який проводять незалежні суб'єкти, перевіряє законність, виконання функцій і ефективність використання ресурсів, забезпечуючи об'єктивність і прозорість управлінських рішень. Поєднання обох видів контролю підвищує ефективність соціального управління, зміцнює фінансову дисципліну та гарантує дотримання прав громадян у процесі реалізації державної соціальної політики.

[36]Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: постанова Каб. Міністрів України від 28.09.2011 р. № 1001. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text

Кожен ЦОВВ у соціальній сфері наділений відповідними контрольними функціями. Наприклад, *Мінсоцполітики* забезпечує контроль за діяльністю ПФУ, Нацсоцслужби, Державної служби у справа дітей в частині реалізації державної соціальної політики, визначає пріоритетні напрями їхньої роботи і шляхи виконання визначених для них завдань, затверджує річні плани роботи. Контроль здійснюється через обмін інформацією, а також шляхом проведення перевірок, за результатами яких можуть порушуватись питання щодо проведення службових розслідувань і вжиття заходів щодо притягнення посадових осіб до дисциплінарної відповідальності (в разі потреби) в установленому законодавством порядку.

До повноважень *Нацсоцслужби* належить здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства щодо реалізації права на соціальні послуги, забезпечення якості їх надання, соціальну підтримку (різні види державної допомоги, пільги, житлові субсидії та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів державного бюджету) та за дотриманням прав дітей[37].

ПФУ здійснює контроль за додержанням вимог законодавства про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, правильністю нарахування, обчислення, повнотою і своєчасністю сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інших платежів; цільовим використанням коштів, призначених для виплати житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого печного побутового палива і скрапленого газу; використанням страхових коштів, правильністю використання страхувальниками із застосуванням ризик-орієнтованих підходів, а також веденням і достовірністю обліку та звітності щодо їх надходження та використання; достовірністю документів, поданих для призначення пенсії, та відомостей про осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню;

[37]Положення про Національну соціальну сервісну службу України: постанова Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 783. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text

призначенням (перерахунком) і виплатою пенсій, щомісячного довічного грошового утримання суддям у відставці та інших виплат, які згідно із законодавством здійснюються за рахунок коштів ПФУ, інших джерел, визначених законодавством[38].

У контексті сучасних тенденцій зазначимо, що сутністю *ризико-орієнтованого контролю* є перехід від формального, суцільного та реактивного контролю до превентивного, аналітичного та вибіркового, який ґрунтується на аналізі даних, ризик-профілях, міжсистемній інтеграції державних інформаційних ресурсів.

Очікуваними результатами такого контролю є:

- підвищення ефективності контролю;
- концентрація ресурсів на реальних ризиках, а не формальних перевірках;
- зменшення зловживань у сфері соціальної підтримки;
- підвищення довіри до системи соціального захисту;
- створення єдиного цифрового контуру контролю в соціальній сфері.

Використання ризиків у контролі:

- автоматизоване формування планів перевірок;
- пріоритезація об'єктів з високим рівнем ризику;
- диференціація інтенсивності заходів контролю;
- фокус на захисті прав і безпеці отримувачів соціальних послуг.

У соціальному управлінні практикується *громадський контроль*, що здійснюється громадськими об'єднаннями. Зокрема, громадський контроль за здійсненням заходів та реалізацією державної політики у сфері запобігання та протидії домашньому насильству з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних[39].

[38]Положення про Пенсійний фонд України: постанова Каб. Міністрів України від 23.07.2014 р. № 280. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2014-%D0%BF#Text

[39]Про затвердження Порядку здійснення моніторингу стану виконання законодавства про запобігання та протидію домашньому насильству, практики

Питання для самоконтролю знань

1. Що означає акронім POSDCORB Лютера Гулика?
2. Назвіть функції соціального управління.
3. Дайте визнання стратегічному плануванню.
4. Які державні органи формують державну соціальну політику?
5. Назвіть основні повноваження Кабінету Міністрів України у сфері соціальної політики.
6. Якою є роль Мінсоцполітики у формуванні державної соціальної політики?
7. Назвіть документи державної соціальної політики.
8. Яка роль Міністра соціальної політики у формуванні державної соціальної політики?
9. Назвіть етапи прийняття управлінського рішення.
10. Назвіть методи прийняття управлінського рішення.
11. Скажіть, що у процесі прийняття управлінського рішення забезпечує OSINT?
12. Яким вимогам має відповідати організаційна структура соціального управління?
13. Наведіть приклади процесу утворення управлінської структури на практиці реформування соціальної сфери.
14. Наведіть приклади координаційної функції у діяльності ІСЗ.
15. Дайте визначення соціального моніторингу.
16. Наведіть приклади соціального моніторингу.
17. Яка роль моніторингу в коригуванні державної соціальної політики?
18. Назвіть види контролю.
19. Назвіть ключові принципи здійснення контролю.
20. Назвіть форми здійснення контрольної функції.
21. У чому полягає сутністю ризико-орієнтованого контролю?

його застосування, заходів у сфері запобігання та протидії домашньому насильству, підготовки та оприлюднення щорічного звіту за результатами моніторингу: постанова Каб. Міністрів України від 10.04.2026 р. № 482. *Урядовий кур'єр*. 2026. 14 квіт. С. 3.

Рекомендована література

1. Андрейчук С. К. Соціальна політика та політика соціального забезпечення: навч. посіб. для студентів спеціальностей 231 «Соціальна робота» та 232 «Соціальне забезпечення» галузі знань 23 «Соціальна робота». Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2025. 141 с.
2. Бородін Є. І., Сорокіна Н. Г. Соціальна політика: навч. наоч. посіб. Електрон. дані. Дніпро: НТУ «ДП», 2023. 327 с.
3. Дєгтяр А. О., Ковальчук В. Г. Публічна політика у сфері соціально-гуманітарного розвитку : конспект лекцій. Харків: ХАІ, 2021. 95 с.
4. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
5. Купрійчик В. М., Венцель В. Т. Соціальна функція держави та особливості її реалізації в умовах сучасних глобалізаційних викликів. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 103–115.
6. Малиновський В. Я. Наукові засади процесу формування державної соціальної політики. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2023. № 1 (159). С. 17–22.
7. Малиновський В. Я. Роль Кабінету Міністрів України у соціальній сфері. Матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. *«Соціальна допомога і соціальна робота: виклики сучасності»*. Луцьк: ЛНТУ, 2022. С. 22–25.
8. Малиновський В. Роль та місце Національної соціальної сервісної служби у механізмі реалізації державної соціальної політики. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності:* матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 135–141.
9. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. / уклад.: Н. М. Коляда, Н. В. Левченко. Київ: Компринт, 2024. 215 с.
10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики щодо соціального захисту населенні та захисту прав дітей: затв.

розпоряд. Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 1057-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 1 верес. С. 8.
11. Соціальна політика : навч. посіб. 2-ге вид. випр. і доповн. / Л. Д. Климанська, В. Є. Савка, Н. М. Хома та ін. / за заг. ред. В. М. Пічі та Я. Б. Турчин. Львів: «Новий Світ-2000», 2024. 318 с.
12. Шинкарук В. Д., Пєша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навч. посіб. Київ: Компринт, 2022. 360 с.
13. Чанишева Г. Соціальна політика: поняття, цілі та правове забезпечення. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 11. С. 80–85.
14. Ярошенко А. О., Семигіна Т. В., Сухицька Н. В. Історія та теорія соціальної політики України: навч. посіб. / за ред. А. О. Ярошенко. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. 289 с.

ТЕМА 3
Методи соціального управління

3.1. Поняття і класифікація соціальних методів
3.2. Характеристика адміністративних методів
3.3. Економічні методи
3.4. Психологічні методи
3.4.1. Психологічні методи управління
3.4.2. Психологічні методи соціальної роботи
3.5. Педагогічні методи

3.1. Поняття і класифікація соціальних методів

Методи є важливою складовою соціального управління. Наявність сучасних методів та їх ефективне використання є важливою передумовою результативності управлінської діяльності у соціальній сфері. Особлива роль методів полягає у створенні умов для чіткої організації процесу соціального управління, використанні сучасних інноваційних технологій здійснення управлінського впливу та забезпеченні максимальної ефективності управлінського процесу. Зміст поняття «метод соціального управління» випливає із сутності та змісту соціального управління і належить до наукових категорій, що розкривають специфіку управлінської діяльності у соціальній сфері.

Методи соціального управління постійно розвиваються і вдосконалюються відповідно до розвитку соціальної сфери, а також впровадження новітніх технологій, зокрема процесів цифровізації. Розвиток соціальної сфери зумовлює реалізацію соціальних функцій у нових формах та із застосуванням принципово нових управлінських підходів. Теорія і практика публічного управління соціальною сферою акумулювали значний арсенал методів соціального управління, що застосовуються залежно:

1) від конкретної політичної, соціально-економічної та демографічної ситуації;

2) від існуючої у певний період моделі взаємозв'язків між суб'єктами і об'єктами соціального управління;

3) від мотивів і характеру впливу суб'єкта управління на об'єкт (матеріальна, владна, соціально-психологічна мотивація тощо).

Методи соціального управління мають свою специфіку, яка визначається змістом соціальних функцій. Від оптимальності обраних методів значною мірою залежить ефективність реалізації соціальних функцій, а отже – результативність діяльності ІСЗ.

Метод соціального управління – *це спосіб практичної реалізації функцій соціального управління шляхом адміністративного, економічного, педагогічного та психологічного впливу суб'єкта управління на поведінку і діяльність керованого об'єкта з метою досягнення визначених цілей соціального управління*.

Зважаючи на значну кількість методів, доцільно здійснити їх систематизацію. При цьому слід враховувати, що ця складна наукова категорія базується на кількох класифікаційних критеріях. Їх сукупність дає змогу всебічно і на науковій основі класифікувати методи на відповідні групи та на цій основі сформувати їх теоретико-методологічні характеристики і підходи до практичного застосування.

У вітчизняній науці існують різні підходи до систематизації методів управління. На нашу думку, обґрунтованими класифікаційними критеріями методів соціального управління є адміністративно-управлінські дії в основних секторах соціальної сфери, які реалізуються за допомогою відповідних методів. Вони включають різноманітні за функціональним змістом, спрямованістю, організаційними формами та характером впливу методи і підходи.

З огляду на це, методи соціального управління доцільно класифікувати таким чином:

а) ***за функціональним змістом*** методи розглядаються з позицій функціонального призначення у соціальній сфері. У теорії управління сформувався класичний підхід до розуміння системи методів управлінського впливу, відповідно до якого вони поділяються на *адміністративні, економічні, педагогічні та психологічні.* Така класифікація ґрунтується на характері впливу суб'єкта управління на керований об'єкт та використанні різних механізмів регулювання поведінки учасників управлінського процесу.

Адміністративні методи базуються на владно-організаційних повноваженнях і передбачають регламентацію діяльності за допомогою НПА, розпоряджень і управлінських рішень.

Економічні методи пов'язані із застосуванням матеріальних стимулів та економічних важелів, що спонукають суб'єктів до досягнення визначених результатів діяльності.

Педагогічні методи орієнтовані на формування ціннісних орієнтацій, розвиток професійних компетентностей, підвищення рівня соціальної відповідальності та управлінської культури.

Психологічні методи спрямовані на формування мотивації, соціально-психологічного клімату та поведінкових установок учасників управлінського процесу (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Методи соціального управління за функціональним призначенням

б) ***за спрямованістю впливу*** методи розглядаються залежно від рівня суб'єкта соціального управління, що здійснює управлінський вплив на відповідний об'єкт:

– орієнтовані на загальнодержавний рівень;

- орієнтовані на регіональний рівень;
- орієнтовані на місцевий рівень;
- спрямовані на різні соціальні структури (галузі, установи, організації, об'єднання тощо);
- спрямовані на окремих осіб.

в) ***за організаційними формами*** методи соціального управління реалізуються у різних організаційних формах, зокрема за:

- типом впливу (акт, норма, стандарт);
- способом здійснення впливу (одноособовий, колективний, колегіальний);
- часовою характеристикою впливу (одноразові та періодичні, екстрені, тимчасові, тактичні і стратегічні, короткотермінові та довготермінові);
- особливостями впливу (виправлення наслідків або їх запобігання, активне втручання або очікувальна позиція).

г) ***за критерієм управлінського впливу*** методи поділяються на:

- імперативні – застосування яких чітко регламентоване відповідними інструкціями та іншими обов'язковими до виконання документами;
- дискреційні, що дають право суб'єкту соціального управління на власний розсуд обирати один із кількох варіантів;
- заохочувальні, що спрямовані на стимулювання заінтересованості учасників соціального управління у досягненні високих результатів через систему моральних та матеріальних стимулів;
- рекомендаційні, що містять методичні рекомендації щодо застосування, залишаючи за управлінцем право самостійного вибору.

ґ) за об'єктами впливу:

- одноосібні;
- колегіальні.

Зазначимо, що наведений класифікаційний підхід не виключає використання інших систематизаційних ознак. При класифікації соціальних методів значна увага приділяється їх правовим

аспектам, оскільки всі методи повинні відповідати чинному законодавству.

Методи соціального управління за своїм змістом, спрямованістю, організаційними формами, характером та механізмом впливу утворюють цілісну систему методів (методичний інструментарій), за допомогою якої реалізуються соціальні функції та забезпечується виконання державної політики у соціальній сфері. Вони тісно пов'язані з механізмами, формами, інструментами та технологіями управлінського процесу, однак кожна з цих категорій виконує власну функцію у системі соціального управління, що зумовлено специфікою поставлених соціальних цілей і завдань.

3.2. Характеристика адміністративних методів

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи включають комплекс організаційних впливів на різних рівнях соціального управління і в різних формах їхнього виявлення. Тому можна зробити таке визначення: ***адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи*** *– це сукупність прийомів, впливів, спрямованих на оптимальну організацію діяльності ІСЗ з метою реалізації державної соціальної політики як одного з важливих пріоритетів держави.*

Вони забезпечують координацію дій суб'єктів управління, регламентацію повноважень, обов'язків та умов виконання завдань на різних рівнях соціального управління.

Характерними *особливостями* адміністративних методів соціального управління є такі:

1) прямий вплив на керований соціальний об'єкт через встановлення його повноважень, прав та обов'язків;

2) одностороннє визначення суб'єктом управління мети, завдань, термінів, ресурсного забезпечення та порядку виконання завдань об'єктом;

3) використання різних організаційних форм впливу: накази, розпорядження, стандарти, регламенти;

4) орієнтація на оптимізацію діяльності ІСЗ та реалізацію державної соціальної політики.

До адміністративних методів слід віднести такі: *оптимізація, соціальна діагностика, прогнозування, апробація, оцінювання, соціальне моделювання, регулювання.*

Оптимізація – комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ІСЗ через:

- зниження витрат та ресурсів;
- скорочення тривалості робочих процесів;
- підвищення результативності та якості соціальних послуг;
- встановлення прозорих правил і єдиних стандартів;
- постійний перегляд структури та функцій ІСЗ з урахуванням актуальних потреб об'єктів соціального управління.

Цілі оптимізації діяльності:

- оптимізація витрат державного бюджету на соціальну сферу;
- оптимізація організаційної структури соціальної сфери за функціональним підходом;
- удосконалення правового регулювання діяльності ІСЗ;
- удосконалення розподілу та збалансування повноважень та функцій між територіальними підрозділами ЦОВВ, МДА та ОМС;
- розмежування сфер відповідальності щодо надання соціальних послуг ОВВ та ОМС на регіональному, субрегіональному і місцевому рівнях;
- підвищення якості результатів роботи ІСЗ та орієнтації на потреби споживачів соціальних послуг.

Соціальна діагностика (дослідження) – *збір, узагальнення та аналіз інформації про наявність на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці вразливих груп населення, сімей/осіб, які перебувають у СЖО і не можуть самостійно їх подолати, про їхні потреби в соціальних послугах, на основі результатів яких приймаються управлінські рішення щодо організації надання таких послуг.*

Визначення потреб населення у соціальних послугах проводиться з метою отримання об'єктивних даних (кількісних та якісних), необхідних для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення розвитку на території відповідної ТГ системи на-

дання соціальних послуг, що функціонує на засадах безбар'єрності, безперервності, послідовності надання соціальних послуг та їх різноманітності.

Визначення потреб населення у соціальних послугах забезпечується *шляхом*:

- проведення соціального дослідження на середньостроковий період;
- застосування результатів моніторингу надання соціальних послуг на короткостроковий період;
- використання інформації, що міститься в державних електронних інформаційних ресурсах (національній системі електронної взаємодії «Трембіта»).

Збирання та узагальнення даних для визначення потреб населення у соціальних послугах проводяться місцевим органом соціального захисту населення із залученням соціальних менеджерів, фахівців із соціальної роботи, представників об'єднань працівників системи надання соціальних послуг, об'єднань надавачів та отримувачів соціальних послуг, суб'єктів освітньої діяльності, закладів охорони здоров'я, громадських об'єднань, благодійних організацій, наукових установ та інших суб'єктів і фахівців, участь яких є необхідною для збирання та узагальнення даних. Для визначення потреб населення у соціальних послугах за рішенням виконавчого органу сільської, селищної, міської ради утворюється робоча група з питань визначення потреб населення у соціальних послугах. Для організації та проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп та інших заходів зі збору даних залучаються окремі фахівці та/або суб'єкти господарювання, які провадять професійну діяльність із соціальної роботи, соціології, соціальних послуг, представники наукових установ. Координацію визначення потреб населення у соціальних послугах під час дії на території України або в окремій її місцевості надзвичайного або воєнного стану здійснює координаційна група, яка утворюється за рішенням голови виконавчого органу сільської, селищної, міської ради (начальника військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), або інший консультативно-дорадчий орган, що

функціонує в ТГ для вирішення гуманітарних та соціальних питань в умовах надзвичайного або воєнного стану.

Для визначення потреб населення у соціальних послугах на середньостроковий період проводиться соціальне дослідження один раз на три роки у період з 01 січня до 15 червня у році, що настає після сплину двох років після попереднього визначення потреб на середньостроковий період[40].

На основі такого аналізу визначаються *пріоритети* розвитку системи надання соціальних послуг, а також соціальне замовлення.

Соціальне моделювання – *метод, що полягає у створенні умовного відображення (моделі) соціальної системи, процесу або явища з метою аналізу їх структури, функціонування та визначення можливих варіантів розвитку під впливом управлінських рішень*.

Модель у цьому випадку виступає спрощеним відтворенням реального соціального об'єкта, яке дає можливість досліджувати взаємозв'язки між його елементами, визначати вплив різних факторів та оцінювати наслідки управлінських впливів. На відміну від безпосереднього експериментування у реальній соціальній сфері, моделювання дає можливість аналізувати різні варіанти розвитку подій без ризику негативних соціальних наслідків.

Соціальне моделювання є важливим методом управлінської діяльності, оскільки дає можливість:

- досліджувати складні процеси у соціальній сфері;
- оцінювати можливі наслідки управлінських рішень;
- визначати оптимальні напрями розвитку соціальної політики;
- підвищувати ефективність управління соціальною сферою.

У практиці соціального управління соціальне моделювання використовується для вирішення *таких завдань*:

1) відтворення структури системи соціального захисту населення та взаємозв'язків між її елементами;

[40]Порядок визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах: наказ Мінсоцполітики від 19.04.2023 р. № 130-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text

2) аналіз факторів впливу на розвиток соціальних процесів і явищ;

3) оцінювання наслідків управлінських рішень та управлінських впливів;

4) визначення альтернативних сценаріїв розвитку соціальної сфери;

5) підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

У соціальному управлінні використовуються різні ***види моделей***:

1. *Концептуальні (описові)* – відображають основні елементи соціальної системи та їх взаємозв'язки у вигляді схем або теоретичних конструкцій.

2. *Структурні* – характеризують організаційну будову соціальної системи або механізм функціонування певної галузі (наприклад, системи соціальних послуг).

3. *Функціональні* – відображають механізми взаємодії між елементами системи та їх вплив на розвиток соціальних процесів.

4. *Кількісні (математичні та статистичні)* – використовують числові показники для аналізу і прогнозування соціально-економічних процесів.

5. *Імітаційні* – дають можливість відтворювати різні сценарії розвитку соціальної сфери залежно від змін управлінських рішень або зовнішніх факторів.

Процес соціального моделювання включає кілька *послідовних етапів*:

1. Визначення мети моделювання та об'єкта дослідження.

2. Виділення основних елементів соціальної системи та факторів впливу.

3. Побудова моделі соціального процесу або системи.

4. Аналіз функціонування моделі за різних умов.

5. Інтерпретація результатів та використання їх у процесі прийняття управлінських рішень.

У поєднанні з методами соціального аналізу, прогнозування, планування та програмування соціальне моделювання сприяє формуванню науково обґрунтованої системи соціального управління.

Прогнозування – *метод визначення можливих станів об'єкта соціального управління в майбутньому, аналіз тенденцій його розвитку, потенційних викликів та ризиків.*

Цей метод використовується для створення інформаційної бази розробки концепцій, стратегій, програм соціального розвитку. Він відіграє важливу роль у формуванні соціальних видатків з бюджетів та формування соціальної інфраструктури. Соціальне прогнозування здійснюється за допомогою статистичного аналізу, методу експертних оцінок основних тенденцій розвитку, із залученням методів математичного моделювання тощо.

Для прогнозування важливо враховувати *тригери соціальних процесів* – обставини або події, що ініціюють зміни у функціонуванні соціальної системи та спонукають суб'єктів управління до реагування. У соціальному управлінні тригери зумовлюють необхідність прийняття управлінських рішень і запуск відповідних управлінських дій. У табл. 3.1. показано, як різні типи тригерів (соціально-економічні, політико-правові, демографічні, інформаційні, кризові, інституційні) сигналізують про необхідність управлінських дій і запускають процес адаптації системи соціального управління до нових умов (обставин).

Таблиця 3.1

Типи тригерів соціальних процесів

Тип тригера	Характеристика	Приклад
1	**2**	**3**
Соціально-економічні	Пов'язані зі змінами соціально-економічної ситуації, що потребують управлінського реагування	Зростання безробіття, падіння рівня доходів населення
Політико-правові	Викликані змінами у законодавстві або політичними рішеннями органів влади	Ухвалення нового закону, реформування соціальної сфери
Демографічні	Зумовлені змінами структури населення та демографічних процесів	Старіння населення, зростання міграції

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
Інформаційні	Пов'язані з поширенням інформації, яка впливає на суспільні настрої та поведінку	Резонансні медіаподії, суспільні кампанії
Кризові та надзвичайні	Виникають унаслідок кризових або надзвичайних ситуацій, що потребують оперативних управлінських дій	Пандемії, природні катаклізми, військовий стан
Інституційні	Пов'язані з реформуванням соціальної сфери, реформою державного управління, реформою децентралізації	Реорганізація органів публічної влади, створення нових ІСЗ

Тригери виступають сигналами для прогнозування, оскільки вони передбачають ймовірність зміни соціальних процесів і визначають, які аспекти потребують більшої уваги управлінців. Вони дають можливість своєчасно виявляти потенційні ризики, соціальні проблеми та нові тенденції, забезпечуючи ефективність прийняття рішень. Розуміння природи та типів тригерів дає змогу суб'єктам соціального управління прогнозувати можливі наслідки подій і планувати превентивні заходи. У прогнозуванні тригери виконують роль індикаторів змін, які дають можливість передбачати ймовірні сценарії соціальних процесів і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, аналіз тригерів стає невід'ємним інструментом стратегічного та оперативного управління соціальними процесами. Через аналіз впливу тригерів можна:

- оцінити ймовірність активації кожного тригера та його потенційний ефект на соціальні процеси;
- визначити, які процеси або показники можуть змінюватися у відповідь на активацію тригера (наприклад, рівень безробіття, соціальні конфлікти, попит на соціальні послуги).

Прогнозування на основі тригерів включає:

1. Побудову сценаріїв розвитку соціальних процесів:

- базовий сценарій – стабільний розвиток без значних змін;
- оптимістичний сценарій – сприятливі умови та позитивні зміни;
- песимістичний сценарій – погіршення умов та ризики для соціальної стабільності.

2. Аналіз ризиків та наслідків:

- виявлення процесів, які можуть змінитися під впливом тригерів;
- оцінка рівня соціальної напруги та потенційних конфліктів;
- планування соціальних кампаній або управлінських дій для пом'якшення негативних наслідків.

Таким чином інтеграція тригерів у метод прогнозування дає можливість системно оцінювати ризики, передбачати потенційні зміни та формувати стратегічні і превентивні управлінські рішення. Зважаючи на це, тригери стають основою для ефективного прогнозування та адаптивного соціального управління.

Прикладом цього методу є *актуарні розрахунки* – фінансовий аналіз коротко- і довгострокових наслідків функціонування системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що містить прогноз фінансових потоків, оцінку фінансових зобов'язань, довгостроковий прогноз стану та стабільності системи, докладний аналіз коротко- і довгострокових фінансових наслідків будь-яких змін у цій системі.

У системі методів соціального управління особливе місце посідає **апробація** – *специфічний адміністративний метод, що полягає у практичній перевірці (випробуванні) управлінських інновацій, нових моделей надання соціальних послуг або механізмів здійснення соціальних виплат у процесі експериментальних проєктів*.

На відміну від теоретичного прогнозування, апробація базується на принципах доказової політики (evidence-based policy), де остаточне управлінське рішення приймається лише після аналізу результатів його практичного застосування на обмеженій групі об'єктів (наприклад, в окремих ТГ).

Ключовими є такі *характеристики* апробації:

1. *Інструментальна спрямованість:* слугує механізмом верифікації ефективності НПА до моменту їх повсюдного впровадження. Наприклад, апробація механізму обчислення пенсійних та деяких додаткових соціальних виплат для оцінки пенсійних прав застрахованих осіб і пенсіонерів та обчислення прогнозного розміру пенсії у системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, додаткових соціальних виплат та інших складових пенсійної виплати, зокрема для забезпечення можливості прогнозування видатків пенсійної системи на пенсійні виплати[41].

2. *Діагностична функція* дає можливість виявити «вузькі місця» та системні помилки в алгоритмах надання соціальної допомоги, соціальних послуг (наприклад, впровадженні комплексної послуги з життєстійкості).

3. *Коригувальний характер:* за результатами апробації суб'єкт соціального управління здійснює регулювання та оптимізацію процесів, вносячи зміни до проєктів НПА.

4. *Соціально-економічний характер:* метою апробації інтегрованої моделі надання соціальних послуг і деяких видів державної соціальної допомоги, які відповідно до законодавства надаються залежно від сукупного доходу сім'ї, є виявлення впливу соціальних послуг на економічне становище осіб/сімей, якими подано документи для надання державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям і допомоги на дітей одиноким матерям та на активізацію на ринку праці непрацюючих працездатних осіб/членів сімей, які подали документи для отримання державної соціальної допомоги, зокрема тих, що доглядають за дітьми або іншими особами, які не здатні до самообслуговування та потребують постійної сторонньої допомоги[42].

[41]Про реалізацію експериментального проекту щодо апробації механізму обчислення пенсійних та деяких додаткових соціальних виплат: постанова Каб. Міністрів України від 04.10.2024 р. № 1148. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148-2024-%D0%BF#Text

[42]Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації в територіальних громадах соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать

Таким чином, у структурі адміністративних методів апробація виступає сполучною ланкою між прогнозуванням та оцінюванням, забезпечуючи високу якість соціального управління та мінімізацію ризиків при проведенні соціальних реформ. Вона перетворює процес соціального управління на динамічну систему, що здатна самокоригуватися на основі реальних емпіричних даних.

Оцінювання – *це метод порівняльного аналізу діяльності і/чи результатів реалізації державної соціальної політики, виконання соціальних програм з визначеними цілями, завданнями та стандартами з метою підготовки обґрунтованих пропозицій щодо їх продовження, коригування або припинення.*

У соціальному управління оцінювання застосовується для визначення результативності реалізації соціальної політики, діяльності ІСЗ та ефективності управлінських рішень. Залежно від різних критеріїв можна виокремити кілька основних видів оцінювання.

1. ***За об'єктом оцінювання*** розрізняють:

1) *оцінювання державної соціальної політики* – це системне дослідження політичного курсу держави у соціальній сфері, спрямоване на визначення ступеня досягнення стратегічних цілей та очікуваних результатів, закріплених у відповідних документах соціальної політики, а також на оцінку її ефективності та результативності.

Оцінювання проводиться після завершення строку реалізації відповідної концепції державної соціальної політики, а також може проводитися в ході її реалізації з метою отримання проміжних результатів. Суб'єктами оцінювання можуть бути як міністерства, так і інші визначені Урядом ЦОВВ, установи чи організації.

Оцінювання державної політики передбачає *проведення дослідження* щодо:

до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах: постанова Каб. Міністрів України від 04.08.2021 р. № 817. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2021-%D0%BF#n76

- доцільності обраного для розв'язання проблеми курсу державної політики;
- забезпечення досягнення цілей державної політики завдяки виконанню встановлених завдань та заходів з її реалізації;
- динаміки змін показників ефективності та цільових показників результативності державної політики;
- впливу державної політики на суспільну групу, інтересам якої існування проблеми завдає безпосередньої шкоди, та інші об'єкти, що зазнали такого впливу;
- передбачуваних і непередбачуваних витрат на реалізацію державної політики та співвідношення їх обсягу з одержаними результатами;
- ймовірності збереження позитивних змін, що є результатом реалізації державної політики, ресурсів і заходів, необхідних для їх збереження[43].

Результати оцінювання оформлюються суб'єктом оцінювання у формі звіту про оцінювання державної політики, в якому у висновках наводяться підсумки результатів проведеного дослідження, а в рекомендаціях – конкретні рекомендації щодо продовження, перегляду чи припинення реалізації державної політики. Вони є підставою для внесення змін до схвалених КМУ концепцій державної соціальної політики[44];

2) *оцінювання державної соціальної програми* – це системний аналіз реалізації та результатів виконання програми (бюджетної програми, державної цільової програми, державної соціальної програми) як одного з основних інструментів реалізації державної соціальної політики, спрямований на визначення ступеня досягнення її стратегічних цілей, результативності та ефективності використання ресурсів.

На основі оцінювання формується інформаційна база для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку

[43]Регламент Кабінету Міністрів України: постанова Каб. Міністрів України від 26.02.2020 р. № 168. *Урядовий кур'єр: Орієнтир*. 2020. 18 берез. С. 10.

[44]Там само.

програми, її коригування або припинення. У процесі оцінювання аналізуються як процес реалізації програми, її результати та впливи (позитивні/негативні). При цьому можуть оцінюватися такі аспекти: відповідність програмних заходів поставленим цілям, результативність виконання завдань, ефективність використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, а також соціальні наслідки реалізації програми. Важливим елементом оцінювання є використання системи показників та критеріїв, які дають можливість порівняти фактичні результати з плановими параметрами, визначеними у програмних документах. Це забезпечує об'єктивність оцінки та дає можливість виявити як позитивні результати реалізації програми, так і проблеми, що потребують управлінського реагування;

3) *оцінювання діяльності ІСЗ* – аналіз ефективності функціонування органів та установ, що здійснюють соціальний захист населення. Наприклад, оцінювання реалізації регіональних стратегій розвитку та виконання планів заходів, що проводиться ОДА, здійснюється з урахуванням соціальних індикаторів (напрям «Соціальна згуртованість»): частка ТГ, що передбачили заходи і видатки на надання соціальних послуг у місцевих бюджетах (%); кількість ВПО, узятих на облік (тис. осіб)[45]. Для визначення ефективності діяльності голів ОДА також застосовуються відповідні соціальні показники: кількість дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які влаштовані до сімейних форм виховання; кількість ТГ, у яких місцевими радами утворені служби у справах дітей[46];

[45]Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: постанова Каб. Міністрів України від 15.03.2024 р. № 305. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#Text

[46]Про реалізацію експериментального проекту щодо проведення щокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій: постанова Каб. Міністрів України від 24.01.2020 р. № 35 (в редакції постанови Каб. Міністрів України від 04.08.2021 р. № 816). *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/35-2020-%D0%BF#Text

4) *оцінювання службової діяльності* – це щорічне оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців, які реалізують функції соціального управління та адміністрування, надають соціальні послуги, з метою визначення якості виконання завдань, планування кар'єри та прийняття рішень щодо преміювання. Результати оцінювання базуються на показниках результативності, ефективності та якості виконання посадових обов'язків, дотриманні етичних норм і законодавства у сфері запобігання корупції, виконанні індивідуальної програми професійного розвитку та умов контракту (у разі його укладення). Моніторинг виконання завдань та ключових показників дає можливість відстежувати прогрес, коригувати процеси та забезпечувати підтримку у виконанні завдань. За результатами оцінювання суб'єкт призначення затверджує висновок з відповідною оцінкою (негативна, позитивна або відмінна), який оформлюється наказом або розпорядженням.

5) *оцінювання індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг* – визначення соціальних потреб, проблем і життєвих обставин осіб або соціальних груп, які потребують соціальної підтримки. Це практичний інструмент фахівця із соціальної роботи або соціального менеджера, спрямований на діагностику стану конкретної особи чи сім'ї. Прикладом цього методу є оцінювання потреб у соціальних послугах сімей, дітей та молоді – аналіз належності до вразливих груп населення, перебування у СЖО та визначення індивідуальних потреб сімей, дітей та молоді, переліку та обсягу необхідних соціальних послуг, інших видів соціальної підтримки, соціальної допомоги. Залежно від етапу роботи з отримувачем соціальних послуг розрізняють *первинне, поглиблене (спеціальне) та повторне* оцінювання потреб.

Первинне оцінювання потреб – це початковий збір і аналіз інформації про особу або сім'ю, спрямований на визначення рівня складності наявних проблем, їх впливу на життєдіяльність, наявних ресурсів і обмежень (фізичних, матеріальних, психологічних тощо), а також здатності самостійно подолати або мінімізувати негативні наслідки цих проблем. За результатами такого

оцінювання встановлюється належність особи чи сім'ї до вразливих груп населення або наявність СЖО, визначається потреба в соціальних послугах та приймається рішення щодо їх надання або відмови в наданні.

Поглиблене (спеціальне) оцінювання потреб – це детальніший аналіз індивідуальних потреб отримувача соціальних послуг, що здійснюється фахівцем із соціальної роботи або соціальним менеджером для уточнення характеру проблем і визначення змісту, обсягу та періодичності надання соціальних послуг. За результатами такого оцінювання формується індивідуальний план надання соціальних послуг.

Повторне оцінювання потреб – це аналіз ефективності та результативності вже наданих соціальних послуг. Воно проводиться з метою визначення подальших дій щодо отримувача послуг: продовження їх надання, коригування індивідуального плану або припинення соціальної підтримки[47].

2. *За суб'єктом здійснення оцінювання* виділяють:

1) *внутрішнє оцінювання (internal evaluation)* – це оцінювання, яке проводиться самим органом або установою соціальної сфери щодо власної діяльності. Його здійснюють керівництво організації, структурні підрозділи, служби внутрішнього аудиту та інші відповідальні посадові особи. Метою такого оцінювання є підвищення ефективності управління, удосконалення діяльності установи та поліпшення якості соціальних послуг;

2) *зовнішнє оцінювання (external evaluation)* – це оцінювання діяльності ІСЗ, що здійснюється суб'єктами, які не входять до їх організаційної структури. Його метою є незалежна оцінка результативності реалізації соціальної політики, ефективності функціонування ІСЗ та якості надання соціальних послуг. Метою експертного оцінювання є отримання об'єктивної та професійної оцінки результативності державної соціальної політики, діяльності ІСЗ, а також ефективності реалізації соціальних програм і

[47]Деякі питання організації та надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

проєктів. Зовнішнє оцінювання проводиться незалежними організаціями (експертами) на запит Мінсоцполітики шляхом здійснення експертного аналізу наявних статистичних та адміністративних даних, моніторингових звітів, контрольних перевірок, експертно-аналітичних оцінок та додаткових обстежень (опитувань) тощо.

Експертне оцінювання можуть здійснювати:

- наукові установи та дослідницькі центри;
- аналітичні та консалтингові організації;
- незалежні експерти у сфері соціальної політики;
- міжнародні організації та експертні місії.

Поєднання методів внутрішнього і зовнішнього оцінювання забезпечує більш об'єктивне визначення результативності діяльності ІСЗ, сприяє підвищенню прозорості соціального управління та вдосконаленню механізмів реалізації соціальної політики. Таким чином, оцінювання у соціальному управлінні є багатокомпонентним управлінським методом, що дає можливість визначати ефективність реалізації соціальної політики, діяльності ІСЗ та результативність роботи персоналу соціальної сфери.

Регулювання – *це метод, спрямований на встановлення вартості соціальних послуг, порядок їх оплати та формування єдиних правил і стандартів функціонування системи соціального захисту населення.*

Метод передбачає визначення нормативних параметрів надання соціальних послуг, порядку їх фінансування, вимог до якості та механізмів контролю за дотриманням стандартів. Через регулювання держава формує єдині правила функціонування системи соціального обслуговування та забезпечує баланс між доступністю соціальних послуг і економічною обґрунтованістю їх вартості.

Важливим елементом є встановлення нормативів та стандартів соціальних послуг, які визначають обсяг, зміст, періодичність і умови надання різним категоріям отримувачів. Це гарантує порівнянність результатів роботи надавачів соціальних послуг і забезпечує виконання принципу соціальної справедливості.

Ключовим інструментом методу є тариф на соціальну послугу, який відображає:

1. *Грошовий еквівалент витрат* – планована вартість одиниці послуги з урахуванням всіх економічно обґрунтованих витрат.

2. *Стандартизацію* – тариф формується на основі державних стандартів, що гарантує єдиний підхід до змісту та якості послуги для різних категорій отримувачів.

3. *Прогностичність* – врахування не лише поточних витрат і рівня заробітної плати, а й прогнозних показників на плановий період.

Регулювання також охоплює визначення порядку фінансування соціальних послуг за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством, що створює умови для стабільного функціонування системи соціального захисту населення.

Таким чином, регулювання є важливим методом соціального управління, який впорядковує діяльність у сфері соціальних послуг, визначає економічні та організаційні засади їх функціонування та сприяє підвищенню доступності і якості обслуговування населення.

3.3. Економічні методи

Економічні методи соціального управління за спрямовуючим впливом є активними та пасивними. До ***активних*** відносяться: *стимулювання, адресність, проактивна підтримка, детінізація зайнятості, продуктивна зайнятість*. До ***пасивних***: *фінансові виплати, наприклад, державна соціальна допомога, що виплачується замість пенсії.*

Метою активних методів є спонукати людину до усвідомленого, зацікавленого прояву активності з реалізації власної енергії, здібностей, морального і вольового потенціалу для досягнення певних цілей. При цьому слід ураховувати, що джерелом спонукальної сили в будь-якій діяльності є не інтереси і потреби людини як такі, а ступінь їхнього задоволення. З підвищенням ступеня задоволення потреб вони ускладнюються, зростають.

Прикладами активних методів є запровадження в системі соціальної допомоги методів, що стимулюють малозабезпечені сім'ї до самозабезпечення, зокрема вжиття заходів для повернення на ринок праці незайнятих осіб, довготривалих безробітних з числа членів малозабезпечених сімей, яким передбачено надання фінансової підтримки на здобуття економічної самостійності; створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення; сприяння підприємницькій діяльності та реалізації можливостей для осіб похилого віку; сприяння створенню робочих місць і підтримка зайнятості для соціально вразливих груп населення, осіб з інвалідністю.

Активність особи визначається інтересами і потребами. Від їхнього задоволення значною мірою залежить розв'язання завдань соціального захисту населення. Тому одним із важливих економічних методів є *стимулювання* – спонукання соціальних об'єктів до економічної активності за посередництвом відповідних засобів та сприяння продуктивній зайнятості населення. Наприклад, стимулювання розвитку підприємницької ініціативи серед ветеранів війни та членів їх сімей; стимулювання широкого залучення ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни до заходів фізкультурно-спортивної реабілітації, ресоціалізації, здобуття нових знань і компетентностей для забезпечення власної економічної самостійності.

Цей метод передбачає єдність і застосування ідейно-моральних та матеріальних його форм; відповідність засобів і способів, а також індивідуальних, професійних, освітньо-культурних, психологічних особливостей клієнта; об'єктивність і гласність оцінки: ставлення людини до справи, до соціальних цінностей її життєдіяльності.

Проактивна підтримка – комплекс заходів, спрямованих на повернення на ринок праці незайнятої особи до її звернення до Державної служби зайнятості з метою підвищення її економічного добробуту та уникнення потрапляння в СЖО[48].

[48]Про реалізацію експериментального проекту щодо підвищення проактивної підтримки незайнятих осіб для підвищення їх економічного добро-

Проактивна підтримка полягає в застосуванні комплексу заходів та інструментів, спрямованих на повернення на ринок праці незайнятих осіб та ветеранів війни, що передбачає ефективну міжвідомчу взаємодію, зокрема Державної служби зайнятості, ПФУ, Мінсоцполітики, Міністерства освіти та науки, Міністерства у справах ветеранів.

Наприклад, для забезпечення комплексного підходу до соціально-професійної адаптації ветеранів війни фахівцями із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, соціальними службами надаються профорієнтаційні та кар'єрні консультації, спрямовані на професійне самовизначення, адаптацію до ринку праці та сприяння побудові кар'єри, а також допомога у підготовці резюме, що забезпечує ефективну презентацію військового досвіду та набутих компетентностей.

Метод самореалізації – це спосіб соціального управління, спрямований на створення умов для розкриття особистісного та професійного потенціалу людини, її економічної активності та самостійного забезпечення власного добробуту через працю, підприємництво або іншу ініціативну діяльність.

Прикладом реалізації цього методу є ветеранське підприємництво – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність або незалежна професійна діяльність, що здійснюється суб'єктами ветеранського підприємництва, які відповідають критеріям, визначеним Законом «Про ветеранське підприємництво», з метою досягнення економічних і соціальних результатів, у тому числі одержання прибутку[49].

Метою розвитку ветеранського підприємництва є створення належних умов для повернення ветеранів війни до цивільного життя, розкриття їхнього економічного потенціалу та забезпечення зайнятості, що гарантує фінансову самостійність. Ветерани

буту: постанова Каб. Міністрів України від 29.10.2025 р. № 1382. *Урядовий кур'єр*. 2025. 4 листоп. С. 14.

[49]Про ветеранське підприємництво: Закон України від 31.07.2025 р. № 4563-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/4563-20/conv#n4

становлять значну частину працездатного населення і є важливою складовою людського капіталу держави, оскільки володіють цінними організаційними, управлінськими та професійними навичками, які можуть бути ефективно використані в цивільних галузях економіки. Тому їх інтеграція в національну економіку є не лише соціальним, а й стратегічним завданням державної політики, що передбачає підтримку переходу від військової служби до цивільної діяльності, розвиток підприємницьких ініціатив і формування економічної самостійності ветеранів.

Метод *самозабезпеченості* спрямовується на повернення довготривалих безробітних з числа членів малозабезпечених сімей до економічно активного життя шляхом стимулювання їхньої трудової та підприємницької ініціативи. Його застосування передбачає надання цільової фінансової підтримки для започаткування самозайнятості, відкриття власної справи або здобуття нових професійних компетентностей з метою досягнення економічної самостійності та зменшення залежності від державної соціальної підтримки. У концептуальному вимірі цей метод ґрунтується на переході від пасивних форм соціального захисту до моделей, орієнтованих на активізацію отримувачів допомоги, відповідальність за власне соціально-економічне становище та інтеграцію в ринок праці. Водночас його ефективність значною мірою залежить від адресності відбору учасників, наявності супровідних соціальних послуг і відповідності запропонованих форм самозабезпечення реальним потребам локального ринку праці.

На відміну від пасивних заходів соціального захисту (грошові виплати, субсидії, допомога з безробіття), він передбачає зміну ролі отримувача допомоги – з об'єкта соціальної підтримки на суб'єкта економічної діяльності. Цей метод займає проміжне положення між класичними заходами сприяння зайнятості та політикою соціальної інклюзії. З одного боку, він орієнтований на інтеграцію в ринок праці, з іншого – спрямований на подолання бідності через формування економічної автономії домогосподарств.

Метод соціальної інтеграції – це спосіб соціального управління, спрямований на залучення різних соціальних груп до

активної участі в суспільному та економічному житті шляхом створення рівних можливостей, усунення дискримінаційних обмежень і формування інклюзивного соціально-трудового середовища.

Застосування цього методу передбачає розширення можливостей економічної участі людей похилого віку та осіб з інвалідністю шляхом усунення інституційних, інфраструктурних і поведінкових бар'єрів доступу до ринку праці, адаптації умов зайнятості, організації гнучких форм праці та розвитку інклюзивного трудового середовища.

Реалізація методу соціальної інтеграції дає змогу поєднати соціальні цілі із завданнями економічного розвитку, оскільки сприяє ефективнішому використанню людського потенціалу суспільства. Водночас його впровадження потребує комплексного міжсекторального підходу, взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, роботодавців і громадянського суспільства.

Метод економічної реінтеграції – це спосіб соціального управління, спрямований на створення умов для повернення трудових мігрантів та їх повторної інтеграції в національну економіку шляхом залучення до підприємницької діяльності, забезпечення доступу до ринку праці та використання набутого за кордоном професійного досвіду.

Застосування цього методу передбачає стимулювання підприємництва серед повернених мігрантів, розширення можливостей їх працевлаштування, визнання професійних компетентностей і кваліфікацій, отриманих за кордоном, а також формування стабільного та інституційно передбачуваного економічного середовища.

Ефективність методу економічної реінтеграції визначається не лише обсягом наданих державою стимулів, а насамперед її здатністю забезпечити конкурентоспроможні умови реалізації людського капіталу повернених мігрантів. У такому разі міграційний досвід перетворюється з фактора втрати трудового потенціалу на важливий ресурс соціально-економічного розвитку держави.

Завершуючи розгляд економічних методів соціального управління зазначимо, що жоден з них не є універсальним. Їх ефективність визначається точністю адресації, якістю інституційного дизайну та здатністю держави поєднувати соціальні цілі з економічною раціональністю. У протилежному випадку активна соціальна політика перетворюється на сукупність добре названих, але слабо пов'язаних між собою концепцій і програм.

3.4. Психологічні методи

Психологічні методи соціального управління та адміністрування є надзвичайно різноманітними, а тому ми згрупуємо їх у два види: 1) психологічні методи управління; 2) психологічні методи соціальної роботи.

Метою цих методів є формування *резильєнтності* – психологічної стійкості особистості до стресу та здатність відновлюватися після криз.

3.4.1. Психологічні методи управління

У соціальному управлінні методи базуються на використанні об'єктивних наукових положень соціального розвитку і психології, під якими розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення ефективності діяльності організації та її окремих працівників, що спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб персоналу – розвитку особистості, соціального захисту тощо. Саме тому в соціальному управлінні психологічні методи стали основою підвищення ефективності праці соціальних працівників. Важливе значення у їх застосуванні має формування свідомих зусиль людей, спрямованих на формування організації та особи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Психологічні методи тісно пов'язані з теоріями мотивації.

Для управління людьми недостатньо бути лише професіоналом. Керівникові ІСЗ потрібно володіти комплексними науковими знаннями про психологічні особливості особистості в структурі

управлінської діяльності, психологічні функції управлінської діяльності, пов'язані з мотивацією персоналу, його професійним розвитком, плануванням та добором кадрів. Використання надбань психології в управлінні соціальною сферою передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей людей, соціально-психологічних закономірностей їхньої взаємодії в організації та вплив цих чинників на задоволеність працівників роботою та ефективністю їхньої діяльності. Відповідно, необхідною умовою ефективної діяльності будь-якого керівника є використання навиків психології, зокрема психологічних методів управління.

Психологічні методи управління – *це сукупність засобів і прийомів опосередкованого впливу на соціально-психологічні процеси в колективі, спрямованих на гармонізацію міжособистісних взаємовідносин, задоволення соціальних потреб працівників та оптимізацію морально-психологічного клімату для досягнення цілей організації.*

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання відносин між керівництвом і працівниками шляхом оптимального добору і розстановки персоналу. До них належать: *комплектування малих соціальних груп; гуманізація праці; професійний добір*. Зазначені методи базуються на використанні соціально-психологічного механізму, що діє у колективі, з метою створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Засновником психологічного напряму в управлінні вважається американський психолог і соціолог **Елтон Мейо** (Elton Mayo) – один з основоположників *доктрини людських відносин*. У результаті експериментів з групами працівників він дійшов висновку, що на продуктивність праці суттєво впливають не тільки умови праці та дії керівництва, але й соціально-психологічні чинники, насамперед, психологічний клімат в їх середовищі (у так званих неформальних малих соціальних групах). Основною парадигмою цього напряму є використання соціально-психологічних особливостей зазначених груп з метою вдосконалення праці співробітників.

Методи **комплектування малих соціальних груп** дають можливість визначити оптимальну і якісну кількість працівників того чи іншого структурного підрозділу з точки зору їх психологічної сумісності. За допомогою спеціальних досліджень, насамперед соціометрії, можна встановити симпатії та антипатії всередині групи, визначити місце кожного її члена на основі психологічної сумісності працівників у групі.

У результаті проведених у 1927–1932 рр. соціальних експериментів на одному з підприємств електротехнічної компанії «Вестерн Електрик», де були запроваджені методи поводження з працівником як «соціально-психологічною» істотою, Е. Мейо виявив наявність на підприємстві соціальних груп, що володіють власними нормами і цілями. Ці неформальні соціальні структури детермінують поведінку і мотивацію працівників більше, ніж бюрократичні інструкції та вказівки керівництва. На основі цього вчений довів, що ефективність управління визначається неформальною структурою, колективним контролем, колективною винагородою, відмовою від вузької спеціалізації, можливостями творчого зростання, демократичним стилем керівництва[50].

Для формування малих соціальних груп (команд) ефективними є **методи тімбілдінгу** (від англ. *team building* – побудова команди) – цілеспрямованого психологічного та управлінського процесу перетворення групи окремих індивідів на згуртовану, ефективну команду, де результат спільних зусиль перевищує суму результатів кожного окремого індивідуума (ефект синергії).

Головними психологічними цілями методів тімбілдінгу є такі:

1. *Формування довіри* – основа командної роботи. Люди повинні довіряти один одному та покладатися одне на одного.

2. *Покращення комунікації* означає навчитися чути не лише свій голос, а й розуміти своїх колег через налагодження конструктивного зворотного зв'язку.

[50]Єнін М. Н. Мейо, Джордж Елтон. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Мейо, Джордж Елтон.

3. *Виявлення та прийняття ролей* означає усвідомити, хто в команді є лідером, хто генератором ідей, хто критиком, хто виконавцем і навчитися ефективно використовувати сильні сторони кожного.

4. *Навички розв'язання конфліктів* означає перевести конфлікти з деструктивної площини (перехід на особистості) в конструктивну (вирішення робочої проблеми).

5. *Створення почуття єдиної команди* – формування командного духу, причетності до команди, спрямованої на досягнення спільної мети.

Залежно від проблем, на вирішення яких вони спрямовані, та форми їх проведення, методи тімбілдингу доцільно ***класифікувати*** таким чином:

1. *Активні та екстремальні методи (Action-based): мотузкові курси (Ropes Courses); спортивні змагання та естафети; туристичні походи.*

Ці методи спрямовані на швидке формування довіри через фізичну взаємодію та спільне подолання стресу чи виклику. Коли люди разом проходять через «небезпеку» (навіть ігрову), вони зближуються дуже швидко.

2. *Інтелектуальні та творчі методи (Problem-solving & Creative): квест-кімнати; бізнес-симуляції та ділові ігри; творчі майстер-класи.*

Ці методи фокусуються на налагодженні взаємодії при вирішенні складних завдань, стимулюють креативність та вчать чути ідеї інших.

3. *Психологічні та комунікативні методи (Deep dive): тренінги з типології особистості (наприклад, DISC, MBTI); фасилітаційні сесії та ретроспективи; вправи на емоційний інтелект та емпатію.*

Це більш глибока робота, часто за участю професійного психолога чи фасилітатора, спрямована на самопізнання та розуміння інших.

4. *Ціннісні та соціальні методи (Value-based): корпоративне волонтерство; екологічні проекти.*

Ці методи спрямовані на об'єднання людей навколо чогось більшого, ніж просто заробляння грошей.

Для ефективної реалізації зазначених методів необхідно дотримуватися таких принципів:

1. *Добровільності:* якщо людину змушувати щось робити всупереч її волі чи планам, наприклад у вихідний день, це може викликати спротив.

2. *Адекватності проблемі:* немає сенсу вести команду на гру у боулінг, якщо у її членів існує глибокий конфлікт, наприклад, через розподіл обов'язків. У цьому випадку необхідно фасилітація, а не розваги.

3. *Рефлексії (дебрифінгу)* – обговорення після проведеного заходу, що має на меті аналіз, отримання інформації та психологічну підтримку. Основною метою є зниження стресу, обмін досвідом та підвищення компетентності.

У доктрині людських відносин Е. Мейо проголошувалися принципи всебічного розвитку і використання організацією здібностей працівників, задоволення їх різнобічних потреб, стимулювання механізмів самоорганізації, процесів групової динаміки, демократизації управління, гуманізації праці. Він одним з перших висунув принцип унікальності кожного працівника. Відповідно, однією з найважливіших функцій менеджерів має стати відповідальність за те, щоб кожен співробітник знайшов власний інтерес у спільній трудовій діяльності[51]. Людина повинна розуміти, навіщо вона працює, і бачити перспективу, зокрема кар'єрну. Методи **гуманізації праці** спрямовані на покращення психічного стану працівників, підвищення їхньої мотивації, задоволеності роботою та зниження рівня стресу.

1. ***Методи, спрямовані на зміст та організацію самої роботи (Job Design).*** Ці методи спрямовані на запобігання монотонності, відчуження та втрати сенсу в роботі.

1) *Інтелектуалізація та підвищення відповідальності* (*Job Enrichment*) – надання працівнику повноважень щодо самостій-

[51]Єнін М. Н. Мейо, Джордж Елтон. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Мейо, Джордж Елтон.

ного планування та контролю над ключовими етапами його діяльності. *Психологічний ефект*: актуалізація почуття професійної автономії, визнання високої компетентності та усвідомлення особливої значущості власного внеску в реалізацію суспільно важливих завдань.

2) *Диверсифікація професійної діяльності* (*Job Enlargement*) – об'єднання розрізнених монотонних операцій у цілісний робочий цикл, що потребує ширшого кола навичок. *Психологічний ефект*: подолання професійної апатії, зниження рівня втомлюваності від одноманітності та активізація пізнавальних процесів через урізноманітнення функцій.

3) *Функціональна мобільність персоналу* (*Job Rotation*) – планове періодичне переміщення фахівців між різними напрямами діяльності або структурними підрозділами. *Психологічний ефект*: запобігання професійній деформації та емоційному вигоранню, розширення управлінського світогляду («панорамне бачення»), опанування нових соціальних ролей та навичок.

4) *Партисипативне управління (залучення до прийняття рішень)* – реальне делегування повноважень та залучення працівників до стратегічного планування діяльності організації. *Психологічний ефект*: формування почуття суб'єктності та «співавторства» управлінських рішень, розвиток внутрішньої лояльності до організації та високої особистої відповідальності за кінцевий результат.

2. *Методи, спрямовані на соціально-психологічний клімат та взаємодію.* Людина – істота соціальна, тому якість стосунків на роботі критично впливає на її психічний стан. Інтегральним показником рівня розвитку соціально-психологічної спільності колективу є його *морально-психологічний клімат,* в якому знаходять своє відображення настрої, думки і традиції колективу, характер взаємовідносин і т. ін. Морально-психологічний настрій у колективі є наслідком формування певних психічних станів працівників, що виникають не стільки за умов і особливостей діяльності, скільки із встановлених формальних та неформальних відносин. Недооцінка його ролі може призвести до значних втрат ефективності діяльності.

Морально-психологічний клімат віддзеркалює єдність політичних, моральних і соціально-психологічних відносин у колективі. Найважливішими компонентами морально-психологічного настрою є: соціальний оптимізм, психологічна сумісність членів колективу, їх моральна вихованість і т. ін. Чим вищий соціальний оптимізм працівників, чим глибшим є особисте взаєморозуміння, тим більш здоровим є морально-психологічний клімат, а в підсумку – соціально-психологічне самопочуття всього колективу та кожного його члена.

На формування морально-психологічного клімату здійснюють значний вплив міжособистісні відносини членів колективу. Нерозвиненість міжособистісних відносин (існування в колективі недовіри до окремих працівників, байдужість до переживань колег тощо) може призвести до викривленого сприйняття працівниками атмосфери в колективі, погіршення їх настрою, розбіжностей міркувань, відсутності інтересу до колективних традицій. Все це може створити негативний морально-психологічний клімат в організації.

Морально-психологічний клімат – це дух колективу, що має суттєве значення у підвищенні працездатності людей, у подоланні труднощів. У колективі, який досяг «духу єдиної команди», відсутні серйозні конфлікти, а існуючі протиріччя, притаманні будь-якій соціальній спільноті, вирішуються за допомогою критики і самокритики, чіткого дотримання службової дисципліни під дією громадської думки. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в сучасних організаціях потребує застосування цілеспрямованих інструментів психологічного впливу та регуляції, ключовими серед яких є:

1) *Створення психологічної безпеки* – формування організаційної атмосфери, в якій працівники спроможні вільно висловлювати власні ідеї, ставити запитання, визнавати помилки або критикувати існуючий стан речей без загрози адміністративних санкцій чи морального приниження. *Психологічний ефект:* мінімізація рівня тривожності в колективі, стимулювання креативного мислення та розвиток відкритої горизонтальної комунікації.

2) *Розвиток емоційного інтелекту лідерів (гуманістичне керівництво)* – опанування керівниками навичок емпатії, активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку. Передбачає трансформацію управлінської парадигми: перехід від директивного стилю до коучингу та наставництва. *Психологічний ефект:* забезпечення відчуття суб'єктності працівника (визнання його як особистості, а не лише як функціонального ресурсу), зміцнення довіри до керівництва та зростання лояльності до організації.

3) *Фасилітація групових рішень (соціально-психологічна модерація)* – застосування спеціальних технологій організації колективної роботи для ефективного обговорення проблем та прийняття спільних рішень. Фасилітатор не нав'язує власну думку, а допомагає групі розкрити свій потенціал через структурування дискусії. *Психологічний ефект:* формування почуття причетності працівників до управлінських рішень (*ownership*), подолання опору змінам та розвиток колективної відповідальності за кінцевий результат.

Впровадження зазначених методів дає можливість трансформувати морально-психологічний клімат із формального співіснування у стан синергії, де кожен член колективу відчуває свою цінність. Це створює надійне підґрунтя для переходу від традиційного адміністрування до сучасної моделі соціального менеджменту, орієнтованого на результат та розвиток людського капіталу

3. *Методи, спрямовані на мотивацію, сенс та розвиток особистості.* Людина повинна розуміти, навіщо вона працює, і бачити перспективу.

1) *Візуалізація значущості роботи.* Демонстрація працівнику кінцевого результату його праці та того, як цей результат впливає на інших людей (клієнтів, суспільство, колег). *Психологічний ефект*: надає роботі сенсу, перетворює її з механічного виконання функцій на осмислену діяльність.

2) *Система нематеріального визнання та зворотного зв'язку.* Регулярний, конкретний та щирий зворотний зв'язок. Публічне та приватне визнання досягнень. Акцент не лише на помилках, а й

на успіхах. *Психологічний ефект*: підвищує самооцінку, задовольняє потребу у повазі, закріплює бажану поведінку.

3) *Забезпечення можливостей для навчання та розвитку.* Створення умов для професійного та особистісного зростання (тренінги, курси, менторство, що сприяють кар'єрному зростанню). *Психологічний ефект*: задовольняє потребу в самоактуалізації, дає відчуття перспективи та прогресу.

4. *Методи підтримки психофізичного благополуччя.* Гуманістична парадигма управління передбачає системну турботу про відновлення та збереження психоемоційних і фізичних ресурсів людини.

1) *Забезпечення життєвого балансу та гармонізації сфер життєдіяльності* (*Work-Life Balance*) – впровадження гнучких режимів робочого часу, розвиток дистанційних форм зайнятості та нормативне закріплення «права на офлайн» (повага до приватного часу). *Психологічний ефект*: мінімізація хронічного стресу, запобігання рольовим конфліктам (між професійною та сімейною сферами), підвищення загальної задоволеності життям.

2) *Професійний стрес-менеджмент та превенція емоційного виснаження* – впровадження програм психологічного розвантаження, навчання технікам саморегуляції, тайм-менеджменту та забезпечення доступу до програм підтримки працівників (*Employee Assistance Programs – EAP*). *Психологічний ефект*: підвищення стресостійкості фахівців, запобігання професійному вигоранню та психосоматичним розладам, збереження тривалої працездатності в умовах високих навантажень.

Отже, психологічна гуманізація праці – це принципова відмова від сприйняття людини як функціонального «гвинтика» системи. Це стратегічний підхід, який трансформує робоче середовище у простір, що є здоровим, сенсоцентричним та продуктивним. Він базується на визнанні того, що задоволений та психологічно стійкий працівник є визначальним активом будь-якої ІСЗ.

Застосування зазначених методів забезпечує перехід персоналу в нову якість: від пасивних виконавців до генераторів інноваційних ідей, методів і технологій, що забезпечують розвиток

організації. Відтак, здатність керівників впроваджувати методи, які дають можливість особистості максимально розкрити свій потенціал, є запорукою професійного зростання працівника та ефективного функціонування ІСЗ.

Активне використання цих методів створює умови для прояву ініціативності та творчості персоналу, спрямованих на реалізацію функцій соціального управління. Це стимулює ділову активність, цілеспрямованість та свідому партисипацію (співучасть) працівників у вирішенні соціальних завдань. Зазначені методи сприяють встановленню в організації партнерських взаємовідносин між керівниками і підлеглими, посадовими особами і громадянами, що є гарантією якісного надання соціальних послуг. Такий підхід є критично важливим для соціальної сфери, зокрема в контексті колективного прийняття управлінських рішень, командних форм організації праці та механізмів солідарної відповідальності.

Методи професійного добору спрямовані на виявлення та підготовку фахівців, чиї психологічні характеристики та ціннісні орієнтації максимально відповідають специфіці соціальної сфери. Провідним інструментом у цьому процесі виступає *професійно-психологічна співбесіда*, яка проводиться з кандидатами на посади соціальних фахівців та соцівальних менеджерів. Мета такої співбесіди полягає в комплексному вивченні індивідуально-психологічного профілю кандидата, зокрема:

- здатності до виконання специфічних службових обов'язків у стресогенних умовах;
- потенціалу професійної самореалізації та адаптивності до організаційної культури;
- сформованості комунікативних компетентностей для взаємодії в системі «керівник-підлеглий-клієнт»;
- відповідності особистих очікувань кандидата (щодо кар'єри, оплати та умов праці) реальним ресурсам організації;
- готовності поділяти місію та етичні цінності інституції.

Психологічна характеристика, сформована за результатами діагностики, дає можливість об'єктивно оцінити професійно

важливі якості конкурсанта. Важливо розуміти, що психологічна співбесіда є *процесом взаємної оцінки*: організація аналізує потенціал претендента, а претендент – відповідність інституції власним професійним інтересам. Тому суб'єкти добору мають надавати об'єктивну інформацію про діяльність ІСЗ, що дає можливість уникнути когнітивного дисонансу та швидкої плинності кадрів через невідповідність очікувань реальності.

Психологічні методи у процесі безпосередньої професійної діяльності забезпечують глибинну соціально-психологічну інтеграцію менеджера та фахівця у соціальне управління. Така інтеграція є фундаментом *соціально-психологічної компетентності*, що дає можливість фахівцеві не лише вільно орієнтуватися у складному спектрі суспільних запитів, а й точно ідентифікувати емоційні стани суб'єктів взаємодії, обираючи релевантні стратегії комунікації. Продумане застосування цих методів підвищує соціальну роль працівника та формує його всебічну готовність до виконання професійної місії.

Оскільки на свідомість і поведінку особистості впливає сукупність взаємопов'язаних чинників, психологічні методи мають застосовуватися виключно у синергії. Їх органічний взаємозв'язок і взаємодоповнюваність підтверджують необхідність комплексного підходу як засадничого принципу сучасного соціального управління.

3.4.2. Психологічні методи соціальної роботи

Психологічні методи соціальної роботи спрямовані на вивчення, діагностику, корекцію та розвиток соціально-психологічних явищ, а також на надання допомоги індивідам, групам та спільнотам.

Основні групи цих методів є такими:

1. **Методи дослідження та діагностики** використовуються для збору, обробки й аналізу інформації про клієнтів (індивідів, груп, сімей) та їхнє соціальне оточення.

1) ***Спостереження:*** цілеспрямоване та систематичне сприйняття поведінки, спілкування та діяльності клієнтів в природних умовах або спеціально створених ситуаціях.

2) ***Опитування (анкетування, інтерв'ю):*** збір інформації через пряме або опосередковане звернення до клієнтів із запитаннями:

- *анкетування* (письмове опитування);
- *інтерв'ю* (усне опитування) – стандартизоване чи вільне.

3) ***Соціометрія:*** метод для вивчення міжособистісних стосунків, симпатій/антипатій статусно-рольових позицій у малих групах. Соціометрія – кількісний метод, розроблений австрійсько-американським психіатром і соціальним психологом **Якобом Морено** (Jacob Moreno) у 1930-х роках. Його основною метою є дослідження структури малих соціальних груп, зокрема, вивчення міжособистісних стосунків, симпатій, антипатій та виявлення неформальних лідерів. Соціометрія базується на *соціометричному тесті* – серії запитань, що вимагають від учасників групи зробити вибір (позитивний чи негативний) стосовно інших членів групи на основі певного критерію. Результати соціометрії дають можливість виявити:

а) соціометричні статуси індивідів;

б) групові структури;

в) індекс групової згуртованості (когезії).

У соціальній роботі соціометрія є ефективним методом для:

- *оптимізації групової динаміки:* соціальний працівник може використовувати ці дані для покращення взаємодії;
- *формування команд:* допомагає об'єднувати людей з високою взаємною симпатією для більш ефективної роботи;
- *ранньої діагностики конфліктів:* виявлення зон підвищеного відторгнення допомагає вчасно втрутитися та провести корекційну роботу.

4) ***Аналіз матеріалів діяльності:*** сторінок у соціальних мережах, листів, щоденників, офіційних документів, в яких міститься інформація про психологічний стан та соціальну ситуацію клієнта.

5) ***Проєктивні методи (незакінчені речення, асоціації)*** дають можливість виявити приховані переживання, страхи та конфлікти, які клієнт не усвідомлює або не може висловити словами.

2. Методи корекції, допомоги та розвитку спрямовані на зміну негативних психологічних установок, поведінки, формування нових навичок та адаптацію клієнтів.

1) ***Психологічне консультування:*** надання допомоги у вирішенні життєвих проблем, пошуку внутрішніх ресурсів та прийнятті рішень.

2) ***Психокорекція:*** комплекс психологічних заходів, спрямованих на виправлення (корекцію) відхилень у психічному розвитку, поведінці чи особистості.

3) ***Аутотренінг (самонавіювання):*** метод саморегуляції психічного стану.

4) ***Модифікація поведінки:*** застосування принципів соціального научіння (підкріплення, вторинне підкріплення, негативне підкріплення, наслідування) для зміни небажаної поведінки.

5) ***Психотерапевтичні методи:*** широкий спектр методів, що використовуються для лікування та корекції психологічних проблем, часто у рамках соціальної роботи:

- *гештальттерапія;*
- *психодрама (розігрування проблемних ситуацій);*
- *групова терапія/групи самодопомоги* – використання динаміки групи для підтримки та зміни;
- *терапія реальністю (В. Глассера)* – усвідомлення відповідальності за свою поведінку. Вона особливо ефективна у роботі з девіантною поведінкою, оскільки фокусується на поточному виборі людини, а не на її минулих помилках;
- *арт-терапія (терапія мистецтвом)* – це метод психологічної допомоги (ізотерапія (малювання); казкотерапія; музикотерапія), заснований на залученні клієнта до творчої діяльності У соціальній роботі її цінність полягає в тому, що вона не потребує від клієнта спеціальних художніх здібностей, оскільки фокус зміщується з результату (твору мистецтва) на сам процес і внутрішні переживання. У соціальній роботі з ВПО та ветеранами арт-терапія допомагає безпечно відреагувати травматичний досвід без прямого вербального контакту;

- *фототерапія* (робота з особистими архівами; техніка «Фотопрогулянки»; створення фотоколажів; соціальна фотографія) – це використання фотографій та процесу фотографування для вирішення психологічних проблем, соціальної адаптації та особистісного зростання. В умовах цифровізації цей метод стає дедалі доступнішим та ефективнішим. Застосування арт- та фототерапії дає можливість обійти раціональні фільтри свідомості та працювати безпосередньо з емоційною сферою клієнта. Це особливо ефективно у випадках мовного бар'єру, глибокої травматизації або зниженої мотивації до традиційного консультування;
- *когнітивно-поведінкова терапія (далі – КПТ),* або *CBT (Cognitive Behavioral Therapy).* Основна ідея КПТ полягає в тому, що думки (когніції), емоції та поведінка людей взаємопов'язані. Проблеми часто виникають через дезадаптивні (недоречні, спотворені) моделі мислення, які призводять до негативних емоцій та деструктивної поведінки. КПТ використовує дві великі групи технологій: *когнітивні (робота з думками)* та *поведінкові (робота з діями).* Когнітивні техніки спрямовані на виявлення та зміну автоматичних негативних думок та когнітивних викривлень (логічних помилок у мисленні). Поведінкові техніки спрямовані на зміну поведінки, щоб вплинути на думки та емоції.

КПТ є надзвичайно ефективною в соціальній роботі, оскільки розширює можливості соціального працівника, перетворюючи його з простого консультанта на тренера, а також з навичок саморегуляції, оскільки вона надає клієнтам конкретні, практичні інструменти для самодопомоги:

- *робота з залежностями:* допомога у виявленні та зміні тригерів і думок, що ведуть до рецидиву;
- *управління гнівом:* навчання технікам розпізнавання «гарячих» думок та використання тайм-аутів;
- *подолання тривоги та посттравматичного стресового розладу* (англ. *Post-Traumatic Stress Disorder, PTSD*) – психічного розладу, що може розвинутися у людини після пережи-

вання або свідчення травматичної події, котра включала реальну чи загрозу смерті, серйозної травми або сексуального насильства: допомога жертвам насильства чи травматичних подій у формуванні реалістичних оцінок небезпеки;

- *підтримка сімей:* навчання членів сім'ї більш адаптивним комунікативним моделям;
- *соціальна адаптація:* формування впевненої поведінки та соціальних навичок у клієнтів із низькою самооцінкою.

Соціальна адаптація *включає в себе*:

- допомогу в аналізі життєвої ситуації, визначення основних методів розв'язання проблем і перенаправлення (за потреби) до відповідних фахівців з метою їх розв'язання (за місцем проживання (перебування);
- проведення корекції психологічного стану та поведінки в повсякденному житті;
- допомогу в зміцненні/відновленні родинних і суспільних зв'язків, у тому числі шляхом сімейного консультування;
- створення умов для формування та розвитку соціальних і комунікаційних навичок;
- проведення групових сімейних психологічних тренінгів з питань, що стосуються персональних та сімейних цінностей, підтримки власних ресурсів в поточних умовах та підтримки один одного[52].
- *логотерапія (пошук сенсу)* (від грецького слова «логос», що означає «сенс») – форма екзистенційного аналізу та терапії, розроблена австрійським психіатром і психологом **Віктором Франклом** (Viktor Frankl) у 1938 році. Вона вважається «тре-

[52]Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України: постанова Каб. Міністрів України від 21.06.2017 р. № 432 (в редакції постанови Каб. Міністрів України від 09.07.2024 р. № 805). *Рада: Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2017-%D0%BF#n8

тьою віденською школою психотерапії» після психоаналізу Фройда та індивідуальної психології Адлера. Головний постулат логотерапії полягає в тому, що рушійною силою в житті людини є прагнення до пошуку та реалізації сенсу життя. Франкл виділив *три основні способи*, якими людина може реалізувати свій унікальний сенс життя: *творчість (діяльність); переживання (цінності); ставлення до страждання (позиція)*.

Логотерапія є важливою для соціальної сфери, оскільки вона надає глибинний, гуманістичний контекст для вирішення соціальних проблем, які часто супроводжуються втратою надії та сенсу:

1) *робота з безробітними та бездомними:* допомога у відновленні самоповаги та визначенні нових життєвих цілей, які нададуть їхньому існуванню структуру і значення;

2) *групи підтримки для жертв травм/насильства:* сприяння тому, щоб клієнти змогли знайти сенс у своєму досвіді, перетворивши страждання на мудрість, силу чи бажання допомагати іншим (змінивши своє ставлення до події);

3) *пенсіонери та люди похилого віку:* допомога у прийнятті нового етапу життя та знаходженні нових джерел сенсу поза професійною діяльністю (наприклад, роль наставника, дідуся/бабусі, активна громадська позиція).

Ключовою технікою, що використовується в логотерапії (також широко застосовується в КПТ), є *Сократівський діалог*. Його мета – не дати клієнту готову відповідь, а допомогти йому самостійно відкрити і усвідомити свій унікальний сенс, цінності або когнітивні викривлення через серію цілеспрямованих запитань. У контексті логотерапії діалог спрямований на те, щоб вивести клієнта за межі його страждання, щоб він міг подивитися на свою ситуацію з нової, ціннісної перспективи.

Логотерапія, на відміну від КПТ, яка фокусується на *функціонуванні* та *поведінці*, фокусується на *глибинних цінностях* та *екзистенційній відповідальності* людини. КПТ – це інструмент для «тут і зараз», що допомагає клієнту впоратися з конкретними симптомами та сформувати більш функціональні способи мис-

лення і поведінки. Якщо клієнт не може вийти з дому через соціальну тривожність, КПТ навчить його технікам, як це зробити. Логотерапія – інструмент для «навіщо і заради чого». Вона допомагає клієнту відповісти на питання, навіщо йому виходити з дому, яке значення він надасть цьому виходу, і яку мету він переслідує у своєму житті. У соціальній роботі часто використовується інтегрований підхід: спочатку застосовуються техніки КПТ для стабілізації стану та корекції дезадаптивної поведінки, а потім підключаються екзистенційні методи (як-от логотерапія) для формування стійкої мотивації та життєвих цілей.

3. Методи соціально-психологічного впливу та регуляції використовуються для оптимізації соціально-психологічного клімату, формування позитивних установок та мотивації.

1) *Переконання (пояснення, аргументація, позитивний приклад):* логічний та емоційний вплив на свідомість клієнта для зміни його поглядів, установок та рішень.

2) *Навіювання (сугестія):* цілеспрямований вплив, розрахований на некритичне сприйняття інформації.

3) *Зараження, наслідування, ідентифікація:* використання соціально-психологічних механізмів, де емоційний стан або поведінка однієї особи чи групи передається іншим.

4) *Групова дискусія:* організоване обговорення проблеми для пошуку спільного рішення, формування групової думки та активізації учасників.

5) *Ділова гра/рольова гра:* імітація реальних соціальних ситуацій для відпрацювання навичок, прийняття рішень та зміни поведінки.

Ці методи часто застосовуються в комплексі, залежно від цілей соціальної роботи та індивідуальних потреб клієнта. Вони дають можливість не лише адаптувати людину до наявних суспільних умов, а й розкрити її внутрішній ресурс для самостійного подолання життєвих труднощів.

Завершуючи огляд характерних ознак різних методів соціальної роботи, слід зазначити, що ефективність використання того чи іншого методу залежить від багатьох чинників, серед яких варто

відзначити особисті та професійні якості соціального працівника, психофізіологічні особливості клієнта, рівень взаємовідносин між працівником і клієнтом, складність проблеми, що вирішується, тощо. Слід відзначити, що жоден з психологічних методів соціальної роботи не є універсальним. Тому кінцевий результат роботи соціального працівника перебуває у прямій залежності від вдало розробленої методики вирішення проблеми та його вміння використовувати той чи інший метод роботи.

3.5. Педагогічні методи

У практиці соціальної роботи широко застосовуються педагогічні методи, які на відміну від розглянутих відзначаються побічною дією і впливом на клієнта через механізм педагогічного регулювання його соціального самопочуття та поведінки. Педагогічні методи, які найчастіше використовуються в соціально-педагогічній практиці, є різновидом методів виховання. Методи формування свідомості спрямовані на формування певних понять, оцінок, суджень, світогляду особистості.

Педагогічні методи є вагомим управлінським впливом на соціальні процеси. Педагогічні методи в соціальному управлінні – це способи впливу на свідомість, цінності, поведінку та розвиток людей з метою формування у них певних цінностей, мотивації та навичок. Вони грунтуються на закономірностях виховання, навчання та соціалізації, поєднуючи освітній і управлінський вплив. Вони не про формальний контроль, а про формування мотивацій, норм і компетентностей, оскільки їхня мета – не примусити, а навчити та переконати. У сучасній моделі соціального управління виховна та навчальна функції перестали бути допоміжними, вони перетворилися на стратегічний ресурс розвитку ІСЗ.

Педагогічні методи соціального управління – *це системно організовані способи впливу на особистість і соціальні групи, спрямовані на формування компетентностей, відповідальності, дисципліни, усвідомленого ставлення до суспільних рішень та соціальних норм*.

Вони поєднують навчально-виховний та нормативно-ціннісний вплив, виступають універсальним інструментом як на публічній службі, так і в громадському секторі, корпоративному управлінні.

Значення в системі соціального управління:

1) посилюють професійну спроможність фахівців;

2) зменшують опір реформам та організаційним змінам;

3) формують культуру відповідальності та дотримання етичних норм і стандартів;

4) забезпечують сталість управлінських рішень через внутрішню, а не примусову мотивацію;

5) створюють умови для розвитку персоналу та інституційної зрілості.

Система педагогічних методів у соціальному управлінні включає взаємодію раціонального, емоційного та поведінкового рівнів впливу. Найчастіше вони реалізуються комплексно: навчання підкріплюється вимогами, вимоги – прикладом керівника, приклад – заохоченням.

Основні педагогічні методи, що застосовуються у соціальному управлінні:

1. ***Переконання (методи формування свідомості)*** *– вплив через логічні доведення, аргументацію, аналіз причинно-наслідкових зв'язків.*

Це основна група методів, метою яких є донесення до людини сенсу дій, сформувати правильне розуміння мети, цілей та цінностей організації. За допомогою переконання досягається осмислене засвоєння людиною наукових знань, достовірної інформації, правових норм і стандартів, етичних рекомендацій.

Переконання у соціальній сфері реалізується за допомогою таких методів:

- *інформування та інструктаж:* чітке пояснення завдань, прав та обов'язків.
- *роз'яснення:* відповіді на запитання «чому це важливо?» та «навіщо ми це робимо?».
- *дискусія та обговорення:* залучення колективу до обговорення проблем, що дає можливість людям відчути причетність до рішень.

– *етична бесіда:* індивідуальна розмова для корекції поведінки або ставлення до праці.

2. *Стимулювання* *спрямоване на мотивацію особистості до покращення чи зміни своєї поведінки, розвитку мотивації на соціально схвалені способи та види діяльності.*

Заохочення може бути матеріальним і моральним:

– *заохочення:* подяка (усна чи письмова), нагородження грамотами, преміювання, публічне визнання успіхів;
– *конкуренція:* створення здорової конкуренції для підвищення результативності;
– *публічне визнання результативності:* доручення завдань, з якими працівник точно впорається, щоб підвищити його впевненість у собі.

3. *Методи корекції (гальмування) поведінки.* Використовуються, коли потрібно зупинити негативні дії, але без застосування адміністративного (юридичного) покарання. Їх метою є корекція поведінки і зупинення небажаної поведінки:

– *зауваження/докір:* чітке, але коректне вказування на неприпустимість певної поведінки;
– *критика:* аналіз помилкових дій (має бути конструктивною, спрямованою на вчинок, а не на особистість);
– *засудження (громадський осуд):* вираження негативного ставлення колективу або керівника до вчинку;
– *педагогічна вимога:* застосовується тоді, коли вичерпано методи переконання, але ще не застосовано адміністративні заходи. Це рішуча, обов'язкова до виконання настанова, часто з попередженням про можливі наслідки.

4. *Методи організації діяльності (вправи та приклад).* Ці методи спрямовані на те, щоб закріпити правильні моделі поведінки на практиці, адже людина швидше переймає поведінку, яку бачить у дії, ніж формальне правило. Керівник, що дотримується етики, формує етичний колектив без зайвих розпоряджень:

– *особистий приклад керівника* – найпотужніший педагогічний метод. Керівник демонструє стандарти (пунктуальність, чесність, професіоналізм), які очікує від інших;

- *наставництво (менторство), професійне шефство:* передача досвіду від досвідченіших працівників до новачків;
- *делегування повноважень:* навчання через довіру та відповідальність.

5. ***Навчання та інструктаж*** *– забезпечує передачу знань, навичок, моделей професійної діяльності.*

Його мета – підготовка людини до виконання управлінських функцій та суспільно значущих ролей. Методи:

- *навчання працівників соціальної сфери:* вправи, тренінги, стажування, навчання методом кейсів;
- *створення умов для відпрацювання конкретних навичок;*
- *підвищення кваліфікації.*

На відміну від методів примусу (наказ, догана, штраф), педагогічні методи діють на внутрішню мотивацію. Людина виконує роботу якісно не тому, що боїться покарання, а тому, що розуміє її важливість і поважає керівника. Педагогічні методи є ключовим інструментом формування *соціальної згуртованості (social cohesion)*, оскільки вони дають можливість трансформувати зовнішні управлінські рішення у внутрішні установки членів певної спільноти (колективу, ТГ).

На завершення розгляду методів соціального управління їх порівняння наведене у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика методів соціального управління

Критерій порівняння	Адміністративні методи	Економічні методи	Психологічні методи	Педагогічні методи
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Основний тригер (що активує метод)	Інституційні зміни: ухвалення нових законів, реформування соціальної сфери, циф-	Соціально-економічні чинники: падіння доходів, поява нових вразливих груп	Кризові та інформаційні події: воєнний стан, пандемії, зростання соціальної	Демографічні та світоглядні зміни: старіння населення, міграція, потреба у зміні

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5
	ровізація соціальної сфери, децентралізація	(ВПО, ветерани)	напруги, міжнародна нестабільність	професійної ідентичності
Об'єкт впливу	Службова воля (дисципліна, регламентація)	Матеріальний інтерес та економічна суб'єктність	Психоемоційний стан, ментальне благополуччя	Ціннісні орієнтації, правосвідомість, компетентність
Характер впливу	Директивний (імперативні розпорядження, накази)	Матеріально-стимулюючий (активний або пасивний)	Гуманістичний (через створення середовища безпеки)	Виховно-розвивальний (через трансформацію свідомості)
Основний інструмент	Регламент, стандарт, посадова інструкція, наказ	Гранти на самозайнятість, податкові пільги, ветеранські ваучери	Фасилітація, Job Enrichment, профілактика вигорання	Переконання, наставництво, Сократівський діалог, приклад
Результат	Інституційна стабільність та виконання стандартів	Економічна автономія та фінансова самостійність	Резильєнтність особистості та синергія в колективі	Свідома відповідальність та розвиток людського капіталу

Ця таблиця демонструє логіку адаптивного соціального управління:

1. Адміністративні методи забезпечують системність та ефективність функціонування соціальної сфери.

2. Економічні методи забезпечують ресурсну базу для реалізації соціальної політики та виходу громадян зі стану СЖО.

3. Психологічні методи відповідають за внутрішню стійкість системи, запобігаючи деструкції людського потенціалу.

4. Педагогічні методи забезпечують стратегічний розвиток, формуючи нову культуру управління та суспільної взаємодії.

Завершуючи розгляд методів соціального управління зазначимо, що вибір конкретних методів, їх комбінація та практична імплементація залежать від специфіки цілей, особливостей суб'єкта та об'єкта соціального управління, а також динаміки конкретних ситуацій. При цьому перед управлінцями постають два ключові завдання:

1) з позицій стратегічних цілей обрати методи з найвищим потенціалом дієвості;

2) у межах обраної комбінації визначити домінантний елемент, що забезпечить максимальний синергетичний ефект.

Ефективне використання методів соціального управління вимагає безперервного моніторингу та уваги до найменших відхилень у функціонуванні системи. Варто враховувати, що тривала експлуатація однотипних управлінських методів призводить до ефекту «звикання» (зниження чутливості) об'єкта до управлінських дій. Відтак, ефективним є лише те соціальне управління, яке є адаптивним, постійно вдосконалюється на засадах критичного аналізу досвіду, узагальнення кращих практик та новітніх теоретичних розробок.

Питання для самоконтролю

1. Якою є систематизація методів соціального управління?
2. Назвіть групи методів за функціональним змістом.
3. Назвіть групи методів за організаційними формами.
4. Назвіть групи методів за критерієм управлінського впливу.
5. Назвіть адміністративні методи та їх характеристика.
6. Назвіть активні економічні методи.
7. Назвіть пасивні економічні методи.

8. Яким є вплив економічних методів на розвиток соціальної сфери?
9. У чому полягає сутність методу соціометрії?
10. Назвіть психологічні методи корекції, допомоги та розвитку.
11. У чому полягає різниця між логотерапією та когнітивно-поведінковою терапією?
12. Як використання арт-терапії сприяє соціальній адаптації осіб, що перебувають у кризових життєвих ситуаціях?
13. Який метод є ефективним для формування малих соціальних груп (команд)?
14. У чому полягає різниця між методами соціального управління та методами соціальної роботи?
15. Назвіть методи гуманізації праці за своїм спрямуванням.
16. Назвіть основні педагогічні методи, що застосовуються у соціальному управлінні.
17. За допомогою яких педагогічних методів реалізується переконання у соціальній сфері?

Рекомендована література

1. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка. Схеми, таблиці, коментарі: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 208 с.
2. Даниленко А. С., Юхименко П. І. Публічне адміністрування: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2019. 288 с.
3. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
4. Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в України: монографія. Київ: К.І.С. 2013. 272 с.
5. Оксьом І. Форми і методи державного управління в соціальній сфері: організаційно-правовий аспект. *Публічне право*. 2014. № 4 (16). С. 56-64.
6. Поліщук В. М. Соціальна психологія (програмні основи, змістовні модулі, інформаційне забезпечення): навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2021. 217 с.

7. Управління в системі соціального забезпечення: магістерський курс: навч. посіб. / В. Я. Малиновський, Г. А. Герасимчук, О. М. Жук, О. М. Гапончук, М. І. Купира, Т. К. Корецька. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 382 с.
8. Швалба Ю. М. Психологія соціальної роботи: підручник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2010. 272 с.
9. Шевців З. М. Основи соціально-педагогічної діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
10. Шинкарук В. Д., Пєша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навч. посіб. Київ: Компринт, 2022. 360 с.

ТЕМА 4
Механізми та інструменти соціального управління

4.1. Поняття та взаємодія механізмів та інструментів соціального управління
4.2. Правові механізми
4.3. Нормативно-правові інструменти
4.3.1. Державні соціальні стандарти
4.3.2. Державні соціальні гарантії
4.4. Адміністративні механізми
4.5. Фінансові механізми
4.6. Інформаційно-комунікативні механізми

4.1. Поняття та взаємозв'язок механізмів та інструментів соціального управління

Термін «механізм» (грец. *mechane* – знаряддя, машина) у суспільно-правовому дискурсі використовується для позначення внутрішнього устрою, способу функціонування або системи взаємопов'язаних елементів певного явища, зокрема у сфері соціального управління.

Механізми соціального управління – *це сукупність засобів організації управлінської діяльності, що забезпечують здійснення регулюючого впливу ІСЗ на відповідні об'єкти соціального управління з метою реалізації цілей і завдань державної соціальної політики.*

Механізми соціального управління становлять систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують реалізацію державної соціальної політики на різних рівнях управління – від стратегічного планування та формування соціальних програм до організації і надання конкретних соціальних послуг населенню. Вони виступають інструментами практичної реалізації управлінських рішень у соціальній сфері та забезпечують узгодженість дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ соціального обслуговування, громадських організацій та інших суб'єктів соціального управління.

Застосування механізмів соціального управління спрямоване на впорядкування соціальних процесів, координацію діяльності ІСЗ та забезпечення ефективного функціонування системи соціального захисту населення. Від ефективності їхнього функціонування значною мірою залежить стабільність суспільних відносин, рівень соціальної безпеки, ступінь соціального захисту населення та якість життя громадян.

У практиці соціального управління застосовуються різноманітні механізми. Зокрема, до них належать: механізм виявлення осіб і сімей, які перебувають у СЖО або мають ризик потрапляння в такі обставини, та організації надання їм соціальних послуг відповідно до індивідуальних потреб; механізм запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі; механізм організації надання соціальних послуг; механізм формування, ведення та забезпечення доступу до Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Наприклад, Мінсоцполітики визначає правові, економічні та організаційні механізми стимулювання ефективної діяльності закладів соціального обслуговування, реабілітаційних установ, санаторіїв для осіб з інвалідністю і дітей з інвалідністю, підприємств та установ протезної галузі, а також забезпечує оптимізацію та розвиток мережі відповідних установ.

За результатами систематизації механізмів соціального управління можна виокремити такі їх види: *правові, адміністративні, фінансові та інформаційно-комунікативні*. Кожен з них виконує специфічну місію у забезпеченні реалізації соціальної політики та взаємодіє з іншими механізмами в межах єдиної системи соціального управління (див. рис. 4.1).

Ефективне соціальне управління передбачає цілісність і взаємодоповнюваність його складових. Однією з важливих методологічних проблем є розмежування понять «механізм» та «інструмент», які іноді використовуються як синоніми, хоча насправді мають різний рівень узагальнення та функціональне призначення. *Механізми соціального управління* – це система адміністративних, правових, фінансових, інформаційно-комуніка-

ційних та інших способів, що забезпечують реалізацію управлінських впливів у соціальній сфері. Вони визначають внутрішню логіку, структуру та послідовність дій, спрямованих на досягнення соціально значущих цілей, і відображають організаційно-функціональну основу соціального управління.



Рис. 4.1. Види механізмів соціального управління

Інструменти соціального управління, на відміну від механізмів, є конкретними засобами, за допомогою яких реалізується дія відповідних механізмів. Іншими словами, інструмент виступає практичним проявом механізму, його операційною формою. Якщо механізм відповідає на запитання «*як саме функціонує система соціального управління*», то інструмент визначає, «*«за допомогою чого це відбувається?*».

Отже, механізми соціального управління можна розглядати як сукупність способів, процедур і важелів, за допомогою яких суб'єкти управління впливають на об'єкти для досягнення визначених результатів. Натомість інструменти соціального управління – це конкретні засоби реалізації цих механізмів, тобто те, чим безпосередньо користується суб'єкт управління у процесі управлінської діяльності. Таким чином, механізми формують концептуально-функціональну основу соціального управління, тоді як інструменти відображають його технологічно-прикладний рівень. Взаємодія механізмів та інструментів визначає результативність системи соціального управління. Їх узгоджене застосування є важливою передумовою стабільного розвитку соціальної

сфери, ефективного функціонування ІСЗ та узгодженості їх діяльності у розв'язанні соціальних проблем.

З огляду на зазначене, можна сформулювати таке визначення: **інструменти соціального управління** – *це сукупність конкретних засобів, за допомогою яких суб'єкти управління реалізують механізми впливу на соціальні процеси, інститути й відносини з метою досягнення суспільно значущих результатів.*

Інструменти забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень, сприяють ефективному функціонуванню соціальної сфери та підвищенню якості життя населення. Вони формують систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують вплив ІСЗ на розвиток соціальної сфери. Їх застосування ґрунтується на принципах законності, соціальної справедливості, адресності, ефективності та відкритості.

Інструменти соціального управління класифікуються за функціональними напрямами:

1. Нормативно-правові інструменти:

- державні соціальні стандарти;
- державні соціальні гарантії;
- соціальні норми та нормативи;
- цільові державні та регіональні програми;
- регламенти та стандарти надання соціальних послуг.

2. Організаційно-адміністративні інструменти:

- мережа соціальних установ і служб;
- міжвідомча координація;
- кадрове забезпечення соціальної сфери;
- делегування повноважень.

3. Економічні та фінансові інструменти:

- бюджетне фінансування;
- соціальні фонди;
- державне соціальне замовлення;
- субсидії, дотації, пільги;
- соціальне інвестування та публічно-приватне партнерство.

4. Соціально-комунікативні інструменти:

- громадські слухання, консультації, соціальний діалог;

- платформи електронної демократії;
- соціальні комунікаційні кампанії;
- механізми зворотного зв'язку.

Таким чином, механізми та інструменти соціального управління формують цілісну систему засобів, за допомогою яких реалізується державна соціальна політика. Вони забезпечують перехід від стратегічних управлінських рішень до практичних дій, спрямованих на підвищення добробуту населення, розвиток соціальної інфраструктури та забезпечення соціальної справедливості.

Ефективність соціального управління значною мірою залежить від збалансованого поєднання різних механізмів та інструментів, а також від упровадження інноваційних управлінських підходів. Сучасні тенденції розвитку соціальної сфери передбачають поступовий перехід до цифрових і проактивних моделей соціального управління, орієнтованих на потреби людини.

Раціональне використання механізмів і інструментів соціального управління сприяє підвищенню результативності державної соціальної політики, зміцненню довіри громадян до інститутів влади та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

4.2. Правові механізми

Правові механізми – *це система правових норм, інститутів і процедур, за допомогою яких забезпечується реалізація соціальних прав громадян*.

Вони формують правову основу функціонування системи соціального захисту, соціального забезпечення та надання соціальних послуг. Зазначені механізми спрямовані на регулювання соціальних відносин через систему норм права, законодавчих і підзаконних актів, які визначають порядок взаємодії суб'єктів і об'єктів соціального управління.

Умовно правові механізми можна поділити на кілька груп.

1. *Конституційні механізми* *(гарантії соціальних прав в Основному Законі). Вони полягають у закріпленні основних соціальних прав людини і громадянина у Конституції України, зокре-*

ма права на працю, соціальний захист, житло, підприємницьку діяльність, достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї тощо.

Відповідно до Конституції України держава забезпечує соціальну спрямованість економіки (ст. 13), що створює основу для реалізації соціальних прав громадян, зокрема права на соціальний захист і достатній життєвий рівень. До основних соціальних прав і свобод людини та громадянина, закріплених у Конституції України, належать:

- право на соціальний захист громадян України, які перебувають на службі Збройних Сил України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей (ст. 17);
- право на вільний розвиток особистості (ст. 23);
- рівність конституційних прав і свобод громадян, неможливість привілеїв чи обмежень за ознаками соціального походження та майнового стану (ст. 24);
- права власності (ст. 41);
- право на підприємницьку діяльність (ст. 42);
- право громадян на працю, належні, безпечні і здорові умови праці (ст. 43);
- право на відпочинок (ст. 45);
- право на соціальний захист (ст. 46);
- право на житло (ст. 47);
- право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї (ст. 48);
- право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49);
- право дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, на державне утримання та виховання (ст. 52).

Положення цих статей Основного Закону конкретизують конституційне визначення України як *соціальної держави*, що передбачає відповідальність держави і суспільства за підтримку осіб, які через непрацездатність або інші незалежні від них обставини не мають достатніх засобів для існування.

Узагальнюючи конституційні положення, можна сформулювати таке визначення: **соціальна держава (welfare state)** – *це правова, демократична держава, у якій людина визнається найвищою соціальною цінністю, а державна політика спрямована на забезпечення її прав і свобод, створення гідних умов життя, соціальної безпеки та можливостей для вільного розвитку і самореалізації.*

Реалізація цих цілей здійснюється через соціально орієнтовану економіку, активну соціальну політику та дотримання принципів соціальної справедливості, рівності, солідарності та відповідальності.

2. ***Законодавчі механізми*** – обсяг низки соціальних прав визначається законом – НПА, прийнятим ВРУ та (або) на всеукраїнському референдумі в установленому Конституцією України та законом порядку, що регулює найбільш важливі суспільні відносини (кодекси, закони, що визначають права громадян на соціальний захист, пенсії, допомогу, медичне обслуговування тощо та регулюють соціальні відносини)[53]. Систематизований законодавчий механізм зображений у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Класифікація законодавчого механізму соціального управління

Класифікація за групами	Правові акти
1	**2**
Міжнародні документи	Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод; Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю; Європейська соціальна хартія (переглянута); Декларація з проблем старіння; Конвенція Ради Європи про заходи щодо протидії торгівлі людьми; Європейська декларація по охороні психічного здоров'я; Декларація з проблем старіння

[53]Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 р. № 3354-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text

Закінчення таблиці 4.1

1	2
Кодекси України	Кодекс законів про працю України (1971); Сімейний кодекс України (2002); Цивільний кодекс України (2003)
Закони України, що визначають основні соціальні стандарти та нормативи в Україні	«Про прожитковий мінімум» (1999); «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (2000); «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (2003); «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (2022)
Закони України, що визначають державні соціальні пільги для громадян та встановлюють механізми їх забезпечення	«Про пенсійне забезпечення» (1991); «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» (1991); «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» (1992); «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (1993); «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» (1993); «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» (2011); «Про верифікацію та моніторинг державних виплат» (2019); «Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей» (2022)
Закони України, що регулюють інші питання соціальної сфери	«Про соціальний діалог в Україні» (2010); «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (2012); «Про зайнятість населення» (2012); «Про соціальні послуги» (2019); «Про ЄІССС» (2025).

*3. **Інституційні механізми (мережа соціальних установ)**:*

– *ІСЗ* – державні органи та ОМС (Мінсоцполітики, ПФУ, соціальні служби);

– *правовий захист* – механізми, що забезпечують захист особи від реальних і потенційних ризиків, а також відновлення порушених прав і свобод, захист від злочинних посягань на життя, здоров'я, власність та гідність людини. Основними формами є:

а) конституційний захист – офіційне тлумачення Основного Закону щодо соціальної держави, її ознак та окремо – щодо соціальних прав Конституційним Судом України;

б) судовий захист – реалізація права на звернення до суду для захисту соціальних прав або оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів соціального захисту;

в) адміністративний захист – подання скарг до державних органів або уповноважених структур (наприклад, Уповноваженого ВРУ з прав людини);

г) громадський захист – залучення правозахисних організацій та інших інститутів громадянського суспільства, що надають юридичну допомогу..

4. Процедурно-правові механізми – *система заходів, спрямованих на практичну реалізацію конституційного права громадян на соціальний захист*. До них належать: встановлення порядку виплати допомог; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; визначення величини прожиткового мінімуму; ліцензування та стандартизація у сфері соціальних послуг; правові процедури працевлаштування та захисту від безробіття.

Приклади реалізації конституційних норм:

1. Положення ст. 46 Конституції України щодо права на соціальний захист у разі втрати працездатності, годувальника або безробіття реалізується через:

– функціонування систем загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування;
– законодавче встановлення прожиткового мінімуму;
– розвиток мережі державних і комунальних соціальних служб, а також підтримку приватного сектору у сфері догляду за непрацездатними.

2. Положення ст. 48 Конституції України щодо права на достатній життєвий рівень (харчування, одяг, житло) впроваджується шляхом:

- державного регулювання мінімальної заробітної плати та пенсії;
- реалізації державних програм зайнятості;
- впровадження цільових програм підтримки сім'ї, дітей та молоді, а також державних житлових програм.

Процедурно-правові механізми реалізуються у таких двох формах: *нормативно-правовій* та *ненормативно-правовій*.

Нормативно-правова форма полягає у виданні правових актів, що встановлюють загальнообов'язкові правила поведінки або спрямовані на системне вирішення конкретних суспільних проблем у соціальній сфері.

Ця форма реалізується через видання *НПА* – офіційних документів, прийнятих суб'єктом правотворчої діяльності в установленому Конституцією України та (або) законом порядку у письмовій формі, який містить норму (норми) права і розрахований на неодноразову реалізацію[54].

До НПА відносяться: постанови, розпорядження, накази, рішення, положення, що містять правові норми (правила поведінки), розраховані на широке коло осіб, інституції соціального захисту і неодноразове застосування незалежно від строку дії (постійні чи обмежені певним часом) та характеру відомостей, що в них містяться. У цих актах визначаються необхідні умови виконання роботи, вимоги до неї, стадії дій, інколи способи їх виконання, строки, співвиконавці, види розроблених документів, їх основні позиції, послідовність узгодження тощо. Таким чином, нормативно-правові акти відповідають на питання: *що* і *як* необхідно робити, нерідко пов'язуючи дії декількох учасників виконання поставленого завдання. Прикладом таких актів є постанови КМУ: «Про розвиток соціальних сервісів для деяких соціальних груп населення» (2020); «Деякі питання соціального захисту дітей

[54]Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 р. № № 3354-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text

та сім'ї» (2022); «Деякі питання надання соціальних послуг» (2023); «Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» (2025).

ЦОВВ у межах повноважень, визначених законом, на основі та на виконання Конституції та законів України, актів Президента України, постанов ВРУ, актів КМУ видають накази *організаційно-розпорядчого характеру*, організовують і контролюють їх виконання.

Сутністю управлінської діяльності є встановлення норм права, відповідно до наданої компетенції органу публічної влади (посадової особи). Для реалізації цих норм здійснюється *нормативно-правова діяльність*, що зводиться до застосування цих норм, для чого здійснюються інші юридично значущі дії, зокрема прийняття адміністративних актів. Коли орган публічної влади приймає *адміністративний акт* – рішення або юридично значущу дію індивідуального характеру, прийняту (вчинену) адміністративним органом для вирішення конкретної справи та спрямовану на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та/або обов'язків окремої особи (осіб)[55] (наприклад, призначення субсидії на житлово-комунальні послуги чи призначення (перерахунок) пенсії), то це вже буде реалізація ним адміністративної діяльності.

На відміну від нормативної форми, ***ненормативно-правова форма*** зводиться до безпосереднього застосування норм права. Вона реалізується шляхом видання актів ненормативного характеру як загального, так й індивідуального значення: ліцензування, реєстрація, призначення соціальних виплат, видача дозволів, надання статусів і згод тощо. Хоча, на відміну від нормативних, ці акти мають ненормативний характер як загального, так й індивідуального значення. Ключова відмінність адміністративних актів від нормативних (у тому числі таких, що стосуються багатьох осіб) полягає в тому, що адміністративний акт має конкретних адресатів, або адресатів, яких можна визначити за певними ознаками, і стосується врегулювання конкретного випадку. Нато-

[55]Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. *Голос України*. 2022. 15 черв. С. 10.

мість нормативний акт стосується невизначеної кількості випадків та невизначеного кола осіб[56].

Суб'єкти соціального управління можуть здійснювати такі юридичні дії ненормативно-правового характеру:

1) призначення соціальних виплат, компенсацій;

2) призначення державних соціальних допомог;

3) призначення, нарахування (перерахунок) та виплата житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу, а також надання одержувачам зазначених пільг та житлових субсидій інформації, визначеної законодавством;

4) видача, переоформлення та анулювання ліцензій на надання соціальних послуг та контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов;

5) ведення реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг;

6) верифікація та моніторинг державних виплат;

7) видача іноземцям та громадянам України, які проживають за межами України, – кандидатам в усиновлювачі згоду на усиновлення дитини для подання до суду або відмову в усиновленні дитини;

8) встановлення/відмова у встановленні, продовження/відмова у продовженні, позбавлення статусу особи, яка постраждала від торгівлі людьми;

9) прийняття (скасовування) рішення про надання державної допомоги підприємствам та організаціям громадських об'єднань осіб з інвалідністю у вигляді визначених законодавством пільг з оподаткування;

10) стягнення у передбаченому законодавством порядку своєчасно не нарахованих та/або не сплачених сум страхових внесків та інших платежів;

---

[56]Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. колектив: Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін.; за заг. ред. Тимощука В. П. Київ, 2023. С. 36–37.

11) застосування фінансових санкцій, передбачених законом, та накладення адміністративних штрафів.

Ці дві форми процедурно-правових механізмів не функціонують ізольована одна від одної: ненормативно-правова форма (застосування) завжди базується на нормативно-правовій (правилах). Без чітко прописаної норми (постанови КМУ чи наказу Мінсоцполітики) посадова особа не має юридичних підстав для здійснення будь-якої дії, наприклад, видачі ліцензії чи призначення соціальної допомоги. Ключова різниця між двома формами реалізації процедурно-правових механізмів зображена у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Порівняльна характеристика форм процедурно-правових механізмів

Ознака порівняння	Нормативно-правова форма	Ненормативно-правова форма
Сутність форми	Встановлення загальних правил (норм права)	Застосування встановлених норм до конкретних ситуацій
Характер актів	Нормативно-правові акти (постанови, накази)	Акти застосування права (рішення, розпорядження індивідуального характеру)
Об'єкт впливу	Невизначене коло осіб (суспільні відносини в цілому)	Конкретний адресат (громадянин, установа, ліцензіат)
Тривалість дії	Розрахована на неодноразову реалізацію (діє постійно)	Вичерпується одноразовим виконанням (призначення виплати, видача ліцензії)
Мета застосування	Відповідає на питання: «Що і як необхідно робити?»	Відповідає на питання: «Чи має право конкретна особа на отримання послуги/статусу?»
Приклади дій	Розробка стандартів соціальних послуг, затвердження порядків виплат	Призначення субсидії, ведення реєстру, надання статусу ВПО або особи з інвалідністю

4.3. Нормативно-правові інструменти

Нормативно-правові інструменти соціального управління *– це система державних соціальних стандартів і нормативів, спрямованих на реалізацію закріплених у Конституції України та законах України основних соціальних гарантій, а також критеріїв щодо здійснення окремих видів діяльності у соціальній сфері.*

Держава гарантує забезпечення основних потреб громадян на рівні встановлених законом державних соціальних стандартів і нормативів. До інструментів соціального адміністрування належать: *державні соціальні стандарти, державні соціальні гарантії, соціальні норми і нормативи, нормативи витрат (фінансування), критерії діяльності.*

Державні соціальні стандарти і нормативи встановлюються *з метою*:

- визначення механізму реалізації соціальних прав та державних соціальних гарантій громадян, визначених Конституцією України;
- визначення пріоритетів державної соціальної політики щодо забезпечення потреб людини в матеріальних благах і послугах та фінансових ресурсах для їх реалізації;
- визначення та обґрунтування розмірів видатків Державного бюджету України та місцевих бюджетів, соціальних фондів на соціальний захист і забезпечення населення та утримання соціальної сфери;[57]
- визначення змісту, обсягу, умов, порядку надання та показників якості соціальних послуг.

Прикладом стандартизації є такі державні стандарти соціальних послуг:

- Державний стандарт догляду вдома*;*
- Державний стандарт денного догляду*;*
- Державний стандарт надання притулку бездомним особам;

[57]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

- Державний стандарт соціальної інтеграції та реінтеграції бездомних осіб;
- Державний стандарт соціальної адаптації;
- Державний стандарт консультування;
- Державний стандарт соціальної послуги представництва інтересів;
- Державний стандарт стаціонарного догляду за особами, які втратили здатність до самообслуговування чи не набули такої здатності;
- Державний стандарт паліативного догляду;
- Державний стандарт соціальної послуги кризового та екстреного втручання;
- Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації);
- Державний стандарт соціальної послуги перекладу жестовою мовою.

Зазначені державні стандарти затверджуються наказом Мінсоцполітики та мають типову структуру, яка, як правило, включає такі розділи: 1) Загальні положення; 2) Загальні підходи до організації та надання соціальної послуги; 3) Оцінювання потреб отримувача соціальної послуги; 4) Складання індивідуального плану надання соціальної послуги; 5) Укладання договору про надання соціальної послуги; 6) Місце надання соціальної послуги; 7) Принципи надання соціальної послуги; 8) Зміст соціальної послуги; 9) Використання ресурсів при організації надання соціальної послуги; 10) Приміщення та обладнання; 11) Інформаційно-методичне забезпечення організації та надання соціальної послуги; 12) Взаємодія з іншими суб'єктами, що надають соціальну послугу; 13) Документація для організації процесу надання соціальної послуги; 14) Моніторинг надання та оцінка якості соціальної послуги; 15) Фінансово-економічне обґрунтування вартості соціальної послуги[58].

[58]Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва, Державного стандарту соціальної послуги медіації та внесення зміни

Нормативно-правові інструменти відіграють важливу роль у системі соціального управління, оскільки забезпечують упорядкування діяльності суб'єктів соціальної сфери та створюють єдині вимоги до надання соціальних послуг. Запровадження державних соціальних стандартів і нормативів сприяє гарантуванню мінімально необхідного рівня соціального захисту населення, забезпеченню доступності та якості соціальних послуг, а також раціональному використанню бюджетних ресурсів. У цьому контексті стандартизація виступає важливим механізмом реалізації соціальної політики держави та підвищення ефективності функціонування системи соціального забезпечення.

4.3.1. Державні соціальні стандарти

Державні соціальні стандарти – *встановлені законами та іншими НПА соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій*[59].

Державні соціальні стандарти у сфері доходів населення встановлюються з метою визначення розмірів державних соціальних гарантій у сфері оплати праці, виплат за обов'язковим державним соціальним страхуванням, права на отримання інших видів соціальних виплат і державної соціальної допомоги, а також визначення пріоритетних напрямів державної соціальної політики. На основі соціальних стандартів визначаються розміри основних соціальних гарантій, зокрема мінімальної заробітної плати, мінімальної пенсії за віком, інших соціальних виплат і допомоги.

Державні соціальні стандарти обов'язково враховуються під час розроблення програм економічного та соціально-культурного розвитку. Формування, встановлення та затвердження державних соціальних стандартів і нормативів здійснюється у порядку, ви-

до Класифікатора соціальних послуг: затв. наказом Мінсоцполітики від 03.06.2024 р. № 269-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-24#Text

[59]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

значеному КМУ, за участю та погодженням із суб'єктами соціального партнерства, якщо інше не передбачено законодавством.

У державному стандарті соціальних послуг:

1) встановлюються вимоги щодо забезпечення необхідного рівня доступності соціальних послуг, зокрема на кожному етапі їх надання;

2) визначаються зміст та обсяг, норми і нормативи, умови та порядок надання соціальних послуг, показники їх якості.

Державні стандарти соціальних послуг та порядок їх розроблення затверджуються Мінсоцполітики.

Базовим державним соціальним стандартом є прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць, що встановлюється щороку Законом про Державний бюджет України.

Прожитковий мінімум – *вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості*[60].

Розрахунок прожиткового мінімуму здійснюється із застосуванням *нормативного, ресурсного та нормативно-структурного* методів. Нормативний метод передбачає визначення вартості споживчого кошика, який охоплює мінімальні набори продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, необхідних для збереження здоров'я та забезпечення життєдіяльності людини у розрахунку на місяць на одну особу. Окремо розрахунки проводяться для основних соціально-демографічних груп населення:

- дітей віком до 6 років;
- дітей віком від 6 до 18 років;
- працездатних осіб;
- осіб, які втратили працездатність.

До працездатних осіб належать особи, які не досягли встановленого законом пенсійного віку.

[60]Про прожитковий мінімум: Закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text

Ресурсний метод базується на оцінці наявних у країні ресурсів. Нормативно-структурний метод ґрунтується на тому, що Міністерство охорони здоров'я визначає нормативи продовольчої частини (обсяги та структуру споживання, необхідні для нормального функціонування організму), а непродовольча частина визначається як 50 % вартості споживчого кошика. Такий підхід дає змогу уникати маніпуляцій з переліками необхідних товарів і послуг.

На основі прожиткового мінімуму формуються державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, житлово-комунального, побутового та соціально-культурного обслуговування, охорони здоров'я та освіти. Зокрема, на його основі визначаються розміри мінімальної заробітної плати, мінімальної пенсії за віком, державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям та інших соціальних виплат.

Окремо законодавством встановлюються державні соціальні стандарти для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також осіб із їх числа. Вони визначають мінімальні норми та нормативи їх матеріального забезпечення, виховання і соціального захисту. Такі стандарти застосовуються незалежно від форми утримання та виховання дитини і встановлюються на рівні, не нижчому за прожитковий мінімум для осіб відповідного віку.

4.3.2. Державні соціальні гарантії

Державні соціальні гарантії – *встановлені законами та іншими НПА мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму*[61].

Основні державні соціальні гарантії встановлюються законами з метою забезпечення конституційного права громадян на

[61]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

достатній життєвий рівень. Зокрема, розмір мінімальної заробітної плати у місячному та погодинному розмірі встановлюється Законом про Державний бюджет України. До числа основних державних соціальних гарантій *включаються*:

- мінімальний розмір заробітної плати;
- мінімальний розмір пенсії за віком;
- неоподатковуваний мінімум доходів громадян;
- розміри державної соціальної допомоги та інших соціальних виплат.

Основні державні соціальні гарантії, які є основним джерелом існування, не можуть бути нижчими від прожиткового мінімуму, встановленого законом.

Законами України з метою надання соціальної підтримки населенню України в цілому та окремим категоріям громадян встановлюються *державні гарантії щодо*:

- рівня життя населення, що постраждало внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС;
- стипендій учням професійно-технічних та студентам закладів вищої освіти;
- індексації доходів населення з метою підтримання достатнього життєвого рівня громадян та купівельної спроможності їх грошових доходів в умовах зростання цін;
- надання гарантованих обсягів соціального захисту, житлово-комунального, транспортного, побутового обслуговування та обслуговування у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури та спорту, торгівлі та громадського харчування;
- забезпечення пільгових умов задоволення потреб у товарах та послугах окремим категоріям громадян, які потребують соціальної підтримки[62].

Важливим елементом системи державних соціальних гарантій є соціальні норми і нормативи. **Соціальні норми і нормативи** –

[62]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами[63].

Державні соціальні нормативи у сфері надання соціальних послуг встановлюються для визначення розмірів державних гарантій соціальної підтримки осіб, які перебувають у СЖО.

За характером задоволення соціальних потреб соціальні нормативи поділяються на:

1. *Нормативи споживання* – визначають обсяги споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг у натуральному виразі за певний період часу (місяць, рік, день).

2. *Нормативи забезпечення* – визначають кількість предметів довгострокового користування, доступність соціальних послуг, а також рівень забезпечення території мережею закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, побутового, транспортного та житлово-комунального обслуговування.

3. *Нормативи доходу* – встановлюють рівень доходів громадянина або сім'ї, який забезпечує задоволення основних потреб на основі вартості нормативів споживання і забезпечення.

За рівнем задоволення соціальних потреб соціальні нормативи поділяються на:

1. *Нормативи раціонального споживання* – рівень, що гарантує оптимальне задоволення потреб людини.

2. *Нормативи мінімального споживання* – соціально прийнятний рівень споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг виходячи з соціальних або фізіологічних потреб;

3. *Статистичні нормативи* – визначаються на основі показників фактичного споживання або забезпеченості для всього населення чи його окремих соціально-демографічних груп.

Державні соціальні нормативи у сфері надання соціальних послуг встановлюються для визначення розмірів державних гарантій соціальної підтримки осіб, які перебувають у СЖО.

[63]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

З цією метою визначаються:

- перелік, види та обсяги соціальних послуг, які надаються за рахунок державного та місцевого бюджетів і страхових фондів;
- норми та нормативи надання соціальних послуг особам, які перебувають у СЖО;
- показники якості соціальних послуг[64].

Важливим інструментом соціального управління є **нормативи витрат (фінансування)** – *показники поточних і капітальних витрат з бюджетів усіх рівнів на забезпечення задоволення потреб на рівні, не нижчому від державних соціальних стандартів і нормативів*[65].

Державні соціальні гарантії та державні соціальні стандарти і нормативи є основою для розрахунку видатків на соціальні цілі та формування на їх основі бюджетів усіх рівнів та соціальних фондів, міжбюджетних відносин, розробки загальнодержавних і місцевих програм економічного і соціального розвитку. Розрахунки і обґрунтування до показників видатків на соціальні цілі у проєктах Державного бюджету України та місцевих бюджетів здійснюються на підставі державних соціальних стандартів, визначених відповідно до Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії».

Одним із інструментів є ***індексація грошових доходів*** населення, яка застосовується для компенсації зростання цін і збереження купівельної спроможності доходів громадян. Індексації підлягають грошові доходи громадян, одержані в гривнях на території України, які не мають разового характеру:

- пенсії;
- стипендії;
- оплата праці найманих працівників підприємств, установ, організацій у грошовому виразі, яка включає оплату праці за

[64]Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

[65]Там само.

виконану роботу згідно з тарифними ставками (окладами) і відрядними розцінками, доплати, надбавки, премії, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством, а також інші компенсаційні виплати, що мають постійний характер;

- грошове забезпечення військовослужбовців, поліцейських, осіб рядового і начальницького складу, посадових осіб митної служби;
- розмір аліментів, визначений судом у твердій грошовій сумі;
- допомога з безробіття, що надається відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття;
- суми відшкодування шкоди, заподіяної фізичній особі каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, а також суми, що виплачуються особам, які мають право на відшкодування шкоди у разі втрати годувальника, крім щомісячних страхових виплат потерпілим на виробництві (з урахуванням виплат на необхідний догляд за потерпілим) та членам їх сімей.

Важливим інструментом є встановлення ***критеріїв до окремих видів діяльності***. Зокрема, для надавачів соціальних послуг встановлюються загальні та спеціальні критерії діяльності.

У своїй діяльності всі надавачі соціальних послуг зобов'язані дотримуватися загальних критеріїв, а спеціальних критеріїв – надавачі соціальних послуг, які надають соціальні послуги, що передбачають цілодобове перебування/проживання, нічне або денне перебування у приміщенні надавача соціальних послуг, зокрема з харчуванням (догляд, підтримане проживання, притулок та інші), соціальні послуги, що надаються екстрено (кризово), та допоміжні соціальні послуги.

Загальними критеріями діяльності надавачів соціальних послуг є:

1) наявність установчих та інших документів, якими визначено перелік соціальних послуг, що відповідає класифікатору соціальних послуг, затвердженому Мінсоцполітики, категорії осіб, яким надаються такі послуги, що підтверджується засвідче-

ною в установленому порядку копією установчих та інших документів, випискою з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

2) надання соціальних послуг відповідно до державних стандартів соціальних послуг, що підтверджується інформацією про діяльність надавача таких послуг;

3) відповідний фаховий рівень працівників надавача соціальних послуг, які надають такі послуги, що підтверджується документом про освіту, свідоцтвом про підвищення кваліфікації та/або про проходження атестації відповідно до законодавства. Фаховий рівень соціальних робітників підтверджується документом про освіту або про неформальне професійне навчання;

4) відсутність фінансової заборгованості, що підтверджується довідкою територіальних органів державної податкової служби про відсутність заборгованості із сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);

5) наявність у працівників надавача соціальних послуг особистих медичних книжок та своєчасність проходження обов'язкових профілактичних медичних оглядів;

6) наявність у надавача соціальних послуг приміщень, які відповідають ДБН В.2.2-40:2018 «Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення», що документально підтверджується фахівцем з питань технічного обстеження будівель і споруд, який має кваліфікаційний сертифікат.

Спеціальними критеріями діяльності надавачів соціальних послуг є:

1) наявність власного чи орендованого жилого приміщення, яке відповідає будівельним, санітарним та протипожежним вимогам;

2) наявність матеріально-технічної бази, необхідної для забезпечення санітарно-гігієнічних норм, гарячого та холодного водопостачання та водовідведення, каналізації, припливно-витяжної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.2-9:2018 «Громадські будинки та споруди»;

3) можливість забезпечення харчуванням отримувачів соціальних послуг – для надавачів соціальних послуг, що надають соціальні послуги з догляду, притулку та інші послуги, якими передбачено таке харчування;

4) наявність автотранспортних засобів, що підтверджується інформацією про діяльність надавача соціальних послуг, – для надавачів соціальної послуги екстреного (кризового) втручання і транспортних послуг;

5) наявність договору із закладом охорони здоров'я або ліцензії для провадження господарської діяльності з медичної практики (для надавачів соціальних послуг, які надають послуги стаціонарно)[66].

Наведені державні соціальні гарантії, соціальні норми і нормативи, а також критерії діяльності у соціальній сфері формують нормативну основу соціального управління. Їх застосування забезпечує встановлення мінімально допустимого рівня соціального захисту населення, визначає вимоги до якості та доступності соціальних послуг і створює правові передумови для ефективного функціонування системи соціального забезпечення. У сукупності ці інструменти сприяють реалізації державної соціальної політики, раціональному використанню бюджетних ресурсів та підвищенню рівня соціальної захищеності громадян.

4.4. Адміністративні механізми

Адміністративні механізми є ключовою складовою системи соціального управління, оскільки забезпечують організаційне, координаційне та регуляторне підґрунтя функціонування соціальної сфери. Вони спрямовані на узгодження дій суб'єктів соціального управління, оптимізацію управлінських процесів, формування ефективної системи надання соціальних послуг і реалізацію державної соціальної політики.

[66]Про затвердження критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 03.03.2020 р. № 185. *Урядовий кур'єр*. 2020. 11 берез. С. 13.

Адміністративні механізми соціального управління – *це сукупність організаційно-управлінських засобів та інструментів, спрямованих на реалізацію цілей і завдань соціального управління через упорядкування діяльності суб'єктів, розподіл повноважень та забезпечення координації їх взаємодії.*

Адміністративні механізми доцільно згрупувати таким чином: механізми розподілу повноважень (організаційні), механізми взаємодії (координаційні), механізми розвитку системи (трансформаційні). Вони складаються з таких механізмів *децентралізація, централізація, міжвідомча взаємодія, міжсекторальна взаємодія, оптимізація, деінституціалізація, цифрова трансформація соціальної сфери* (див. рис. 4.2).



Рис. 4.2. Класифікація адміністративних механізмів

Децентралізація – механізм перерозподілу повноважень у соціальній сфері, що полягає у передачі повноважень і соціальних функцій з районного рівня на базовий рівень. Вона здійснюється на основі принципу *субсидіарності* – надання соціальних послуг на максимально наближеному до населення територіальному рівні, котрий володіє належними організаційними, матеріальними та фінансовими ресурсами, що забезпечують їх обсяг і якість відповідно до загальнодержавних стандартів.

Децентралізація реалізується у *двох напрямах*:

- *вертикальному* – передача частини завдань і функцій на нижчі рівні системи органів публічної влади;
- *горизонтальному* – передача частини завдань і функцій зовнішнім виконавцям (організаціям недержавного сектору, громадським об'єднанням, благодійним, релігійним організаціям, фізичним особам, фізичним особам-підприємцям, які відповідають критеріям діяльності надавачів соціальних послуг, встановленим КМУ) на основі публічно-приватного партнерства (далі – ППП), соціального замовлення, конкурсу соціальних проектів, соціальних програм тощо.

Централізація – це адміністративний механізм, що передбачає концентрацію повноважень з надання окремих державних соціальних виплат та соціальних послуг у обмеженого кола суб'єктів з метою підвищення ефективності та оптимізації видатків.

Наприклад, централізація механізму виплати деяких державних допомог (у зв'язку з вагітністю та пологами; на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; на дітей одиноким матерям; при народженні дитини; при усиновленні дитини; на тяжкохворих дітей; малозабезпеченим сім'ям), що передбачає встановлення механізму призначення та централізованого нарахування і виплати державної допомоги лише органами ПФУ.

Міжвідомча взаємодія – це партнерство суб'єктів соціального управління (ОВВ, ОМС, установ і організацій), спрямоване на спільне досягнення соціальних цілей і вирішення комплексних соціальних проблем.

Прикладом є механізм взаємодії органів публічної влади, закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, інших закладів та установ під час забезпечення соціального захисту дітей, які перебувають у СЖО, у тому числі дітей, які постраждали від жорстокого поводження під час виявлення, розгляду звернень та повідомлень про таких дітей, забезпечення їх безпеки, а також надання необхідної допомоги з урахуванням потреб.

Міжсекторальна взаємодія – це координація діяльності суб'єктів різних секторів (державного, громадського, приватного)

з метою реалізації стратегічних цілей розвитку соціальної сфери та ТГ.

Оптимізація. Підвищення ефективності ІСЗ потребує вдосконалення їх організації та діяльності, а також оптимізації повноважень і функцій. Визначення оптимальної компетенції ІСЗ, їх структурних підрозділів і посадових осіб є важливою умовою належного виконання функцій соціального управління та реалізації соціальної політики. Ключове значення має чіткий розподіл функцій між органами, їх підрозділами та публічними службовцями, а також раціональний вибір організаційної структури.

Оскільки система ІСЗ має відповідати стандартам демократичної, правової та соціальної держави, необхідним є систематичний аналіз їх функцій і повноважень. Ефективним інструментом оптимізації є *функціональне обстеження*, яке дає змогу усунути дублювання функцій, ліквідувати неефективні ланки та впроваджувати сучасні управлінські технології. Важливою умовою є також постійний перегляд структури й функцій ІСЗ відповідно до актуальних потреб об'єктів соціального управління.

Необхідною умовою оптимальності системи виконавчої влади у соціальній сфері є її моноцентрична структура, за якої всі управлінські ланки підпорядковані єдиному центру. У цьому контексті підпорядкування Мінсоцполітики всіх без винятку ОВВ у соціальній сфері та усунення позасистемних зовнішніх впливів є необхідним чинником її ефективності.

Отже, оптимізація є ефективною за умови комплексного вдосконалення моделі соціального захисту населення на основі узгоджених функціональних, структурних і технологічних змін у системі соціального управління.

Деінституціалізація – механізм трансформації інституційної системи догляду у модель підтримки, орієнтовану на особу, що передбачає розвиток альтернативних форм забезпечення незалежного життя та соціальної інтеграції людини через створення необхідних соціальних, правових та інфраструктурних умов.

Деінституціалізація передбачає докорінну реформу системи послуг для осіб з інвалідністю та осіб старшого віку, зокрема

відхід від переважно інституційних форм їх надання, що забезпечується в мережі психоневрологічних та інших інтернатних закладів; надання пріоритету забезпеченню незалежного життя та інтеграції в ТГ, формуванню необхідних для цього умов (персональна допомога, догляд вдома, підтримане проживання, реабілітаційні послуги, підтримка/консультування, зокрема, з питань доступу до житла, управління власними фінансами, створення тренувальних (навчальних) квартир, програм оренди доступного житла, формування системи підтриманого прийняття рішень, розвиток інклюзивних сервісів); підтримка, у тому числі фінансова, сімей осіб з інвалідністю та осіб старшого віку, осіб, які надають підтримку та догляд[67].

Деінституціалізація зі створення послуг догляду за дитиною – повний процес планування реорганізації зі скороченням і/або закриттям закладів інтернатного типу, що ґрунтується на таких принципах:

1) сім'я є найкращим середовищем для виховання та розвитку дитини;

2) збереження сім'ї для дитини є головною умовою забезпечення її благополуччя та найкращих інтересів;

3) жодна дитина не повинна залишитись без уваги. Потреби, думка та інтереси кожної дитини мають бути враховані.

Цифрова трансформація соціальної сфери

Метою цифрової трансформації є забезпечення європейських стандартів функціонування ІСЗ, надання соціальних послуг, фінансової стабільності соціальної сфери, підвищення її прозорості та оптимізації її адміністративних видатків. Відповідно до мети, визначені такі завдання:

– підвищення ефективності соціального захисту громадян;

[67]Стратегія реформування психоневрологічних, інших інтернатних закладів та деінституціоналізації догляду за повнолітніми особами з інвалідністю та особами старшого віку до 2034 року: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1315-р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-2024-%D1%80#Text

– удосконалення системи управління фінансовими ресурсами соціальної сфери;
– автоматизація системи управління та контролю в соціальній сфері;
– технологічний розвиток інформаційних ресурсів соціальної сфери з використанням інноваційних технологій[68].

Цифрова трансформація соціальної сфери стала одним з визначальних напрямів державної цифрової стратегії, спрямованої на формування ефективної сервісної цифрової держави. Прийняті ВРУ і КМУ необхідні законодавчі акти відкрили шлях до реалізації цієї амбітної мети. Зокрема, з метою запровадження цифрових технологій у практику соціальної сфери 28 жовтня 2020 р. Урядом була затверджена *Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери*.

В умовах воєнного стану цифровізація соціальної сфери набула особливого значення, оскільки забезпечила оперативність реагування на соціальні виклики та підвищення адресності соціальної підтримки, зокрема для ветеранів війни, військовослужбовців і ВПО. Водночас було розширено доступ до соціальних послуг незалежно від місця проживання та соціального статусу отримувачів.

Основні результати цифровізації соціальної сфери наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Результати цифровізації соціальної сфери

Результат	Значення
1	**2**
Доступність і зручність соціальних сервісів	Надання соціальних виплат і послуг у дистанційному форматі; інформування громадян про їхні соціальні права

[68]Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. 2020 р. 31 жовт. С. 13.

Закінчення таблиці 4.3

1	2
Прозорість використання коштів	Забезпечення контролю за видатками державного та місцевих бюджетів у соціальній сфері
Скорочення адміністративних витрат	Зменшення витрат на утримання управлінського апарату, спрощення процедур
Оптимізація соціальних виплат	Удосконалення планування виплат, верифікація отримувачів, запровадження електронного документообігу

Адміністративні механізми забезпечують реалізацію управлінського впливу в соціальній сфері, узгодженість діяльності її суб'єктів і досягнення цілей державної соціальної політики. Вони виступають не лише інструментами регулювання, а й чинниками розвитку соціальної сфери та її адаптації до сучасних викликів. Їх адекватне застосування та вдосконалення є запорукою формування дієвої, людиноцентричної системи соціального управління в Україні.

4.5. Фінансові механізми

Фінансові механізми є невід'ємною складовою системи соціального управління, оскільки саме вони забезпечують матеріальне підґрунтя реалізації державної соціальної політики, програм і проектів. За їх допомогою держава формує умови для функціонування соціальної сфери, перерозподілу ресурсів, підтримки соціально вразливих груп населення та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів і ТГ. Сутність фінансових механізмів полягає у планомірному формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів для досягнення цілей державної соціальної політики. Розуміння структури та принципів функціонування фінансових механізмів є ключовим для оцінки ефективності соціального управління.

Фінансові механізми соціального управління – *це система засобів, що використовуються для формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективного функціонування соціальної сфери, реалізації державної соціальної політики та надання соціальних послуг*.

До основних фінансових механізмів належать:

1. *Бюджетне фінансування* (кошти державного та місцевих бюджетів).
2. *Цільові соціальні фонди* (наприклад, ПФУ).
3. *Соціальне інвестування та соціальне замовлення.*
4. *Фінансове регулювання* (податкові пільги, субсидії тощо).
5. *Залучення позабюджетних ресурсів* (благодійні кошти, гранти).

1. Бюджетне фінансування. Основним джерелом фінансування соціальної сфери виступає *державний і місцеві бюджети*, через які здійснюється фінансування соціальної сфери. Основним фінансовим механізмом соціальної сфери є Державний бюджет України. Бюджет Мінсоцполітики – другий за обсягом у державі після Міністерства оборони. У 2026 р. соціальна підтримка становитиме 468,5 млрд грн (+47,6 млрд грн до 2025 року). На ветеранську політику спрямовується 18,9 млрд грн (+6,3 млрд грн)[69]. В умовах обмежених ресурсів цей бюджет чітко визначає пріоритети соціальної та ветеранської політики. Першочергово держава спрямовує кошти на фінансування потреб допомогти всім, хто потрапив у СЖО через повномасштабну війну.

ПФУ має окремий бюджет, що затверджується щорічно постановою Уряду. На 2026 р. передбачено доходів і видатків у сумі 1 263 340 249,9 тис. грн. Зокрема доходи та видатки на:

1) загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, пенсійне забезпечення та на фінансування адміністративних витрат, пов'язаних із виконанням функцій, покладених на органи ПФУ – 1 001 930 709,8 тис. грн;

[69]Верховна Рада ухвалила Державний бюджет на 2026 рік. *Урядовий кур'єр*. 2025. 5 груд. С. 1.

2) загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності – 63 836 095 тис. грн;

3) забезпечення деяких соціальних виплат за рахунок коштів Державного бюджету України, які здійснює ПФУ – 197 573 445,1 тис. грн[70].

Бюджетне фінансування здійснюється з двох джерел:

- *кошторисне фінансування* – традиційний механізм, за якого соціальним установам виділяється фіксована сума на рік на основі затвердженого кошторису;
- *програмно-цільовий механізм* – фінансування конкретних цільових бюджетних програм – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій (наприклад, подолання бідності, підтримка ВПО, «Соціальний захист дітей та сім'ї») з чіткими цілями та показниками ефективності (KPI). Це дає можливість більш прозоро відстежувати результати.

Ефективним є механізм *міжбюджетних трансфертів*, що забезпечує фінансове вирівнювання територій, створюючи умови для надання громадянам соціальних послуг на однаковому рівні незалежно від місця проживання.

Механізм *співфінансування*, що передбачає залучення коштів державного та місцевих бюджетів, а також спеціальних фондів, коштів підприємств, благодійної допомоги та інших не заборонених законом джерел, є ключовим для забезпечення надання соціальних послуг. Цей механізм передбачає залучення фінансових ресурсів, відмінних від централізованого державного фінансування, що підвищує відповідальність користувачів та гнучкість управління. Наприклад, співфінансування з державного та місцевих бюджетів експериментального проекту із забезпечення до-

[70]Про затвердження бюджету Пенсійного фонду України на 2026 рік: постанова Каб. Міністрів України від 05.02.2026 р. № 127. *Урядовий кур'єр*. 2026. 6 лют. С. 5.

гляду і виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, в умовах, наближених до сімейних («Сімейна домівка») за бюджетною програмою КПКВК 2501370 «Розвиток системи соціальних послуг».

Механізм *надання субвенції* з державного бюджету місцевим бюджетам, наприклад, на створення мережі спеціалізованих служб підтримки осіб, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі, чи субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на будівництво нового житла, реконструкцію існуючих житлових будинків та гуртожитків, а також переобладнання нежитлових приміщень у житлові для формування фондів житла тимчасового проживання. Через субвенції та дотації держава підтримує місцеві бюджети, спрямовуючи кошти на реалізацію соціальних програм та утримання інфраструктури соціальної сфери.

Механізм *компенсації* – цільові грошові виплати або знижки (на комунальні послуги, житло) для вразливих груп населення на основі оцінки їхніх потреб та майнового стану (критеріїв *адресності*). Наприклад, за спожиті житлово-комунальні послуги під час тимчасового розміщення у будівлях, спорудах, приміщеннях на безоплатній основі ВПО. Він здійснюється на основі обчислення середньомісячного сукупного доходу сім'ї (домогосподарства) для призначення всіх видів державної соціального допомоги та житлових субсидій, які відповідно до законодавства надаються незалежно від сукупного доходу сім'ї (домогосподарства). Детальніше ключові аспекти бюджетного фінансування як основного механізму соціального управління представлені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Характеристика бюджетного фінансування

Аспект	Характеристика
1	**2**
Централізований характер	Кошти розподіляються відповідно до пріоритетів державної та місцевої політики та затверджених бюджетних програм

Закінчення таблиці 4.4

1	2
Форми фінансування	Субвенції (кошти, що передаються з державного бюджету місцевим на конкретні цілі, наприклад, виплата соціальних допомог). Дотації (передача коштів на вирівнювання фінансової спроможності місцевих бюджетів). Прямі видатки на утримання соціальних закладів та установ. Соціальні ваучери або адресні виплати: людина сама вирішує, на які соціальні послуги витратити отримані кошти
Цільове призначення	Фінансування прив'язане до конкретних статей видатків (наприклад, субвенція на виплату допомоги сім'ям з дітьми)
Регулююча функція	Дає можливість державим та місцевим органам публічної влади контролювати обсяг та напрями соціальних витрат, забезпечуючи мінімальні соціальні стандарти
Ключові принципи	Принцип програмно-цільового методу: кошти виділяються не просто на установу, а під конкретні результати та показники ефективності. Принцип універсальності: забезпечення дотримання мінімальних державних соціальних стандартів для всіх громадян. Принцип: «гроші ходять за людиною»
Управлінське значення	Надає можливість прямого контролю (через державне казначейство та аудит) за цільовим та ефективним використанням публічних коштів. Використовується для вирівнювання соціальної нерівності між регіонами

2. Цільові соціальні фонди виконують ключову роль у забезпеченні стабільності державної соціальної політики, адже саме через них реалізуються базові механізми перерозподілу національного продукту на користь соціально вразливих верств насе-

лення. Вони виступають фінансовими посередниками між платниками внесків і отримувачами соціальних виплат, забезпечуючи неперервність фінансування соціальних гарантій, визначених законодавством.

Державні цільові соціальні фонди мають парафіскальний характер. Це означає, що вони:

- формуються за рахунок обов'язкових, примусових внесків юридичних і фізичних осіб (мають податкову природу);
- не надходять до державного бюджету, а акумулюються на автономних рахунках;
- спрямовуються виключно на фінансування конкретних соціальних програм і виплат відповідно до їхнього призначення.

Для забезпечення реалізації функцій соціального управління створені спеціалізовані організаційні інституції, такі як ПФУ, Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю та інші. Вони забезпечують функціонування систем пенсійного страхування, соціального захисту на випадок безробіття, нещасних випадків на виробництві, тимчасової втрати працездатності тощо. Хоча соціальні фонди є автономною ланкою фінансової системи держави, вони перебувають під контролем державних органів. Це забезпечує адресне використання коштів, підвищує фінансову стабільність соціальної сфери, створює надійні гарантії соціального захисту та сприяє реалізації принципу соціальної справедливості. Детальна характеристика функціонування цільових соціальних фондів наведена у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Характеристика системи цільових соціальних фондів

Аспект	Характеристика
1	**2**
Системи страхування	*Пенсійне страхування*: фінансування пенсій за віком, за інвалідністю, у разі втрати годувальника. *Страхування у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю:* оплата лікарняних, допомога по вагітності та пологах.

Продовження таблиці 4.5

1	2
	Страхування від безробіття: виплата допомоги по безробіттю, фінансування програм перенавчання та працевлаштування. *Страхування від нещасних випадків на виробництві* та професійних захворювань. *Добровільне приватне страхування, зокрема, недержавне пенсійне забезпечення*: громадяни добровільно формують додаткові фінансові резерви для підвищення якості соціального захисту понад державні стандарти.
Джерела формування	*Єдиний соціальний внесок (ЄСВ),* який сплачують роботодавці *Внески застрахованих осіб* (у деяких системах), *Дотації з державного бюджету* (для покриття дефіциту або фінансування пільгових категорій). *Приватні внески громадян* (у системах добровільного страхування).
Функції	*Акумуляція* фінансових ресурсів за рахунок обов'язкових страхових внесків. *Фінансування* соціальних виплат і послуг, передбачених законодавством (пенсій, допомог, компенсацій, страхових виплат тощо). *Забезпечення* цільового і ефективного використання коштів, що гарантує прозорість соціальних видатків. *Здійснення контролю* за надходженням і використанням внесків, а також участь у моніторингу стану соціального захисту населення.
Ключові принципи	*Солідарна відповідальність* поколінь та працюючих за забезпечення непрацюючих (загальнообов'язкове державне соціальне страхування). *Страховий характер*: виплати (пенсії, допомоги) надаються учасникам системи у разі настання страхового випадку. *Автономність управління* фондами
Управлінське значення	*Забезпечує стабільність* соціальних виплат, незалежно від рішень поточного бюджетного процесу. Надає учасникам *право на виплати відповідно до*

Закінчення таблиці 4.5

1	2
	їхнього страхового стажу та внесків (принцип еквівалентності – розмір отримуваної виплати має відповідати внеску особи у формування соціальних фондів)

3. Соціальне інвестування та соціальне замовлення. Соціальне інвестування та соціальне замовлення є взаємопов'язаними складовими фінансового механізму соціального управління. Вони забезпечують перехід від утриманського до інноваційного типу соціальної політики, орієнтованої на розвиток людського потенціалу та підвищення добробуту населення.

Соціальне інвестування – це форма фінансової діяльності органів публічної влади, підприємницьких структур і громадських організацій, спрямована на вкладення ресурсів у розвиток людського потенціалу, соціальної інфраструктури та підвищення якості життя населення. Його головна мета полягає не лише у досягненні економічної віддачі, а й у створенні *соціального ефекту* – зменшенні нерівності, зміцненні соціальної згуртованості, розширенні можливостей для самореалізації громадян. Цей механізм передбачає використання фінансових інструментів для стимулювання довгострокового розвитку соціальної сфери, а не лише для покриття поточних витрат.

Ефективним інструментом соціального інвестування є *соціальне замовлення* – механізм регулювання діяльності у системі надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах відповідно до результатів визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах[71].

Воно передбачає закупівлю державою соціально значущих соціальних послуг або робіт у суб'єктів різних форм власності.

[71]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2019. 15 трав. С. 7.

Зокрема, через державне соціальне замовлення, органи публічної влади на конкурсній основі розміщують замовлення серед надавачів різних організаційно-правових форм (включаючи недержавні організації (далі – НДО) та приватні структури), що стимулює розвиток ринку соціальних послуг, недержавного сектора та підвищує якість і конкуренцію у цій сфері. На сьогодні соціальне замовлення є основним механізмом залучення недержавних надавачів до надання соціальних послуг. Воно передбачає:

- залучення надавачів на договірній основі до надання конкретних соціальних послуг;
- сплату за надані соціальні послуги шляхом компенсації їхньої вартості з коштів відповідного бюджету.

Правові засади цього механізму визначені ст. 26 Закону України «Про соціальні послуги» та реалізується органами публічної влади відповідно до Порядку, затвердженого Постановою КМУ № 450 «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» від 1 червня 2020 року. Зазначений механізм дає змогу поєднати державні ресурси з можливостями приватного сектору й громадських організацій, створюючи модель ППП у соціальній сфері.

Детальніша характеристика аспектів соціального інвестування та замовлення наведена у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Характеристика механізмів соціального інвестування та соціального замовлення

Аспект	Характеристика
1	**2**
Державне (соціальне) замовлення	Використання бюджетних коштів для закупівлі соціальних послуг у недержавних (некомерційних) організацій або приватного сектору. Сприяє демонополізації ринку соціальних послуг, підвищенню конкуренції та якості
Функції	Спрямування фінансових ресурсів на реалізацію стратегічних соціальних програм.

Закінчення таблиці 4.6

1	2
	Забезпечення гарантованого попиту на суспільно необхідні соціальні послуги. Стимулювання розвитку інститутів соціального підприємництва. Підвищення ефективності використання бюджетних коштів через конкуренцію між виконавцями
Соціальне інвестування	Прямі капітальні вкладення (інвестиції) у будівництво, модернізацію та технічне переоснащення соціальної інфраструктури (діагностичні центри, інтернати, житло для вразливих груп)
Кредитування/ Компенсації	Надання пільгових кредитів (наприклад, на житло для молоді чи ВПО) або компенсацій (наприклад, за комунальні послуги) як засіб адресної підтримки

4. Фінансове регулювання є невід'ємною складовою державної соціальної політики. Воно забезпечує узгодженість між соціальними потребами суспільства й можливостями фінансової системи держави.

Фінансове регулювання *– діяльність держави, спрямована на вплив на соціально-економічні процеси за допомогою фінансових інструментів, методів і важелів з метою забезпечення соціальної стабільності, справедливості та добробуту населення.*

Основним завданням фінансового регулювання є забезпечення збалансованого розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів, необхідних для функціонування соціальної сфери. Через цей механізм держава встановлює пропорції між бюджетними витратами, податковими надходженнями, коштами соціальних фондів та інвестиціями у соціальну інфраструктуру.

Фінансове регулювання використовується також як *непрямий фінансовий механізм* соціального управління для стимулювання бажаної соціальної поведінки та підтримки вразливих верств. Зокрема, воно застосовується як компенсаційний інструмент для

захисту населення у зв'язку з підвищенням цін на товари, тарифів на послуги тощо.

У соціальному управлінні найбільш поширеними механізмами фінансового регулювання є:

1) *податкова політика* – формування системи оподаткування, що враховує соціальні пріоритети (наприклад, податкові пільги для малозабезпечених чи соціально орієнтованого бізнесу; звільнення від деяких податків або зборів осіб з інвалідністю, ветеранів, багатодітних сімей). Використання податкової системи як інструменту стимулювання соціально важливої діяльності через зменшення податкового навантаження для певних суб'єктів;

2) *субсидіювання та дотації* – надання фінансової підтримки населенню (адресні субсидії) та підприємствам, які надають соціально значущі послуги (компенсація різниці в тарифах тощо).

Ефективність фінансового регулювання визначається ступенем соціальної результативності – тобто тим, наскільки фінансові ресурси сприяють зниженню соціальної нерівності, підвищенню якості життя та створенню умов для сталого розвитку.

Детальніша характеристика ключових інструментів податкового регулювання у соціальній сфері наведена у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Ключові інструменти фінансового регулювання

Джерело	Характеристика
1	**2**
Податкові пільги для громадян	*Податкова соціальна пільга*: зменшення бази оподаткування податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) для низькооплачуваних працівників або осіб, які мають дітей чи особливі потреби. *Податкова знижка*: можливість повернення частини сплаченого ПДФО за витрати на освіту, лікування, іпотечне кредитування тощо
Пільги для суб'єктів господарювання	*Звільнення від податків/зборів* підприємств громадських організацій осіб з інвалідністю. *Надання податкових преференцій* (наприклад,

Закінчення таблиці 4.7

1	2
	зменшення податку на прибуток) для бізнесу, який фінансує соціальні проєкти або створює соціально важливі робочі місця (стимулювання корпоративної соціальної відповідальності)
Благодійність та меценатство	Включення сум благодійних пожертв у витрати, що зменшують оподатковуваний прибуток підприємств. Це стимулює бізнес до фінансування соціальних програм та підтримки недержавного сектору

5. Позабюджетні ресурси. Важливу роль у соціальному управлінні відіграють позабюджетні фінансові ресурси, зокрема благодійна діяльність, соціально відповідальний бізнес, участь міжнародних донорів і фінансових організацій. Вони залучаються з джерел, не пов'язаних безпосередньо з державним або місцевими бюджетами, і виступають суттєвим доповненням до публічного фінансування.

Залучення позабюджетних коштів *дає можливість*:

- підвищувати фінансову автономність соціальної сфери, зменшуючи навантаження на державний та місцеві бюджети;
- забезпечувати цільове і адресне використання коштів, спрямованих на конкретні соціальні потреби;
- підвищувати ефективність соціальних програм і проєктів за рахунок конкуренції між виконавцями соціальних послуг і контролю за використанням ресурсів;
- стимулювати розвиток соціально відповідального бізнесу та благодійних ініціатив, залучаючи ресурси громадян і підприємств на суспільно значущі цілі;
- залучати міжнародну допомогу та експертні ресурси, що сприяють модернізації системи соціального забезпечення та інтеграції кращих світових практик.

До *основних видів* позабюджетних ресурсів належать:

1. *Добровільні внески* підприємств, організацій та громадян (благодійність, меценатство).

2. *Кошти НДО, благодійних фондів (включаючи міжнародні).*

3. *Ресурси соціально відповідального бізнесу.*

4. *Фінансова допомога та гранти* міжнародних донорів та міжнародних фінансових організацій.

5. *Надходження від надання платних соціальних послуг.*

Детальніша характеристика джерел та напрямів використання позабюджетних ресурсів наведена у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Характеристика позабюджетних ресурсів

Джерело	Характеристика
Кошти підприємств та організацій	Витрати на соціальні програми для своїх працівників (корпоративна соціальна відповідальність, недержавне пенсійне забезпечення)
Внески НДО	Акумулювання внесків, грантів та пожертв від громадян і бізнесу. Спрямовуються на фінансування цільових соціальних проєктів, адресної допомоги, розвиток громадських ініціатив
Ресурси соціально відповідального бізнесу	Спрямування частини своїх ресурсів на розвиток ТГ, їх соціальної інфраструктури та підтримку соціальних програм і проєктів
Міжнародна технічна та фінансова допомога та гранти	Кошти від міжнародних організацій (ПРООН в Україні, Світовий банк, Банк розвитку Ради Європи, Європейський інвестиційний банк) на підтримку реформ, вразливих груп населення та розвиток соціальних послуг. Фінансування соціальних проектів з боку міжнародних донорів, іноземних урядів та фондів. Цей механізм є важливим для фінансування інноваційних та реформаторських соціальних програм, підтримки ВПО та інших вразливих груп в умовах війни
Платні соціальні послуги	Часткова або повна оплата соціальних послуг їх отримувачами (наприклад, у приватних закладах догляду, центрах реабілітації). Застосовується з урахуванням платоспроможності отримувачів (система пільг, диференційована плата)

Ефективне використання позабюджетних ресурсів базується на принципах цільової спрямованості, прозорості та підзвітності. Вони забезпечують гнучкість соціальної політики та дають можливість оперативно реагувати на зміни соціальних потреб населення.

Завершуючи розгляд фінансових механізмів соціального управління зазначимо, що їх ефективність залежить від прозорості розподілу коштів, дієвості нагляду і контролю за їх використанням, дотримання принципів адресності, справедливості та результативності. Фінансові механізми спрямовані на недопущення нецільового використання коштів державного та місцевих бюджетів. Оптимальне поєднання державного регулювання і ринкових стимулів забезпечує стійкість фінансової системи соціальної сфери та сприяє підвищенню добробуту населення. У підсумку фінансові механізми виступають ключовим засобом реалізації державної соціальної політики, що дає можливість узгоджувати інтереси держави, суспільства та громадян, забезпечуючи баланс між соціальною справедливістю й економічною ефективністю.

4.6. Інформаційно-комунікативні механізми

У сучасних умовах розвитку соціального управління особливої актуальності набуває не лише моніторинг соціального середовища, а й цілеспрямований вплив на суспільну свідомість шляхом інформування через різноманітні канали комунікації. Водночас важливою вимогою є забезпечення громадян і суб'єктів господарювання достовірною та доступною інформацією про діяльність ІСЗ, соціальні послуги та програми.

У цьому контексті налагодження ефективної взаємодії з громадськістю, що ґрунтується на принципах відкритості, прозорості та доброзичливості, є невід'ємною складовою діяльності ІСЗ. Такі інституції зобов'язані інформувати населення про реалізацію соціальної політики, зміст і результати соціальних програм, а також звітувати про власну діяльність, досягнення і проблеми.

Зазначена діяльність реалізується через **інформаційно-комунікативні механізми** – *сукупність способів збирання, оброблення,*

поширення інформації та організації взаємодії між ІСЗ і громадськістю з метою ефективної реалізації соціальної політики, популяризації позитивних соціальних практик і формування довіри громадян.

Такими механізмами є *інформування, рекламування, презентування, інформаційно-роз'яснювальна діяльність, комунікація.*

Інформування – це систематичне доведення до відома громадян інформації про соціальну політику, програми, соціальні послуги та інновації у соціальній сфері.

Рекламування – популяризація соціальних ініціатив і привернення уваги до позитивних соціальних практик, а також формування негативного ставлення до суспільно небезпечних явищ.

Презентування – публічна демонстрація результатів реалізації соціальних програм, проєктів або кращих практик.

Інформаційно-роз'яснювальна діяльність – надання громадянам зрозумілих пояснень щодо умов отримання соціальних послуг, порядку участі у програмах і реалізації соціальної політики.

Комунікація – двосторонній процес обміну інформацією між ІСЗ та громадськістю, що передбачає врахування зворотного зв'язку.

Комунікація здійснюється через такі основні канали:

1) *безпосереднє спілкування* – особисті контакти між громадянами та представниками ІСЗ;

2) *цифрові канали* – офіційні вебсайти, електронні сервіси, інтернет-платформи, мобільні застосунки;

3) *медіаканали* – соціальні мережі, телебачення, радіо, інформаційні платформи, друковані та онлайн-видання.

Комунікаційний механізм передбачає наявність прямого та зворотного зв'язку: ІСЗ формують і передають інформацію (соціальні програми, політики, повідомлення), а громадськість її сприймає та реагує. Отриманий зворотний зв'язок використовується для оцінювання ефективності та коригування управлінських рішень. Таким чином, інформація виступає важливим ресурсом соціального управління.

Наприклад, у діяльності Мінсоцполітики важливе значення має ефективне донесення змісту державних соціальних політик

до громадськості. З цією метою застосовується механізм інформування, що передбачає поширення на офіційному веб-сайті відомостей про стан організації виконання державної політики, впровадження соціальних програм та інших заходів у соціальній сфері. Через механізм інформування здійснюється формування соціальних навичок серед окремих груп населення. Зокрема, для формування навичок та популяризації дистанційної оплати житлово-комунальних послуг серед одержувачів пенсій та грошової допомоги у 2020 р. започатковане функціонування інформаційної платформи «Допомога поруч», а також програми з підвищення цифрової грамотності для користування електронними сервісами.

Прикладом комунікаційної підтримки є Комунікаційна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Її метою є запровадження наскрізного наративу безбар'єрності у комунікаціях державних органів та заінтересованих сторін для підвищення обізнаності громадян про дії та результати роботи державних органів для досягнення безбар'єрності та залучення широкого кола громадськості до обговорення цінностей та підтримки руху до безбар'єрного суспільства в Україні.

Формування ефективної комунікації у сфері безбар'єрності передбачає системну та скоординовану роботу на двох інформаційних напрямах. Першим напрямом є комунікаційна діяльність, спрямована на підвищення рівня обізнаності суспільства щодо створення безбар'єрного простору в Україні та, як результат, підвищення рівня підтримки, участі та довіри до відповідних ініціатив. Другим напрямом є комунікаційні заходи, спрямовані на формування культури безбар'єрного простору в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Кожен орган публічної влади у своїй щоденній діяльності повинен покращити інформування громадськості про створення безбар'єрного простору в Україні, його цінність та перевагу для суспільства[72].

[72]Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.12.2024 р. № 1301-р. *Урядовий кур'єр*. 2025. 3 січ. С. 3.

Для популяризації якоїсь позитивної соціальної практики застосовується механізм рекламування (наприклад, популяризації інституту сім'ї, посилення мотивації до реєстрації шлюбу та відповідального батьківства, здорового способу життя, популяризації волонтерської діяльності). Механізм рекламування також застосовується з метою формування негативного ставлення і протидії негативним явищам (домашнє насильство, згубні звички тощо). Прикладом такого механізму є залучення до комунікаційного супроводу *амбасадорів безбар'єрності*, які через власну діяльність та особистий приклад у просвітницькій і суспільно корисній роботі на добровільних і безоплатних засадах сприяють заінтересованим органам у реалізації та популяризації державної політики у сфері безбар'єрності шляхом участі у публічних, інформаційних і комунікаційних заходах.

Амбасадори безбар'єрності *залучаються для*:

1) поширення цінностей безбар'єрності через комунікацію в різних соціальних середовищах з метою формування суспільства рівних можливостей, взаємоповаги та інклюзивності;

2) залучення різних суспільних груп до реалізації Національної та Комунікаційної стратегій через участь в інформаційних, просвітницьких і комунікаційних заходах;

3) підвищення ефективності комунікацій органів влади шляхом використання професійного досвіду та публічної репутації амбасадорів для подолання стереотипів і підтримки суспільних змін;

4) підвищення рівня обізнаності населення щодо законодавства у сфері безбар'єрності, прав і можливостей різних соціальних груп;

5) сприяння розвитку взаємодії між органами влади, громадськістю, бізнесом і науковими установами;

6) забезпечення системної комунікації та постійної присутності тематики безбар'єрності в інформаційному просторі через участь у відповідних заходах і інформаційних кампаніях[73].

[73]Про схвалення рекомендацій щодо залучення амбасадорів безбар'єрності до комунікаційного супроводу та підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядж. Каб. Міністрів України від 01.04.2026 р. № 333-р. *Урядовий кур'єр*. 2026. 18 квіт. С. 19.

ІСЗ проводять інформаційно-роз'яснювальну роботу через засоби масової інформації (далі – ЗМІ). Наприклад, Мінсоцполітики проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу в медіа, організовує проведення просвітницьких заходів з питань забезпечення ґендерної рівності, запобігання та протидії насильству за ознакою статі; Нацсоцслужба проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу з питань реалізації державної політики щодо сім'ї, поширення інформації про права та соціальні послуги для сімей; застосування законодавства у сфері захисту прав дітей.

ІСЗ використовують як власні, так і зовнішні канали комунікації.

До *власних каналів* комунікації належать:

- офіційні веб-сайти, на яких розміщуються прес-релізи, новини, інфографіка, роз'яснення, банери, фото- та відеоматеріали тощо;
- офіційні сторінки для розміщення дописів, інфографіки, опитувань, вікторин, фото- та відеоматеріалів в соціальних мережах та Messenger, зокрема Facebook, платформа X, Telegram, YouTube, Instagram тощо;
- розсилки на адреси електронної пошти, дайджести, друковані матеріали;
- сторінки, подкасти, колонки, блоги та відеоблоги спікерів ІСЗ;
- публічні заходи (прес-конференції, освітні заходи, брифінги, виступи, презентації, демонстрація відеороликів тощо).

До *зовнішніх каналів* комунікації та можливих інструментів комунікації належать:

- аудіовізуальні ЗМІ (фільми, серіали, ролики, програми, новинні сюжети, відеосюжети та інші формати);
- веб-ресурси (статті, інтерв'ю, колонки, фото- та відеоматеріали, опитування, банери тощо);
- друковані ЗМІ (статті, інтерв'ю, колонки, фото- та відеоматеріали тощо);
- публічні заходи (фестивалі, форуми, конференції, мистецькі та культурні заходи, тренінги, семінари тощо);

- зовнішні носії (білборди, сітілайти, вуличні екрани тощо);
- розміщення відеороликів, плакатів та іншої інформаційної продукції у громадському транспорті – на вокзалах та у громадському транспорті;
- розміщення відеороликів, плакатів, буклетів, наліпок та іншої інформаційної продукції у державних та комунальних закладах (Центрах надання адміністративних послуг – далі ЦНАП, ЦНСП, заклади культури, освіти та охорони здоров'я тощо);
- інформаційні ресурси партнерських організацій (інститутів громадянського суспільства, донорів, лідерів громадської думки)[74].

Для забезпечення ефективної взаємодії ІСЗ з громадськістю слід дотримуватися таких *вимог:*

1) *забезпечення актуального інформування*. Кожна ІСЗ, яка дбає про свій позитивний імідж в очах громадськості, намагається оптимально використати можливості поширення відомостей про свою діяльність за допомогою ЗМІ та соціальних мереж. Враховуючи, що саме через ці комунікативні засоби найефективніше передається інформація, слід використовувати різні *форми* її підготовки та отримання:

- випуск і поширення інформаційних бюлетенів, прес-релізів, оглядів, фото-, відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, круглих столів, слухань, телевізійних дебатів, зустрічей, інтернет-, відеоконференцій;
- підготовка та проведення теле- і радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ та соціальних мережах керівників або інших відповідальних працівників ІСЗ;

[74]Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.12.2024 р. № 1301-р. *Урядовий кур'єр*. 2025. 3 січ. С. 4.

- розміщення веб-сторінок в інтернеті та соціальних мережах про ІСЗ та її діяльність;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать чинному законодавству;

2) *організація ефективного «зворотного зв'язку» з громадськістю*. Для отримання зворотного зв'язку від громадян, доцільно регулярно проводити *опитування громадської думки*. Цей метод використовують для збору фактичної інформації щодо ставлення громадян до певної проблеми. Наприклад, результати опитування використовують для визначення та оцінки якості соціальних послуг. Опитування можуть проводитися через соціальні мережі та особисті зустрічі з респондентами. Ще одним методом є *анкетування* – процес заповнення зацікавленою стороною спеціальної форми (опитувальника) для визначення думки з означеного питання. Анкетування спрямоване на отримання зворотного зв'язку від громадян щодо певної ініціативи ІСЗ чи рівня надання соціальних послуг цією інституцією (наприклад, за допомогою розміщення питань на офіційному сайті ІСЗ);

3) *залучення громадськості до участі в процесі обговорення та прийняття рішень.* Ураховуючи те, що управлінські рішення, особливо на вищому рівні соціального управління, впливають на інтереси різних суспільних груп, маючи підтримку одних і викликаючи опір у інших, проводяться *публічні консультації* – етап постановки проблеми, розроблення, формування чи реалізації державної політики, вирішення питання місцевого значення, у ході якого суб'єкт проведення публічної консультації збирає, опрацьовує пропозиції заінтересованих сторін щодо предмета публічної консультації та оприлюднює результати аналізу таких пропозицій[75].

Під час створення комунікаційних планів/продуктів/меседжів необхідно дотримуватися таких *операційних принципів*:

[75]Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 р. № 3841-IX. *Урядовий кур'єр*. 2024. 23 жовт. С. 3.

1. Чіткість та зрозумілість. Комунікуйте результати – якісні та кількісні показники реалізації проєктів та змін у соціальній сфері:

- розповідайте історії людей та кількість осіб, які скористалися соціальною послугою, пройшли навчання тощо;
- стисло озвучте перелік оновлень, які були впроваджені в межах соціального проєкту і які позитивні зміни саме громадянам це принесе;
- поясніть свої наміри: етапи реалізації та конкретні кроки з поясненням, як користувачі можуть скористатися результатами проєктів;
- надайте експертну оцінку щодо запропонованих чи реалізованих позитивних змін та рішень (соціальними експертами, міжнародними профільними організаціями, спеціалізованими громадськими організаціями тощо).

2. Доступність інформації:

- використовуйте стандарти інформаційної доступності, зокрема рекомендації щодо викладення інформації суб'єктами владних повноважень у форматах, що забезпечують доступність її сприйняття, схвалені розпорядженням КМУ від 17 листопада 2023 р. № 1046;
- враховуйте різні формати, шляхи та інструменти для поширення інформації, а саме: усі державні комунікації повинні бути субтитровані українською мовою та перекладені на українську жестову мову;
- використовуйте схеми, ілюстрації, графіки для кращого пояснення змісту новини, насамперед це стосується матеріалів, які описують процеси: повинен бути чіткий маршрут користувача.

3. Баланс між успішними обставинами та наявними проблемами:

- пояснюйте аудиторії, які проблеми у користуванні соціальними послугами турбували користувачів і були бар'єром, і що саме було розв'язано;

- висвітлюйте детально переваги рішення, а саме уникайте категоричних формулювань, які звучать як розв'язання великої проблеми;
- презентуйте результати через конкретні історії: зміни життя окремих громадян/сімей, що опинилися в СЖО, покращені об'єкти соціальної інфраструктури тощо;
- включайте в новину плани/наступні кроки з покращення ефективності своєї роботи, а саме: важливо донести аудиторії, що ви розумієте масштаб виклику і продовжуєте працювати над розв'язанням проблеми.

4. Перевірені дані та зрозумілі форми висвітлення новини:

- рекомендації та дані тільки перевірених експертів, організацій та інформаційних ресурсів;
- етичні комунікації: під час висвітлення персональних історій чи фото людей отримайте їх згоду на публікацію та узгодьте текст з людиною, яка згадується у новині;
- покажіть зв'язок цієї роботи з конкретною ІСЗ через цитату її керівника, наприклад міністра чи його заступника, керівника органу виконавчої влади, міського голови[76].

Отже, арсенал інформаційно-комунікативних механізмів доволі широкий, що дає можливість ІСЗ ефективно поширювати відповідну інформацію та впливати на свідомість громадян, формуючи в суспільстві розуміння змісту й цілей державної соціальної політики, підвищуючи рівень довіри до органів публічної влади, пропагуючи позитивні соціальні практики та стимулюючи громадську участь у реалізації соціальних програм.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «механізми соціального управління»?
2. Які є види механізмів соціального управління?

[76]Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.12.2024 р. № 1301-р. *Урядовий кур'єр*. 2025. 3 січ. С. 4.

3. Назвіть групи правових механізмів соціального управління.
4. У чому полягає принципова різниця між нормативно-правовою та ненормативно-правовою формами реалізації механізмів?
5. У чому різниця між механізмами та інструментами соціального управління?
6. Назвіть інструменти соціального управління.
7. З якою метою встановлюються державні соціальні стандарти і нормативи?
8. Назвіть соціальні нормативи за характером задоволення соціальних потреб.
9. Назвіть принципи формування державних соціальних стандартів і нормативів.
10. Назвіть базовий державний соціальний стандарт.
11. З якою метою встановлюються державні соціальні стандарти і нормативи?
12. Підходи до встановлення прожиткового мінімуму в Україні.
13. Назвіть адміністративні механізми соціального управління.
14. Назвіть різницю між адміністративними механізмами децентралізації і централізації.
15. У чому сутність механізму деінституціалізації?
16. Назвіть основні види фінансових механізмів.
17. Назвіть ключові інструменти фінансового регулювання.
18. Назвіть основні види позабюджетних ресурсів.
19. Назвіть інформаційно-комунікативні механізми соціального управління.
20. Назвіть вимоги, яких слід дотримуватися для досягнення взаєморозуміння, ділових відносин та співпраці між ІСЗ і громадськістю.
21. Назвіть операційні принципи, яких необхідно дотримуватися під час створення комунікаційних планів/продуктів/меседжів.

Рекомендована література

1. Гринців М. В., Зубрицький І. Я. Організація професійної комунікації в соціальній роботі. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2024. № 2(59). С. 18–23.

2. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. / уклад.: Н. М. Коляда, Н. В. Левченко. Київ: Компринт, 2024. 215 с.
3. Оксьом І. Форми і методи державного управління в соціальній сфері: організаційно-правовий аспект. *Публічне право*. 2014. № 4 (16). С. 56–64.
4. Покулита І. К., Колотило М. О. Медіапрактики у соціальній роботі: підручник. Київ: Вид-во «Політехніка», 2020. 192 с.
5. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text
6. Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 р. № 3841-IX. *Урядовий кур'єр*. 2024. 23 жовт. С. 3.
7. Соціальне замовлення: можливості впровадження в Україні. Київ: ГО «КримСОС», 2020. 192 с.
8. Управління в системі соціального забезпечення: магістерський курс: навч. посіб. / В. Я. Малиновський, Г. А. Герасимчук, О. М. Жук, О. М. Гапончук, М. І. Купира, Т. К. Корецька. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 382 с.
9. Хоронжий А. Г. Соціальне управління: підручник. Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2025. 290 с.

РОЗДІЛ 2
СОЦІАЛЬНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕМА 5
Теоретичні засади соціального адміністрування

5.1. Сутність і зміст соціального адміністрування
5.2. Принципи соціального адміністрування
5.2.1. Поняття і сутність принципів адміністрування
5.2.2. Класифікація принципів соціального адміністрування

5.1. Сутність і зміст соціального адміністрування

Перший розділ навчального посібника був присвячений соціальному управлінню. Перш ніж перейти до розгляду соціального адміністрування зауважимо, що публічне адміністрування та публічне управління є досить близькими поняттями, тому інколи вони вживаються як синоніми, що є помилковим. Відповідно доцільно дати відповідь на питання, чи існує різниця між «управлінням» та «адмініструванням» і якщо вона є, то у чому полягає? Щоб відповісти на ці запитання звернемося до класичних трактувань зазначених термінів.

Одним з перших, хто вжив термін «адміністрування», був видатний французький державний діяч **Александр-Франсуа Вів'єн** (*Alexandre-François Vivien*). У своїй фундаментальній праці «Адміністративні дослідження» (1845), він уперше обґрунтував розуміння адміністрування як динамічної діяльності держави, спрямованої на реалізацію суспільних інтересів[1]. Вів'єн заклав теоретичний фундамент для виокремлення адміністрування як самостійної категорії, що виходить за межі простого виконання законів. При цьому зауважимо, що він не розмежовував «адміністрування» та «управління» у сучасному розумінні, оскільки у французькій мові того часу (та й значною мірою зараз) термін

[1]Études administratives / par M. Vivien. Paris: Guillaumin, 1845. 541 p.

l'administration охоплював обидва ці поняття. Це пояснюється тим, що у французькій традиції, на відміну від англо-американської (де є *management* та *administration*), слово administration використовується для позначення: управління (керування справами); системи органів (адміністрація); діяльності (адміністрування).

На думку одного з провідних дослідників публічного менеджменту та адміністрування **Овена Е. Г'юза** (*Owen E. Hughes*), ці слова близькі за значенням, але аналіз їх семантики дає підстави зробити висновок, що терміни «управління» та «адміністрування» суттєво відрізняються, так як менеджер (управлінець) виконує іншу роль, ніж адміністратор. Адміністрування по суті передбачає дотримання інструкцій і надання послуг, тоді як управління (менеджмент) передбачає, по-перше, досягнення результатів, по-друге, персональну відповідальність менеджера за результати досягнутого[2].

Зважаючи на сказане вище, можна зазначити, що головна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що для управління визначальними є політичні чи нормотворчі аспекти, а для адміністрування – технологічні. Тому одними з головних завдань публічного управління є прийняття політичних (управлінських) рішень, які реалізуються у процесі адміністративної діяльності органів публічної влади із застосуванням відповідних механізмів та інструментів.

Слово «адміністрація» є поширеним визначенням діяльності у сфері управління суспільними справами і походить від латинського *administratio* – керування, управління, а також від *administro* – прислуговую, допомагаю. Таким чином, у самому понятті етимологічно поєднуються управлінський і сервісний чинники, що найбільшою мірою відповідає функціональній природі публічної влади – служіння суспільству. Крім того, термін «адміністрація» традиційно використовується для позначення сукупності органів публічної влади, які здійснюють відповідну

[2]Owen E. Hughes (2018). Public Management and Administration. An Introduction. 5th Edition. London: Red Globe Press P. 3–4.

діяльність, що має переважно організаційно-розпорядчий (виконавчий) характер.

Теоретичну розробку питань адміністрування започаткувала праця «Дослідження адміністрування» («The Study of Administration») майбутнього президента США **Вудро Вільсона** (*Woodrow Wilson*), написана у 1887 році. У ній він наголошував, що «адміністрування буде шукати засоби поліпшення діяльності уряду, зробить його працю менш трудомісткою, впорядкує організацію управління». В. Вільсон вважав адміністрування продовженням політики, розмежувавши все-таки політику та адміністрування. Він наголосив, що «адміністрування лежить поза межами сфери політики. Адміністративні питання – не політичні питання. Хоча політика ставить завдання перед адміністрацією, не можна допускати втручання в їхню діяльність».

В. Вільсон у своїй праці сформулював чотири принципи публічного адміністрування, які повинні реалізуватися на практиці:

1) *розмежування політичних та адміністративних питань*: чітке розділення сфери прийняття політичних рішень і сфери їх безпосереднього виконання;

2) *компаративний аналіз політичних і бізнесових організацій*: використання порівняльних методів для вивчення структур управління в різних секторах;

3) *адаптація практик ділового адміністрування*: підвищення ефективності державного апарату шляхом упровадження успішних управлінських методів з приватного сектору (бізнесу) у роботу публічних службовців;

4) *професіоналізація публічної служби*: забезпечення високої ефективності управління через безперервне підвищення кваліфікації та фаховий розвиток публічних службовців[3].

Формування сучасного розуміння адміністрування як самостійної наукової дисципліни та практичної діяльності відбулося завдяки синтезу двох провідних інтелектуальних шкіл XIX ст. –

[3]Wilson W. The study of Administration. *Political Science Quarterly*. 1887. Vol. 2. № 2. P. 210.

європейської (континентальної) та англо-американської (див. табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика шкіл адміністрування

Критерій порівняння	Європейська школа (М. Вів'єн)	Американська школа (В. Вільсон)
Праця / Рік	«Études administratives» (1845)	«The Study of Administration» (1887)
Ключова дефініція	Адміністрування – це «держава в дії», живий механізм реалізації суспільного блага	Адміністрування – це автономна сфера діяльності, віддалена від політичної сфери
Методологічний акцент	Соціальна відповідальність: управління як інструмент забезпечення добробуту громадян	Ефективність (Efficiency): раціональна організація урядової праці за зразком кращих бізнесових практик
Роль публічного службовця	Професіонал, який є «обличчям» держави та забезпечує зв'язок із суспільством	Позаполітичний технократ-виконавець, чия робота базується на стандартах професіоналізму та політичної нейтральності
Значення для соціальної сфери	Обґрунтування потреби в закладах соціального захисту та публічних сервісах	Розроблення чітких алгоритмів та стандартів надання послуг (усунення суб'єктивізму)

Поняття «Public administration», що у перекладі з англійської означає публічне (громадське) адміністрування, було вперше запроваджене англійським теоретиком **Десмондом Кілінгом** (*Desmond Keeling*) у 1972 році. У своїй фундаментальній праці «Урядове управління» він дав таке визначення: «Публічне адміністрування – це пошук найкращих способів використання ресурсів

задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне адміністрування спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності»[4].

Д. Кілінг чітко розмежовує природу і сутність адміністрування і менеджменту (управління). Адміністрування – це діяльність, де першочерговим критерієм успіху є процедурна справедливість та відповідність правовим нормам. Натомість менеджмент (управління) орієнтований на результативність та оптимальне використання ресурсів.

У цьому контексті публічне адміністрування доцільно розглядати як регламентовану законами та іншими НПА системну, організуючу, владно-розпорядчу діяльність органів публічної влади, спрямовану на надання публічних послуг, реалізацію управлінських рішень, виконання адміністративних функцій та забезпечення внутрішніх процесів їх діяльності.

У 1950 р. **Джон К. Кідні** (*John C. Kidneigh*) опублікував знакову статтю «The Social Work Administration Process», у якій з'явився термін «Social Welfare Administration» (адміністрування соціальним забезпеченням): «Соціальне адміністрування – це двосторонній процес трансформації соціальної політики в соціальні послуги… Цей процес включає використання досвіду, отриманого під час надання послуг, для постійної зміни та вдосконалення самої політики»[5].

За Кідні, адміністрування соціальним забезпеченням є життєво важливим мостом між намірами (політикою) та результатами (послугами), забезпечуючи, щоб політика була не лише реалізована, але й постійно вдосконалювалася відповідно до реальних потреб суспільства.

Сучасне соціальне адміністрування – це інтегрована система, яка поєднує європейську традицію соціального служіння (Вів'єн),

[4]Keeling, D. Management in Government. London: Allen & Unwin, 1972. 210 p.

[5]Kidneigh, J. C. (1950). Social work administration: An area of social work practice? *Social Work Journal*, 57, 61–79.

американську вимогу позаполітичної професійності державних службовців (Вільсон), управлінську динаміку трансформації політики в соціальні послуги (Кідні) та британську модель пріоритету процедурної справедливості (Кілінг) (див. табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Еволюція концепції соціального адміністрування

Автор	Ключовий внесок у теорію	Значення для соціальної сфери
М. ВІВ'ЄН (1845)	Адміністрування – це «держава в дії». Перехід від сухого права до живої діяльності	Обґрунтування того, що держава має бути активним суб'єктом забезпечення добробуту
В. ВІЛЬСОН (1887)	Дихотомія політики та адміністрування. Вимога професіоналізму та ефективності	Виокремлення соціальної допомоги в автономну професійну сферу, вільну від політичних маніпуляцій
ДЖ. КІДНІ (1950)	Адміністрування як динамічний процес трансформації політики в конкретні послуги	Наголос на важливості зворотного зв'язку (комунікації) між клієнтом та інституцією
Д. КІЛІНГ (1972)	Розмежування адміністрування (процедурна справедливість) та менеджменту (результат)	Доведення того, що в соцсфері законність процедури є вищою за економію ресурсів

Перед аналізом сутності соціального адміністрування важливо розмежувати сутність понять «управління» та «адміністрування», які, попри їх близькість, мають різну функціональну природу. У сучасній теорії управління розглядається як діяльність, пов'язана з формуванням політики, визначенням цілей і прийняттям рішень, тоді як адміністрування – процес їх практичної реалізації через систему процедур, інструментів і регламентів. Такий підхід узгоджується з класичними положеннями щодо дихотомії політики та адміністрування, а також із сучасними інтерпретаціями,

які акцентують на відмінності між результативністю управління та процедурною впорядкованістю адміністрування. Порівняльну характеристику цих понять подано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Порівняльна характеристика управління та адміністрування

Критерій	Управління (менеджмент, публічне управління)	Адміністрування (публічне адміністрування)
Сутність	Цілеспрямований вплив на політичні та соціально-економічні процеси та відносини для досягнення суспільно значущих результатів	Регламентована владно-розпорядча діяльність щодо реалізації політичних рішень
Ключовий концепт	Політичний, стратегічний, законотворчий	Технологічний, процедурний, виконавчий
Головна функція	Прийняття управлінських (політичних) рішень	Реалізація управлінських рішень, прийняття адміністративних актів
Характер суб'єкта	Управлінець (менеджер), який приймає рішення та несе персональну відповідальність за результат	Адміністратор – виконавець, який діє в межах інструкцій, положень, наказів, розпоряджень
Механізми	Трансформація, реформування, модернізація, оптимізація	Адміністртивна процедура, регламент, послуга
Результат діяльності	Соціально-економічні зміни, розвиток, досягнення стратегічних цілей	Конкретна адміністративна послуга, виконане рішення, адміністративна дія

Таким чином, розмежування управління та адміністрування дає можливість глибше зрозуміти функціональну природу діяльності ІСЗ. Управління виступає як стратегічний і політико-нормотворчий компонент, що визначає цілі, пріоритети та напрями розвитку соціальної сфери, тоді як адміністрування є інструментально-процедурним механізмом їх реалізації. Водночас у прак-

тичній діяльності ці складові тісно переплітаються, формуючи єдину політико-адміністративну систему. Особливо виразно це проявляється у соціальній сфері, де ефективність державної політики безпосередньо залежить від якості її адміністративного втілення. Саме тому подальший розгляд соціального адміністрування потребує уточнення його змісту, функціонального призначення та сутнісних характеристик.

Соціальне управління та соціальне адміністрування співвідносяться як ціле і часткове: соціальне управління визначає стратегічні напрями розвитку соціальної сфери, тоді як соціальне адміністрування забезпечує їх практичну реалізацію. Соціальне адміністрування виступає інструментом впровадження соціальної політики та управлінських рішень шляхом застосування регламентованих процедур і надання соціальних послуг.

Соціальне адміністрування – *це діяльність ІСЗ, що полягає у прийнятті адміністративних актів та наданні соціальних послуг і адміністративних послуг соціального характеру (далі – АПСХ) для категорій осіб, які потребують державної соціальної підтримки, із використанням відповідного інструментарію та сучасних інноваційних технологій*.

Водночас соціальне управління та соціальне адміністрування перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки в процесі реалізації управлінських рішень одночасно використовуються інструменти як управління, так і адміністрування. Так, організація виконання державної цільової програми та координація діяльності суб'єктів, залучених до її реалізації, належать до функцій соціального управління. Натомість безпосереднє виконання заходів, передбачених операційним планом, здійснюється за допомогою адміністративних процедур. Оцінювання результатів і підсумковий контроль знову ж таки належать до управлінської сфери.

Принциповою відмінністю є характер цих видів діяльності: соціальне управління має дискреційний характер, оскільки передбачає вибір альтернативних варіантів розвитку, тоді як соціальне адміністрування є чітко регламентованою діяльністю, в межах якої дії виконавців визначаються адміністративними процеду-

рами, стандартами та нормативно-правовими актами. Таким чином, соціальне управління формує цілі та «рамку» розвитку, а соціальне адміністрування трансформує їх у конкретні результати для отримувачів соціальних послуг через мережу ІСЗ. Відмінності між ними узагальнено у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Порівняльна характеристика соціального управління та соціального адміністрування

Ознака для порівняння	Соціальне управління	Соціальне адміністрування
Характер діяльності	Стратегічний, концептуальний, варіативний	Операційний, процедурний, виконавчий
Основна мета	Визначення місії, пріоритетів та напрямів соціального розвитку	Забезпечення реалізації соціальних прав громадян та задоволення їх конкретних соціальних потреб
Спосіб прийняття рішень	Дискреційний (вибір серед альтернатив)	Регламентований (відповідно до процедур і стандартів)
Об'єкт впливу	Соціальні процеси, системи, великі соціальні групи	Отримувачі соціальних послуг, конкретні категорії населення
Функції	Прогнозування, планування, організація, координація, оцінювання, контроль	Соціальний захист, соціальна підтримка, соціальна робота, надання соціальних послуг та АПСХ
Результат	Соціальний розвиток, стабільність і збалансованість системи соціального захисту населення	Конкретна соціальна послуга, адміністративний акт

У процесі здійснення адміністративних функцій органи публічної влади набувають повноважень *адміністративного органу* – ОВВ, ОМС, їх посадова особа, інший суб'єкт, який відповідно до закону уповноважений здійснювати функції публічної

адміністрації[6]. У цьому контексті доцільно розрізняти адміністративну діяльність як владно-розпорядчу, регулятивну та юрисдикційну діяльність, спрямовану на реалізацію норм права, та соціальне управління як цілеспрямований вплив на соціальні процеси й відносини з метою досягнення суспільно значущих результатів.

Як випливає з наведеного підходу, органам як виконавчої влади, так і місцевого самоврядування притаманна подвійна політико-адміністративна природа, що проявляється у поєднанні управлінських і адміністративних функцій. З одного боку, вони формують і реалізують державну соціальну політику, визначають пріоритети розвитку соціальної сфери, організовують надання соціальних послуг, тобто здійснюють соціальне управління. З іншого боку, ці ж органи застосовують норми адміністративного права, приймають обов'язкові для виконання рішення, здійснюють контроль і нагляд, а також застосовують заходи адміністративного примусу, що становить зміст їх адміністративної діяльності.

Прикладом подвійної політико-адміністративної природи діяльності ІСЗ є функціонал ПФУ. Взаємодіючи з громадянами, ПФУ реалізує соціальне адміністрування шляхом прийняття адміністративних актів щодо встановлення пенсійних виплат чи/або надання АПСХ. Водночас ПФУ здійснює соціальне управління, в межах якого бере участь у формуванні державної пенсійної політики, координування соціальних програм і рішень, організації виплат окремим категоріям населення, забезпечення пенсійних гарантій та поширення інформації стосовно рівнів системи пенсійного забезпечення.

Аналогічна подвійність характерна і для ОМС. Прийняття місцевими радами рішень у соціальній сфері (затвердження програм соціального розвитку, встановлення місцевих гарантій соціального захисту тощо) належить до сфери соціального управління. Натомість діяльність із надання АПСХ через ЦНАП, а також

[6]Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. *Голос України*. 2022. 15 черв. С. 10.

прийняття індивідуальних адміністративних актів за зверненнями громадян, є проявом адміністративної діяльності.

Таким чином, поєднання функцій соціального управління та адміністративної діяльності зумовлює комплексний характер діяльності ІСЗ та визначає особливості їх правового статусу в системі соціального управління.

5.2. Принципи соціального адміністрування

5.2.1. Поняття і сутність принципів адміністрування

Термін «принцип» походить від латинського слова *principium* – основа, начало, і означає вихідні положення, керівні ідеї та основні правила, що визначають природу, соціальну сутність, спрямованість і найважливіші властивості певного явища. Відповідно принципи відображають сутність і закономірності процесів соціального адміністрування, виступаючи результатом узагальнення об'єктивних законів і практичного досвіду їх реалізації. Принципи визначають вимоги до системи, структури, організації та процесу соціального адміністрування. Вони перебувають у взаємозв'язку і взаємодії, утворюючи цілісну систему, в межах якої кожен принцип розкриває свій зміст і регулятивний потенціал лише у поєднанні з іншими.

Принципи соціального адміністрування не лише відображають об'єктивні закономірності функціонування соціальних систем, а й виступають орієнтирами практичної діяльності. Водночас їх ефективність залежить від рівня усвідомлення та застосування суб'єктами адміністративної діяльності. Тобто недостатньо лише знати принципи – необхідно забезпечити їх реальне впровадження у практику.

Принципи соціального адміністрування – *це фундаментальні істини, позитивні закономірності, керівні ідеї, основні положення, норми поведінки, що відображають закономірності розвитку адміністрування, сформульовані як певне наукове положення, закріплене переважно у правовій формі, на основі якого функціонують ІСЗ.*

У практичній діяльності принципи соціального адміністрування реалізуються з урахуванням конкретних політичних,

соціально-економічних і культурних умов. Вони відображають взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами адміністрування. Ці принципи є динамічними за змістом і формою, оскільки вони ґрунтуються на досвіді адміністрування та змінюються відповідно до розвитку соціальної сфери.

У процесі інституціоналізації принципи набувають нормативного характеру, закріплюючись у законах та інших НПА, стаючи обов'язковими для виконання. Зокрема, основні принципи надання соціальних послуг (такі як толерантність, добровільність, гуманізм та конфіденційність) чітко зафіксовані у статті 3 Закону України «Про соціальні послуги». Їх практичне застосування забезпечує ефективність функціонування ІСЗ, а також гарантує високу якість і доступність соціальної підтримки для кожного громадянина.

Сучасні принципи соціального адміністрування сформувалися внаслідок еволюції теорій соціальної роботи та соціального забезпечення у поєднанні з базовими засадами публічного адміністрування. Їхнє становлення відбувалося через синтез гуманістичних та адміністративних підходів до організації соціального захисту населення, що дало змогу інтегрувати індивідуально орієнтовані та системні механізми впливу. Вагомий внесок у концептуалізацію цих принципів здійснили провідні дослідники та практики, чиї напрацювання заклали фундамент для сучасної моделі соціального адміністрування. Серед розмаїття наукових підходів до формування принципів соціального адміністрування варто виділити концепції таких ключових постатей:

Мері Річмонд (1861–1928) – одна із засновниць професійної соціальної роботи, яка заклала наукові основи індивідуальної соціальної роботи (casework). У праці «Social Diagnosis» (1917) вона обґрунтувала необхідність комплексного аналізу життєвої ситуації клієнта, що стало підґрунтям принципів індивідуалізації допомоги, об'єктивності оцінювання потреб і наукової обґрунтованості втручання. Її підхід також сприяв формуванню етичних засад професії, зокрема принципів конфіденційності, поваги до особистості та професійної відповідальності.

Джейн Аддамс (1860–1935) – засновниця settlement-руху та одна з фундаторок громадоорієнтованої соціальної роботи. Її діяльність у Hull House (центрі допомоги бідним та іммігрантам) стала практичним втіленням принципів соціальної справедливості, демократизму, солідарності та активної участі громади у вирішенні соціальних проблем. Вона підкреслювала значення соціальної інтеграції та партнерства між державою і громадянським суспільством, що згодом трансформувалося у принципи партисипативності в соціальному адмініструванні.

Гелен Перлман (1906–2004) – розробниця функціонального підходу та моделі «розв'язання проблем» (problem-solving model), яка акцентувала увагу на динамічній взаємодії між особистістю клієнта, його проблемою та соціальним середовищем. Її ідеї сприяли утвердженню принципів клієнтоцентризму, активізації внутрішніх ресурсів особи та орієнтації на результат у соціальній роботі, що є важливими складовими сучасного соціального адміністрування.

Гордон Гамільтон (1892–1967) – представниця психосоціального підходу, яка розвинула ідею комплексного бачення проблем клієнта через поєднання психологічних і соціальних чинників. Вона обґрунтувала необхідність урахування соціального контексту, міжособистісних взаємодій і впливу інституційного середовища, що стало основою принципів системності, комплексності та міждисциплінарності.

Флоренс Голліс (1907–1987) – дослідниця, яка суттєво поглибила психосоціальну модель, приділяючи особливу увагу професійним стандартам, етичним нормам і якості соціальної допомоги. Вона сформулювала підходи, що підкреслюють взаємозв'язок психологічних і соціальних аспектів у роботі з клієнтом, а також необхідність професійної рефлексії та дотримання стандартів діяльності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що принципи соціальної роботи та соціального забезпечення формувалися під впливом чотирьох ключових ідей:

1. *Індивідуалізація та адресність соціальної допомоги* (Флоренс Голліс, Мері Річмонд, Гелен Перлман) передбачає враху-

вання унікальних потреб, життєвих обставин і ресурсів кожного клієнта, а також орієнтацію соціальної підтримки на конкретний результат.

2. *Соціальна справедливість і соціальна рівність* (Джейн Аддамс) відображають необхідність подолання соціальної нерівності, забезпечення рівного доступу до соціальних благ і послуг, а також утвердження принципів солідарності та суспільної відповідальності.

3. *Комплексність і системність соціального впливу* (Гордон Гамільтон, Флоренс Голліс) полягає у врахуванні взаємозв'язку психологічних, соціальних, економічних та інституційних чинників, які визначають становище особи, а також у необхідності міждисциплінарного підходу до розв'язання соціальних проблем.

4. *Етичність і професійна відповідальність* (Мері Річмонд, Флоренс Голліс) передбачає дотримання норм професійної етики, повагу до гідності та прав людини, забезпечення конфіденційності, недискримінації, а також відповідальність фахівця за прийняті рішення і результати професійної діяльності.

У сукупності зазначені ідеї стали концептуальною основою формування сучасних принципів соціального адміністрування, забезпечивши їх гуманістичну спрямованість, наукову обґрунтованість і практичну орієнтацію на ефективне вирішення соціальних проблем.

5.2.3. Класифікація принципів соціального адміністрування

Формулювання універсальних принципів соціального адміністрування є складним теоретико-методологічним завданням через багатоаспектність цієї сфери діяльності. У зв'язку з цим загальноприйнятою практикою стало нормативне закріплення принципів за окремими напрямами соціальної діяльності. Зокрема, базові засади *надання соціальних послуг* визначені Законом України «Про соціальні послуги».

Принципами здійснення *верифікації та моніторингу державних виплат* є: 1) дотримання верховенства права; 2) забезпе-

чення прав і свобод людини та громадянина; 3) неупередженість та об'єктивність; 4) відкритість, прозорість і системність діяльності щодо проведення верифікації державних виплат[7].

Соціальне страхування здійснюється на основі таких принципів: 1) законодавчого визначення умов і порядку здійснення соціального страхування; 2) обов'язковості страхування осіб відповідно до видів соціального страхування та можливості добровільності страхування у випадках, передбачених законом; 3) державних гарантій реалізації застрахованими особами своїх прав; 4) обов'язковості фінансування витрат, пов'язаних із наданням страхових виплат та соціальних послуг, в обсягах, передбачених законом; 5) формування та використання коштів соціального страхування на засадах солідарності та субсидування; 6) диференціації розміру виплати допомоги залежно від страхового стажу; 7) економічної заінтересованості суб'єктів страхування в поліпшенні умов і безпеки праці; 8) цільового використання коштів соціального страхування; 9) відповідальності роботодавців та страховика за реалізацію права застрахованої особи на страхові виплати та соціальні послуги згідно із законом[8].

У 2005 р. затверджено ***Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи України***, в якому міжнародні етичні стандарти адаптовані до національних реалій. Зокрема, в його основу покладений вітчизняний досвід і міжнародні етичні принципи й стандарти соціальної роботи, котрі були визначені на загальних зборах Міжнародної федерації соціальних працівників (IFSW) у м. Коломбо (Шрі-Ланка) 6-8 липня 1994 року. Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи України містить:

– *етичні принципи діяльності* спеціалістів із соціальної роботи (перелік базових етичних ідей і традицій, що стають підґрунтям для прийняття етичного рішення в соціальній роботі);

[7]Про верифікацію та моніторинг державних виплат: Закон України від 03.12.2019 р. № 324-IX. *Голос України*. 2019. 20 груд. С. 3.

[8]Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text

– *норми етичної поведінки* спеціалістів із соціальної роботи (основа професійної діяльності).

Зокрема, *етичні принципи діяльності* є такими:

1. Повага до гідності кожної людини.
2. Пріоритетність інтересів клієнтів.
3. Толерантність.
4. Довіра та взаємодія у вирішенні проблем клієнта.
5. Доступність послуг.
6. Конфіденційність.
7. Дотримання норм професійної етики[9].

Важливими орієнтирами для національної моделі етики в соціальній сфері є міжнародні документи. Такими є ***Глобальне визначення соціальної роботи*** *(Global Definition of Social Work, 2014)* та ***Глобальна декларація етичних принципів соціальної роботи*** *(Global Social Work Statement of Ethical Principles, 2018),* що затверджені *Міжнародною федерацією соціальних працівників (IFSW)* та *Міжнародною асоціацією шкіл соціальної роботи (IASSW).*

Згідно першого документа принципи соціальної справедливості, прав людини, колективної відповідальності та поваги до різноманітності є центральними для соціальної роботи[10].

Згідно Глобальних етичних принципів соціальної роботи ключовими принципами *професійної етики* є такі:

1. Визнання внутрішньої людської гідності.
2. Сприяння правам людини.
3. Сприяння соціальній справедливості.
4. Сприяння праву на самовизначення.
5. Сприяння праву на участь.
6. Повага до конфіденційності та приватності.
7. Ставлення до людей як до цілісних особистостей.

---

[9]Етичний кодекс спеціалістів із соціальної роботи України: наказ Міністерства України у справах молоді та спорту від 09.09.2005 р. № 1965. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1965643-05#Text

[10]Global Definition of Social Work. *IFSW*, 2014. URL: https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/

8. Етичне використання технологій та соціальних мереж.
9. Професійна чесність[11].

Спираючись на концептуальні ідеї класиків соціальної роботи, положення міжнародних документів та сучасні адміністративні підходи, принципи соціального адміністрування доцільно систематизувати за такими основними групами:

1. ***Соціально-гуманістичні принципи*** (ідея соціальної справедливості та рівності):
- соціальна справедливість;
- рівний доступу до соціальних послуг;
- рівність прав та недискримінація;
- соціальна солідарність;
- гуманізм, повага до честі та гідності.

2. Сервісні принципи (ідея індивідуалізації та адресності соціальної допомоги):
- адресність соціальних послуг;
- індивідуальний підхід (персоналізація);
- клієнтоцентризм (орієнтація на потреби отримувача послуг);
- доступність (безбар'єрність, своєчасність, універсальність соціальних послуг);
- субсидіарність (наближення соціальної послуги до людини);
- відповідальність.

3. ***Організаційно-технологічні принципи*** (ідея комплексності та системності):
- комплексність соціальних послуг;
- системність і неупередженість;
- відкритість і прозорість діяльності;
- ефективність використання ресурсів;
- підзвітність і відповідальність суб'єктів адміністрування;
- інноваційність діяльності;
- адаптивність системи.

[11]Global Social Work Statement of Ethical Principles. *IFSW*, 2018. 2 July. URL: https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles

4. ***Етичні принципи*** (ідея етичності та професійної відповідальності):

- повага до гідності людини;
- пріоритет інтересів клієнта;
- толерантність;
- довіра та партнерська взаємодія з клієнтами;
- конфіденційність;
- професійна чесність;
- професійна відповідальність і підзвітність;
- дотримання професійної етики (див. табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Класифікація принципів соціального адміністрування

Групи принципів	Основний зміст та спрямованість	Ключові принципи
Ціннісно-гуманістичні	Формують ідеологічний та моральний фундамент системи соціального захисту	Соціальна справедливість, гуманізм, солідарність, рівність прав та недискримінація
Сервісні	Визначають механізм та якість безпосереднього надання соціальних послуг клієнту	Адресність, клієнтоцентризм, безбар'єрність, субсидіарність, своєчасність
Організаційно-технологічні	Регулюють внутрішню механіку, ефективність та стабільність адміністративної системи	Системність, адаптивність, інноваційність, прозорість, ефективність ресурсів
Етичні	Встановлюють моральні стандарти поведінки соціальних фахівців та правила взаємодії з клієнтами	Повага до гідності, професійна чесність, конфіденційність, толерантність, довіра

Завершуючи розгляд принципів соціального адміністрування, варто наголосити на їхньому *синергетичному характері*. Жоден з наведених принципів не може бути реалізований ізольовано: наприклад, *адресність* втрачає свій сенс без *доступності* соціаль-

них послуг, а *інноваційність* організаційних підходів має підпорядковуватися фундаментальному принципу *соціальної справедливості*.

В умовах трансформації соціальної сфери в Україні дотримання етичних принципів є не лише вимогою міжнародних стандартів, зокрема оновленої Європейської соціальної хартії та національного законодавства. Це насамперед практична необхідність для ефективного задоволення потреб громадян, що випливає з конституційних засад України як соціальної держави. Саме такий підхід гарантує високу якість і доступність соціальних послуг.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення соціального адміністрування.
2. Хто перший вжив термін «адміністрування»?
3. Праця якого дослідника започаткувала теоретичну розробку питань адміністрування?
4. Яким автором і в якому році було запроваджене поняття «Public administration»?
5. Назвіть ключові відмінності європейської та американської шкіл адміністрування.
6. Який науковець ввів у науковий обіг термін «Social Welfare Administration»?
7. Що означає термін «Social Welfare Administration»?
8. Дайте сучасне визначення соціального адміністрування.
9. Чим соціальне адміністрування відрізняється від соціального управління?
10. На ідеях яких дослідників були сформульовані сучасні принципи соціального адміністрування?
11. Хто є автором праці «Загальне та промислове управління» (1917), у якій вперше було систематизовано 14 принципів адміністрування?
12. Назвіть чотири класичні ключові ідеї, що стали основою формування сучасних принципів соціального адміністрування.
13. Назвіть види принципів соціального адміністрування.

14. Чому в умовах воєнного стану чи надзвичайних ситуацій принцип адаптивності стає пріоритетним для системи соціального захисту?
15. Назвіть етичні принципи соціального адміністрування.
16. Назвіть сервісні принципи соціального адміністрування.

Рекоменована література

1. Бойко О., Савицька О. Глобальне визначення соціальної роботи. *Вісник АПСВТ*. 2018. № 2. С. 96–99.
2. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
3. Даниленко А. С., Юхименко П. І. Публічне адміністрування: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2019. 288 с.
4. Менеджмент соціальної роботи: підручник / авт.-упор. Т. Л. Надвинична, С. А. Надвничний. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 370 с.
5. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків: ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
6. Пєтков С. В., Соболь Є. Ю., Армаш Н. О. Адміністративна діяльність органів публічної влади: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: КНТ, 2019. 207 с.
7. Публічне адміністрування: навч. посіб. / А. І. Берлач, Н. А. Литвин, І. А. Мацелюх та ін. / за заг. ред. А. І. Берлач, Н. А. Литвин. Київ: ВД «Дакор», 2025. 556 с.
8. Публічне адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. А. С. Даниленка, П. І. Юхименка, Т. В. Сокольської. Київ: Центр учбової літ-ри, 2022. 288 с.
9. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. / В. П. Якобчук, О. В. Скидан, Н. В. Дацій та ін. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ: Ліра-К, 2025. 476 с.

10. Семигіна Т. Нові глобальні етичні принципи соціальної роботи. *Вісник АПСВТ*. 2019, №1. С. 70–85. DOI: https://doi.org/10.33287/11196
11. Семигіна Т., Столярик О. Нове обличчя соціальної роботи: сучасні теорії та підходи. Таллінн: Teadmus. 2025. 524 с.
12. Соціальні ресурси децентралізації управління: механізми мобілізації та ефективного використання / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк, В. П. Вишневський та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 480 с.
13. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. 308 с.

ТЕМА 6
Функції соціального адміністрування

6.1. Функції соціального адміністрування та їх класифікація
6.2. Соціальний захист
6.3. Соціальна підтримка
6.4. Соціальна робота
6.5. Соціальні послуги
6.6. Адміністративні послуги соціального характеру

6.1. Функції соціального адміністрування та їх класифікація

У першому розділі було розглянуто функції соціального управління. У соціальному адмініструванні функції мають іншу природу, оскільки безпосередньо пов'язані з адміністративною діяльністю ІСЗ та реалізацією публічно-владних повноважень.

Згідно зі ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру», до основних функцій публічної адміністрації належать: надання адміністративних послуг, здійснення інспекційної (контрольної, наглядової) діяльності, а також вирішення інших справ за заявою особи або за ініціативою адміністративного органу[12]. У соціальній сфері ці функції набувають специфічного змісту, зумовленого необхідністю забезпечення соціальних прав і гарантій громадян.

Функції соціального адміністрування – *напрями діяльності ІСЗ, спрямовані на забезпечення соціального захисту та підтримки осіб, які перебувають у СЖО, надання соціальних послуг.*

Особливістю цих функцій є поєднання адміністративного та сервісного компонентів: з одного боку, вони реалізуються через адміністративні акти, а з іншого – орієнтовані на задоволення соціальних потреб громадян.

На основі аналізу чинного законодавства України та практики діяльності ІСЗ можна виокремити такі основні функції

[12]Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. *Голос України*. 2022. 15 черв. С. 10.

соціального адміністрування: *соціальний захист*; *соціальна підтримка*; *соціальна робота; соціальні послуги. (див. табл. 6.1).*

Таблиця 6.1

Сутність функцій соціального адміністрування

Функція	Зміст	Приклади реалізації
Соціальний захист	Забезпечення державних соціальних гарантій, реалізація права громадян на матеріальне забезпечення у випадках соціальних ризиків	Призначення пенсій, державних допомог сім'ям з дітьми, надання субсидій, компенсацій
Соціальна підтримка	Допомога вразливим категоріям населення, сприяння інтеграції й адаптації	Підтримка ВПО, програми зайнятості, адресна допомога малозабезпеченим
Соціальна робота	Професійна діяльність, спрямована на подолання СЖО, профілактику соціальних ризиків та відновлення соціального функціонування особи	Соціальний супровід сімей у СЖО, консультування, кризове втручання, профілактичні заходи
Соціальні послуги	Надання комплексу сервісів, спрямованих на догляд, підтримку, реабілітацію та розвиток особи	Послуги територіальних центрів, ЦНСП, догляд удома, денні центри

Таким чином, функції соціального адміністрування поєднують у собі елементи адміністративної та сервісної діяльності, що відрізняє їх від ширших функцій соціального управління та надає їм прикладного характеру. Їх специфіка полягає у тісному поєднанні владно-адміністративних механізмів із наданням соціально орієнтованих послуг, що забезпечує безпосередній вплив на рівень соціального захисту та добробут населення.

6.2. Соціальний захист

Поняття *«соціальний захист»* у тому значенні, до якого ми звикли сьогодні, є відносно молодим для соціальної сфери. До

середини XX ст. панував термін «соціальне забезпечення» (*Social security*), а ширша категорія «соціальний захист» (*Social protection)* почала утверджуватися в актах, що заклали фундамент сучасної світової архітектури прав людини. Його поява пов'язана з формуванням сучасної соціальної держави та необхідністю забезпечення належного рівня життя населення, особливо вразливих соціальних груп.

Першим глобальним документом, що закріпив право кожної людини на соціальний захист, стала ***Загальна декларація прав людини (1948 р.). Європейська соціальна хартія (1961 р.)*** стала ключовим правовим документом для європейського простору, оскільки не просто згадує виплати, а встановлює обов'язок держав створювати та підтримувати ефективну систему соціального захисту. ***Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (1966 р.)*** остаточно закріпив соціальний захист як невід'ємне право людини на універсальному рівні.

Перехід від «соціальної допомоги» (яка сприймалася як милостиня) до «соціального захисту» означав визнання відповідальності держави за створення системи, яка гарантує гідне життя людині протягом усього життєвого циклу.

Соціальний захист охоплює сукупність економічних, соціальних, правових та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення соціальних прав громадян і підтримку осіб, які зазнають впливу соціальних ризиків.

Соціальний захист населення – *це система забезпечуваних державою економічних, соціальних та організаційних заходів, що спрямовуються на підтримку найбільш вразливих верств населення (пенсіонерів, осіб з інвалідністю, ветеранів війни, багатодітних сімей, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які перебувають у СЖО, та інших категорій осіб, які мають право на державну допомогу та пільги відповідно до законів)*[13].

[13]Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 31 жовт. С. 13.

Право громадян на соціальний захист гарантовано на конституційному рівні. Відповідно до ст. 46 Конституції України, громадяни мають право на соціальний захист, що включає забезпечення у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

Важливо відрізняти термін «Соціальний захист населення» від терміна «Соціальний захист».

Соціальний захист – *будь-які соціальні виплати, пільги, послуги, заходи, що передбачені для громадян законодавством і забезпечуються ІСЗ за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, ПФУ, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством*[14].

Соціальний захист населення доцільно розглядати як системно-організаційну форму реалізації соціальної політики держави, тоді як соціальний захист – як інструментальне наповнення цієї системи, що виявляється у конкретних видах соціальної допомоги, виплат, пільг, послуг і заходів, що передбачені законодавством і реалізуються ІСЗ за рахунок різних джерел фінансування.

Виходячи з цього, основні відмінності між цими поняттями зображені у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Порівняння соціального захисту населення і соціального захисту

Критерій	Соціальний захист населення	Соціальний захист
1	**2**	**3**
Сутність	Система забезпечуваних державою заходів	Сукупність конкретних виплат, пільг, послуг і заходів

[14]Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 31 жовт. С. 13.

Закінчення таблиці 6.2

1	2	3
Характер	Системний, комплексний	Інструментальний, прикладний
Рівень узагальнення	Стратегічний (рівень державної політики)	Операційний (рівень реалізації)
Спрямованість	Орієнтований на найбільш вразливі верстви населення	Поширюється на всіх громадян, які мають право на відповідні гарантії
Зміст	Включає економічні, соціальні та організаційні заходи	Конкретизується через виплати, пільги, соціальні послуги
Суб'єкти реалізації	Держава в цілому (через систему органів та інституцій)	ІСЗ, НДО, фонди
Фінансове забезпечення	Публічні фінанси (державний і місцевий бюджети), міжнародна гуманітарна і технічна допомога, благодійні внески НДО	Кошти загальнообов'язкового соціального страхування (ЄСВ), страхові внески, приватні страхові та пенсійні фонди, корпоративна соціальна відповідальність
Функціональне призначення	Організація та реалізація соціальної політики	Безпосереднє надання допомоги, послуг і гарантій

Отже, соціальний захист населення відображає системний рівень організації соціальної політики, тоді як соціальний захист виступає формою її практичної реалізації через конкретні інструменти підтримки.

Соціальний захист виконує *реабілітаційну* функцію, спрямовану на пом'якшення наслідків бідності та інших негативних соціальних явищ, а також *превентивну*, що полягає у запобіганні виникненню негативних соціальних явищ.

До основних *цілей* соціального захисту належать:

- підвищення адресності соціальної допомоги;
- стимулювання самозабезпечення малозабезпечених сімей;
- забезпечення прав дітей;
- підтримка осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп;
- сприяння зайнятості населення;
- створення умов для безперервного професійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

До соціального захисту *відносяться*:

1. **Соціальне страхування** – захист громадян від соціальних ризиків, що впливають на їх працездатність: хвороба, каліцтво, старість, та інші випадки, передбачені законом.

Прикладом соціального страхування є пенсійне страхування, страхування у зв'язку з втратою працездатності, страхування на випадок професійного захворювання, страхування на випадок безробіття.

Загальнообов'язкове державне соціальне страхування – система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає страхові виплати та надання соціальних послуг застрахованим особам за рахунок коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством[15].

Ще одним видом соціального страхування є *пенсійне страхування*. Згідно Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» система пенсійного забезпечення в Україні складається з трьох рівнів: *солідарної системи; накопичувальної системи; системи недержавного пенсійного забезпечення.*

Перший рівень – солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що базується на засадах солідарності і субсидування та здійснення виплати пенсій і надання

[15]Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text

соціальних послуг за рахунок коштів ПФУ на умовах та в порядку, передбачених Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Для окремих категорій громадян законами України можуть встановлюватися умови, норми і порядок їх пенсійного забезпечення, відмінні від загальнообов'язкового державного пенсійного страхування і недержавного пенсійного забезпечення. У солідарній системі призначаються такі пенсійні виплати:

1) пенсія за віком;

2) пенсія по інвалідності;

3) пенсія у зв'язку з втратою годувальника.

Другий рівень – накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що базується на засадах накопичення коштів застрахованих осіб у Накопичувальному фонді або у відповідних недержавних пенсійних фондах – суб'єктах другого рівня системи пенсійного забезпечення та здійснення фінансування витрат на оплату договорів страхування довічних пенсій і одноразових виплат на умовах та в порядку, передбачених законом.

Третій рівень – система недержавного пенсійного забезпечення, що базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах та в порядку, передбачених законодавством про недержавне пенсійне забезпечення.

Перший та другий рівні системи пенсійного забезпечення становлять систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Другий та третій рівні системи пенсійного забезпечення становлять систему накопичувального пенсійного забезпечення[16] (див. рис. 6.1).

[16]Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text

2. **Соціальна допомога** – різні види соціальних виплат, дотацій, пільг, субсидій, котрі надаються особам, які потребують соціального захисту. Наприклад, державна соціальна допомога призначається і виплачується малозабезпеченим сім'ям, які постійно проживають на території України та з поважних або незалежних від них причин мають середньомісячний сукупний дохід менший від прожиткового мінімуму для сім'ї.



Рис. 6.1. Рівні пенсійного забезпечення

Важливою складовою соціальної допомоги є також психологічна допомога, яка надається окремим категоріям осіб, зокрема ветеранам війни та членам їхніх сімей. Відповідно до Порядку та умов надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їхніх сімей та деяким іншим категоріям осіб, *психологічна допомога* – це професійна діяльність, що здійснюється на трьох рівнях і спрямована на:

- підтримку осіб, які мають ризик розвитку розладів психіки та поведінки;
- сприяння психосоціальній адаптації до зміненої життєвої ситуації;
- осмислення життєвого досвіду, розвиток самоусвідомлення та розширення можливостей самореалізації;

- подолання психологічних проблем, зумовлених СЖО, кризовими станами, надзвичайними ситуаціями або воєнними діями[17].

Психологічна допомога може надаватися в індивідуальній, сімейній або груповій формах. До її основних видів належать:

- перша психологічна допомога;
- психологічна діагностика;
- групова робота;
- психологічна просвіта та інформування;
- психологічне консультування;
- психотерапія.

6.3. Соціальна підтримка

У науковій літературі соціальна підтримка часто розглядається у співвідношенні із соціальним захистом, причому існують різні підходи до розмежування цих понять. Один із них акцентує увагу на їх принциповій відмінності, що простежується навіть на рівні етимології.

Зокрема, термін «соціальний захист» асоціюється з тривалим патронажем держави над особою, що може сприяти формуванню залежності від допомоги та зниженню мотивації до самостійного подолання СЖО. Натомість поняття «соціальна підтримка» передбачає активну участь самої особи або сім'ї у вирішенні власних проблем, орієнтацію на самодопомогу та розвиток внутрішніх ресурсів.

У цьому контексті соціальна підтримка розглядається як сукупність дій і чинників, які особа або сім'я сприймає як такі, що сприяють подоланню проблем або покращенню життєвої ситуації. Її надання ґрунтується на принципах виявлення ресурсів сім'ї, розвитку навичок і формування спроможності до самостійного подолання СЖО.

[17]Порядок та Умови надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб: затв. постановою Каб. Міністрів України від 29.11.2022 р. № 1338. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1338-2022-%D0%BF#n400

З урахуванням нормативного підходу, **соціальна підтримка** – *це передбачені законодавством види соціальної допомоги, грошові виплати, компенсації, субсидії, пільги, соціальні послуги, місцеві програми соціального захисту, реабілітаційні заходи та інші форми підтримки, що фінансуються за рахунок державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством*.

Вид, форма та обсяг соціальної підтримки залежать від конкретної життєвої ситуації особи чи сім'ї.

Соціальна підтримка спрямована на виконання таких *завдань*:

- забезпечення гідного рівня життя населення та пом'якшення наслідків бідності;
- підвищення ефективності соціального обслуговування, зокрема через залучення недержавного сектору;
- чітко розмежувати й за необхідності перерозподілити повноваження між різними рівнями влади у сфері соціальної підтримки населення;
- зниження соціальної нерівності та запобігання утриманським настроям;
- підвищення адресності соціальної допомоги;
- розширення свободи вибору громадян у сфері соціальних послуг.

Відповідно до зазначених завдань, соціальна підтримка покликана виконувати такі важливі *функції* (див. табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Функції соціальної підтримки

Назва функції	Сутність функції
1	**2**
Економічна	Спрямована на задоволення потреб особи та забезпечення соціально-економічної стабільності, підвищення ефективності суспільного виробництва
Соціально-ціннісна	Орієнтована на подолання або пом'якшення наслідків соціальних ризиків, відновлення працездатності та соціальної активності

Закінчення таблиці 6.3

1	2
Психологічна	Забезпечує підтримку психологічного стану особи, формує впевненість у майбутньому та активну життєву позицію
Реінтеграційна	Спрямована на соціальну та економічну реінтеграцію (зокрема ветеранів війни)
Інтеграційна	Створює умови для соціальної активності, самореалізації та інноваційної діяльності

Зазначений перелік функцій не є вичерпним, однак відображає сутнісні характеристики соціальної підтримки.

Соціальна підтримка – це система заходів матеріального і нематеріального характеру, що реалізуються ІСЗ з метою допомоги особам, які не можуть самостійно подолати СЖО.

Вона передбачає:

- формування відповідального батьківства;
- розвиток сімейних форм виховання дітей;
- профілактику негативних соціальних явищ.

Фінансування соціальної підтримки здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. Важливою особливістю соціальної підтримки є її орієнтація не лише на окрему особу, а й на соціальні групи, що потребують допомоги.

Серед найбільш поширених ***видів*** соціальної підтримки визначається *матеріальна, психологічна, профілактична, правова підтримка*.

1. Матеріальна підтримка надається шляхом виплат компенсацій, допомоги на лікування та оздоровлення, забезпечення продуктами харчування, одягом, медикаментами тощо. Державна соціальна підтримка згідно із законодавством України відображається у *грошовій* та *натуральній* формах, а також у формі *соціального обслуговування* і призначена як для всього населення України загалом, так і для окремих категорій (малозабезпечених сімей, сімей з дітьми, дітей-інвалідів, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, інвалідів). Наприклад, підтримка

окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України; допомога у зв'язку з вагітністю та пологами жінкам які не застраховані в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування; допомога при народжені (усиновленні) дитини; допомога на дітей одиноким матерям; допомога на дітей, хворих на тяжкі перинатальні ураження нервової системи, тяжкі вроджені вади розвитку тощо.

Прикладом одноразової натуральної допомоги є «пакунок малюка», що надається при народженні дитини. Це безповоротна адресна соціальна допомога, до складу якої входить до 50 якісних та сучасних речей, сім'ям, у яких народилася живонароджена дитина.

Матеріальна підтримка особам та сім'ям, які опинилися у СЖО, надається у вигляді адресної соціально-економічної допомоги, соціального обслуговування, соціально-економічних послуг:

- *допомога малозабезпеченим сім'ям на виховання дітей*. Важливою складовою частиною системи державної соціальної підтримки сімей із дітьми є надання соціальних послуг, насамперед, багатодітним, неповним, малозабезпеченим, неблагополучним сім'ям із дітьми, сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, тощо. Соціальні послуги сім'ям із дітьми надають центри соціальних служб. Отже, зазначений вид соціальної підтримки спрямований на реалізацію конституційних гарантій права громадян на соціальний захист – забезпечення рівня життя не нижче від прожиткового мінімуму шляхом надання грошової допомоги найменш соціально захищеним сім'ям;
- *підтримка непрацездатних громадян*. Може бути у матеріальній та нематеріальній формі. Так, розмір грошової допомоги непрацездатним громадянам визначається як різниця між фактичним рівнем доходу та нормативним. Одиноким непрацездатним громадянам надається також адресна допомога в натуральному вигляді (продукти харчування, одяг і взуття). Нематеріальна допомога полягає в наданні індивіду-

ального медичного забезпечення, побутових послуг (прибирання, приготування їжі тощо);

- *підтримка з безробіття після закінчення терміну виплати допомоги з безробіття*. Після закінчення терміну виплати допомоги з безробіття з урахуванням доходу сім'ї може надаватися матеріальна допомога з безробіття протягом шести місяців та одноразова матеріальна допомога. Матеріальна допомога з безробіття надається у розмірі 75 % прожиткового мінімуму, а одноразова матеріальна допомога – в розмірі 50 % прожиткового мінімуму, встановленого законом. Крім того, особам надається можливість безоплатно пройти навчання та отримати нову кваліфікацію для можливості реалізувати себе в іншій галузі;
- *соціальна підтримка та обслуговування громадян похилого віку та інвалідів*. У межах зазначеного виду підтримки відбувається обслуговування громадян похилого віку, інвалідів, що не мають медичних протипоказань для перебування в колективі та потребують соціально-побутової та психологічної адаптації, надання соціально-побутових, соціально-педагогічних, психологічних послуг із метою усунення обмежень життєдіяльності, підтримання соціальної незалежності, відновлення знань, вмінь та навичок з орієнтування в домашніх умовах, ведення домашнього господарства, самообслуговування, поведінки у суспільстві, сприяння розвитку різнобічних інтересів і потреб, організації дозвілля і відпочинку тощо;
- *соціальне обслуговування окремих категорій громадян* (одиноких осіб, дітей-сиріт тощо). Наприклад, обслуговування дітей-сиріт здійснюється в освітніх установах, створених для таких дітей: дитячих будинках; дитячих будинках-школах, школах-інтернатах; санаторних дитячих будинках (організованих для дітей, які потребують тривалого лікування); спеціальних дитячих будинках, школах-інтернатах (створюваних для дітей з відхиленнями у розвитку). Утримання та навчання вихованців у всіх таких установах здійснюється на основі повного державного забезпечення;

– *соціальна підтримка біженців*. Проблема соціальної підтримки біженців і вимушених переселенців гостро постала перед нашою державою в 2014 році. Соціальна підтримка біженців з тимчасово окупованих територій Криму і Донбасу полягає у наданні їм матеріальної допомоги. Наприклад, неодноразово по всій країні проводились конкурси серед біженців на найкращий бізнес-план, а переможцям надавались кошти для відкриття свого бізнесу. Також яскравим прикладом соціальної підтримки є побудоване в Харкові містечко для біженців, проживання в якому є безкоштовним.

2. Психологічна підтримка спрямована на мобілізацію внутрішніх ресурсів клієнта, з метою зміни уявлення про безвихідь його становища, формування впевненості та мотивації щодо подолання почуття тривоги, психологічних комплексів, невпевненості в своїх силах, зміцнення активної, діяльнісної особистісної позиції. Вона може здійснюватися через надання психологічних консультацій з метою покращення мікроклімату сім'ї, збереження психологічного здоров'я членів сім'ї, набуття впевненості в своїх силах, адаптації до середовища, поліпшення взаємин з оточуючими, обговорення наявних проблем з членами сім'ї та надання рекомендацій щодо їх вирішення, формування навичок подолання труднощів та конфліктів з оточенням, організації та координації психотерапевтичних груп та груп самодопомоги, психологічної діагностики корекції та реабілітації.

Наприклад, діти, які перебувають у СЖО, мають право на отримання послуги із соціально-психологічної реабілітації згідно з програмою, затвердженою Мінсоцполітики, зокрема в центрах соціально-психологічної реабілітації дітей, центрах соціальної підтримки дітей та сімей, в інших надавачів соціальних послуг. Програма для дитини, яка вчинила жорстоке поводження (у тому числі дитини-кривдника та булера), дитини, яка постраждала від жорстокого поводження, може бути частиною послуги із соціально-психологічної реабілітації та має на меті визначення і подолання або мінімізацію СЖО дитини, у тому числі факторів, які спричинили поведінку дитини, яка вчинила жорстоке пово-

дження, шляхом формування у неї необхідних життєвих компетенцій.

Психосоціальна підтримка ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України, у тому числі з центрами життєстійкості, центрами психічного здоров'я закладів охорони здоров'я та іншими надавачами послуг із психічного здоров'я, що діють у межах реалізації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», спрямована на ефективну реінтеграцію ветеранів війни в цивільне життя, організацію їх комплексної реабілітації та адаптації, формування, зміцнення життєстійкості.

3. Профілактична підтримка орієнтована на превентивну та оперативну допомогу дітям, сім'ї шляхом надання їм необхідної соціально-педагогічної інформації, проведення просвітницьких заходів, консультацій, бесід тощо. Наприклад, однією з форм допомоги дітям, які перебувають у СЖО, надавачами соціальних послуг є проведення соціально-профілактичної роботи, спрямованої на запобігання потраплянню у СЖО; домашньому насильству та жорстокому поводженню з дітьми. *Профілактика правопорушень серед дітей* – діяльність органів і служб у справах дітей, спеціальних установ для дітей, спрямовану на виявлення та усунення причин і умов, що сприяють вчиненню дітьми правопорушень, а також позитивний вплив на поведінку окремих дітей на території України, в її окремому регіоні, в сім'ї, на підприємстві, в установі чи організації незалежно від форм власності, за місцем проживання.

4. Правова або юридична підтримка здійснюється шляхом надання юридичних консультацій, проведення бесід з питань чинного законодавства, гарантій та пільг, здійснення заходів, спрямованих на захист прав та інтересів членів сім'ї, захист прав дітей, оформлення правових документів, представництво інтересів тощо. Наприклад, однією з форм допомоги дітям, які перебувають у СЖО, надавачами соціальних послуг полягає в інформуванні дітей і їх сімей про перелік соціальних послуг, які надаються,

зміст та обсяги таких послуг, умови і порядок їх отримання у формі, доступній для сприйняття дітьми різного віку та особами з будь-яким видом порушення здоров'я.

6.4. Соціальна робота

Соціальна робота зосереджена на наданні допомоги у вирішенні соціальних проблем окремих осіб, груп і громад, розробленні методів подолання труднощів та розвитку навичок самодопомоги. Її основою є принципи соціальної справедливості та поваги до прав людини.

Як самостійна професійна діяльність соціальна робота сформувалася в Україні в середині 1990-х рр., що було зумовлено масштабними соціально-економічними трансформаціями, передусім кризовими явищами в суспільстві. Це спричинило появу значної кількості вразливих груп населення, які потребували професійної підтримки.

До 2000-х років на міжнародному рівні не існувало єдиного визначення соціальної роботи як професійної діяльності, а також узгодженого розуміння її об'єктів, методів і ролі соціальних працівників. У 2014 р. Міжнародна федерація соціальних працівників та Міжнародна асоціація шкіл соціальної роботи у документі Глобальне визначення соціальної роботи (Global Definition of Social Work) сформулювали універсальну дефініцію: «**Соціальна робота** – *це професія, що базується на практиці, та академічна дисципліна, яка сприяє соціальним змінам і розвитку, соціальній згуртованості, а також розширенню прав і можливостей і визволенню людей… Спираючись на теорії соціальної роботи, соціальні науки, гуманітарні науки та знання корінних народів, соціальна робота залучає людей і структури до вирішення життєвих проблем і покращення добробуту*…»[18].

Відповідно до цього визначення, професійна діяльність соціального працівника *спрямована на*:

[18]Global Definition of Social Work. *IFSW*, 2014. URL: https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/

- підтримку соціальних змін;
- розв'язання проблем у міжлюдських відносинах;
- розширення прав і можливостей людей;
- підвищення рівня свободи та якості життя.

Соціальна робота виникає у процесі взаємодії людини та її соціального оточення. Вона є специфічним видом професійної діяльності, спрямованої на надання державної та недержавної допомоги з метою забезпечення належного рівня життя. Соціальна робота орієнтована на подолання проблем, спричинених негативним впливом або дисфункцією основних соціальних інститутів – економіки, політики, сім'ї тощо.

Вона виступає важливим елементом інституціональної структури суспільства, сприяючи стабільності соціальних відносин, розширенню можливостей задоволення потреб населення, запобіганню соціальній дестабілізації та координації дій різних суб'єктів.

Соціальна робота – *професійна діяльність, спрямована на запобігання, мінімізацію негативних наслідків та подолання СЖО сімей, дітей та молоді, а також посилення їхньої здатності до реалізації власного життєвого потенціалу.*

Соціальна робота передбачає оцінювання потреб у соціальних послугах, планування, організацію, координацію та надання соціальних послуг, державних допомог, пільг, компенсаційних виплат та інших форм соціальної підтримки, а також моніторинг їх надання. До основних напрямів соціальної роботи належать: *соціальна профілактика, соціальна реабілітація, соціальний супровід, соціальне консультування, соціальна адаптація* (див. табл. 6.4).

Соціальна профілактика *– соціальна робота, спрямована на організацію та реалізацію системи заходів щодо попередження аморальної, протиправної та іншої асоціальної поведінки, а також виявлення і запобігання негативним впливам та їх наслідкам для життя і здоров'я дітей, молоді та сімей.*

Зокрема, соціальна профілактика у сімейному, дитячому та молодіжному середовищі *передбачає*:

- здійснення комплексних заходів щодо запобігання сімейному неблагополуччю, соціальному сирітству, домашньому на-

сильству, жорстокому поводженню з дітьми, торгівлі людьми, найгіршим формам дитячої праці;
- ведення системного обліку та здійснення нагляду за дітьми і молоддю, схильними до асоціальної поведінки;
- інформаційно-просвітницьку діяльність, спрямовану на формування стандартів позитивної поведінки та здорового способу життя.

Таблиця 6.4

Напрями соціальної роботи

Напрям	Сутність	Основний зміст діяльності	Цільова спрямованість
1	**2**	**3**	**4**
Соціальна профілактика	Попередження негативних соціальних явищ	Запобігання асоціальній поведінці, насильству, соціальному сирітству; інформаційно-просвітницька робота	Недопущення виникнення СЖО
Соціальна реабілітація	Відновлення соціального статусу та функцій	Соціальна інтеграція, відновлення життєдіяльності, адаптація після кризових ситуацій	Повернення до повноцінного життя
Соціальний супровід	Підтримка осіб у СЖО	Патронаж, допомога, контроль умов життя, сприяння розвитку	Подолання труднощів і стабілізація становища
Соціальне консультування	Допомога у вирішенні соціальних проблем	Надання інформації, роз'яснення, підтримка у прийнятті рішень	Активізація власних ресурсів клієнта

Закінчення таблиці 6.4

1	2	3	4
Соціальна адаптація	Пристосування до соціального середовища	Формування соціальних навичок, інтеграція в суспільство, засвоєння норм і ролей	Включення в соціум і самореалізація

Соціальна реабілітація *– комплекс заходів, спрямованих на створення і забезпечення умов для соціальної інтеграції людини з інвалідністю в суспільство, відновлення його соціального статусу та здатності до самостійної суспільної і родинно-побутової діяльності шляхом орієнтації у соціальному середовищі, соціально-побутової адаптації, різноманітних видів патронажу і соціального обслуговування.*

Цей процес націлений не тільки на відновлення здатності людини до життєдіяльності в соціальному середовищі, але і самого соціального середовища, що зазнало негативних змін внаслідок соціальних причин. Основними принципами соціальної реабілітації є етапність, диференційованість, комплексність, наступність, послідовність, безперервність у вжитті реабілітаційних заходів, безкоштовність для найбільш нужденних (інвалідів, пенсіонерів, біженців та ін.).

У межах соціально-реабілітаційної діяльності виокремлюють такі її види: *медико-соціальну, професійно-трудову, соціально-психологічну, соціально-рольову, соціально-побутову, соціально-правову*.

У практичній соціальній роботі реабілітаційна допомога надається різним категоріям населення. Залежно від цього визначаються і найважливіші напрями реабілітаційної діяльності: соціальна реабілітація інвалідів і дітей з обмеженими фізичними можливостями; людей похилого віку; військовослужбовців, які брали участь у війнах і військових конфліктах; реабілітацію осіб, що відбули покарання в місцях позбавлення волі та ін.

Реабілітація військовослужбовців охоплює психологічний, соціальний, медичний/фізичний та етичний напрями, які можуть поєднуватися між собою. Психологічна реабілітація спрямована на відновлення психоемоційного стану, соціальна – на відновлення втраченого соціального статусу, медична/фізична – на відновлення фізичного здоров'я, що було втрачено під час участі в бойових діях, етична – на відновлення самооцінки та мотивації.

Першочерговою є психологічна реабілітація, в межах якої можуть надаватися такі послуги як психологічне консультування, психологічне інформування, психологічна діагностика, психологічна підтримка та групова робота.

Сучасною формою є інтерактивна ігрова реабілітація. За її допомоги людина у віртуальній грі відволікається від больового синдрому та намагається відтворити рухи згідно спортивної гри. Набирає зараз популярності серед дружня реабілітація. Її особливостями є те, що таку допомогу надають не професійні фахівці, а такі ж самі військові. Важливою також є родинна реабілітація. Санаторно-курортна реабілітація здійснюється в межах лікувально-профілактичних закладах із застосуванням масажів, дихальних тренінгів, мануальної терапії тощо.

Соціальна реабілітація реалізується через програми і проєкти, діяльність спеціалізованих установ та систему соціальної підтримки вразливих груп населення.

Зокрема, соціальна реабілітація сімей, дітей та молоді передбачає здійснення:

- заходів, спрямованих на оптимізацію і коригування ставлення сімей, дітей та молоді до відповідального батьківства, формування у них навичок до самообслуговування, самостійного проживання та інтеграції в суспільство;
- соціального патронажу дітей, які відбували покарання у виді позбавлення волі, та молодих людей, які відбували покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі.

З метою соціально-трудової реабілітації дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб із їх числа, які є особами з інвалідністю, Уряд та МДА:

- забезпечують створення мережі спеціалізованих навчальних закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, що є особами з інвалідністю;
- забезпечують умови для здійснення освітньо-професійної підготовки за обраними спеціальностями дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування;
- забезпечують умови для здійснення особами із числа дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, які є особами з інвалідністю, трудової діяльності або продовження навчання;
- розробляють заходи і гарантії медичної, трудової, соціальної реабілітації та адаптації дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та осіб із їх числа, які є особами з інвалідністю, дітей – жертв екологічних і техногенних катастроф.

Соціальний супровід *– це робота, спрямована на забезпечення соціальної опіки, допомоги та патронажу соціально незахищених категорій дітей і молоді з метою подолання життєвих труднощів, збереження та підвищення їх соціального статусу.*

Соціальний супровід здійснюється стосовно дітей, які перебувають на вихованні в сім'ях опікунів, піклувальників, прийомних сім'ях, дитячих будинках сімейного типу, а також щодо осіб із числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Основними завданнями соціального супроводу є:

- сприяння адаптації дитини в новій сім'ї;
- формування позитивного психологічного клімату;
- створення умов для розвитку з урахуванням індивідуальних потреб кожної дитини;
- забезпечення оптимальних умов життя дитини-сироти, дитини, позбавленої батьківського піклування, та особи із їх числа;
- забезпечення захисту їх прав.

Соціальне консультування – *це цілеспрямований процес, у ході якого соціальний працівник допомагає людині, сім'ї чи групі зрозуміти та вирішити проблеми соціального характеру.*

Його ключові особливості:

1. *Орієнтація на соціальні проблеми*. Соціальне консультування допомагає вирішити проблеми, пов'язані з доступом до соціальних послуг, житла, роботи, освіти, правового захисту тощо.

2. *Активізація власних ресурсів клієнта, а не вирішення проблеми за нього*. Соціальний консультант не дає готових рецептів, а допомагає клієнту самостійно знайти вихід. Він надає інформацію, роз'яснює варіанти, підтримує, але не примушує та не приймає рішення. Мета – посилити власні ресурси клієнта та його здатність до самостійного подолання труднощів.

3. *Конфіденційність і довіра*. Як і в будь-якому консультуванні, важливо створити атмосферу довіри та безпеки. Уся інформація, отримана від клієнта, є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

4. *Комплексний підхід до оцінювання ситуації*. Соціальний консультант враховує всі аспекти життя клієнта: його сімейний стан, житло, фінансові можливості, стан здоров'я, освіту та інші фактори, що впливають на ситуацію. Це дає можливість розробити найбільш ефективний план дій.

5. *Зв'язок з іншими інституціями та фахівцями*. Соціальне консультування вимагає співпраці з іншими фахівцями та установами. Соціальний працівник може допомогти клієнту налагодити контакт із юристами, медиками, освітніми закладами, центрами зайнятості та іншими службами.

Соціальна адаптація *– це процес пристосування особистості до умов соціального середовища, що передбачає формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, прояв рольової гнучкості поведінки, інтеграцію в соціальні групи та засвоєння стабільних умов суспільного життя*.

Вона полягає у прийнятті норм, цінностей і форм соціальної взаємодії, характерних для нового середовища. Адаптація може відбуватися в різних формах:

- *акомодація* – повне підпорядкування вимогам середовища без їх критичного осмислення;
- *конформізм* – вимушене підпорядкування соціальним вимогам;

– *асиміляція* – свідоме і добровільне прийняття норм та цінностей на основі особистісної солідарності.

Соціальна адаптація – це взаємопов'язаний процес пристосування індивіда до умов соціального середовища та одночасного врахування суспільством потреб особистості шляхом їх задоволення. Процес соціальної адаптації тісно пов'язаний з опануванням різних соціальних ролей та здатністю особистості адекватно усвідомлювати власне місце і зв'язки в соціумі. Вона є ключовим чинником соціалізації, а її порушення проявляються у формах асоціальної поведінки, маргінальності, алкоголізму чи наркоманії. Рівень соціальної адаптації визначається мірою відповідності між соціальними потребами людини та можливостями їх реалізації. Особливого значення процес адаптації набуває у підготовці дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, а також осіб із їх числа до самостійного життя. Соціальна й психологічна адаптація таких категорій покладається на центри соціальних служб і може здійснюватися, зокрема, у формі наставництва.

У структурі соціальної адаптації виокремлюють кілька взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких відображає певний аспект інтеграції особистості у соціальне середовище:

– *соціально-побутова адаптація* полягає у засвоєнні та відтворенні норм повсякденного життя, побутових умов і практик, що забезпечують комфортне існування в суспільстві. Вона охоплює вміння організовувати побут, користуватися соціально-побутовими послугами, підтримувати необхідний рівень життєдіяльності;
– *економічна адаптація* виражається у здатності особистості забезпечувати власні матеріальні потреби, включатися у систему економічних відносин, опановувати трудову діяльність, користуватися фінансовими ресурсами та соціальними гарантіями. Вона є важливою умовою незалежності та соціальної стабільності;
– *комунікативна адаптація* охоплює формування навичок міжособистісного спілкування, налагодження контактів у соціальних групах, уміння будувати конструктивні відносини.

Вона забезпечує інтеграцію особистості у колектив, створює передумови для соціальної підтримки та взаємодопомоги;

- *регулятивна адаптація* означає засвоєння норм, правил, цінностей і вимог суспільства, що визначають соціально схвалювані форми поведінки. Вона передбачає здатність дотримуватися правових, моральних та культурних норм, а також орієнтуватися у суспільних інститутах і механізмах соціального контролю;
- *самореалізація* як компонент адаптації полягає у прагненні та здатності особистості розкрити власний потенціал, досягати цілей, реалізовувати індивідуальні здібності у різних сферах життя. Вона забезпечує не лише гармонійне включення в соціум, а й активне його перетворення завдяки творчій і професійній діяльності.

Таким чином, соціальна адаптація має багатовимірний характер: вона охоплює як задоволення базових життєвих потреб, так і формування здатності до активної участі в суспільному житті, що робить її визначальним чинником повноцінної соціалізації особистості.

В умовах російсько-української війни стала затребуваною соціальна адаптація *ветеранів війни та членів їхніх сімей* – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення соціальної профілактики та соціальної підтримки, збереження та відновлення соціальних і сімейних зв'язків ветеранів війни та членів їхніх сімей, запобігання потраплянню в СЖО сімей ветеранів війни, пристосування до змінених умов соціального середовища, спрямованих для усунення/пристосування обмежень життєдіяльності для підтримки соціальної незалежності, збереження та продовження їхньої соціальної активності, забезпечення можливостей для подальшого планування особистого життя та професійного розвитку.

Така адаптація складається з двох етапів: перший надається в рекреаційному закладі, другий – індивідуальна адаптація, що надається за місцем проживання ветеранів війни та членів їхніх сімей та здійснюються впродовж визначеного строку[19].

[19]Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги соціальної адаптації ветеранів війни та членів їхніх сімей та внесення зміни до Класифікатора соціальних послуг: затв. наказом Міністерства соціальної політики

6.5. Соціальні послуги

Надання соціальних послуг є одним із ключових завдань держави, що реалізується через діяльність відповідних ІСЗ. Соціальні послуги доцільно розглядати як процес взаємодії між надавачами та отримувачами, спрямований на забезпечення належного рівня життєдіяльності особи, її соціальної захищеності та стійкості до чинників соціального ризику.

Надавачами соціальних послуг є суб'єкти державного, комунального та недержавного секторів.

Законодавство про соціальні послуги ґрунтується на Конституції України і складається із Закону України «Про соціальні послуги», інших законів та НПА, котрі регулюють відносини у системі надання соціальних послуг, та міжнародних договорів України з питань надання соціальних послуг, згода на обов'язковість яких надана ВРУ.

Соціальні послуги – *дії, спрямовані на профілактику СЖО, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають*[20].

Особі/сім'ї можуть надаватися одна або одночасно декілька соціальних послуг. Порядок організації надання соціальних послуг затверджується КМУ.

Основними принципами надання соціальних послуг є такі:

1) дотримання прав людини, прав дитини та прав осіб з інвалідністю;

2) гуманізму;

3) забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;

4) поваги до честі та гідності;

5) толерантності;

6) законності;

7) соціальної справедливості;

України від 11.04.2024 р. № 175-Н. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-24/print

[20]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

8) доступності та відкритості;
9) неупередженості та безпечності;
10) добровільності;
11) індивідуального підходу;
12) комплексності;
13) конфіденційності;
14) максимальної ефективності та прозорості використання надавачами соціальних послуг бюджетних та інших коштів;
15) забезпечення високого рівня якості соціальних послуг[21].

Перелік соціальних послуг, що надаються відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», визначається *Класифікатором соціальних послуг*, який затверджується Мінсоцполітики, з урахуванням соціальних послуг загальнонаціонального значення згідно з переліком, визначеним КМУ. Він містить систематизоване зведення назв соціальних послуг, їх короткий опис, строк надання, а також перелік категорій отримувачів цих послуг. Класифікатор призначено для обов'язкового застосування суб'єктами системи надання соціальних послуг при плануванні надання соціальних послуг, проведенні їх обліку та фінансування, залученні недержавних надавачів соціальних послуг до їх безпосереднього надання та проведенні відповідної інформаційно-роз'яснювальної роботи.

Важливою складовою системи надання соціальних послуг є ***соціальні послуги загальнонаціонального значення*** – унікальні комплексні та доступні соціальні послуги високої якості, які надаються із специфічною метою на всій території України за результатами проведення експериментальних проєктів та спрямовані на задоволення загальнодержавного суспільного інтересу, що полягає у підтримці окремих категорій громадян, які перебувають у СЖО, та подоланні наслідків таких обставин. Перелік соціальних послуг загальнонаціонального значення затверджується Урядом[22].

[21]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

[22]Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення надання соціальних послуг: Закон України від 26.03.2025 р. № 4332-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 20 трав. С. 3.

У системі надання соціальних послуг, поряд із послугами загальнонаціонального значення, особлива роль належить ***базовим соціальним послугам***. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», забезпечення їх надання покладається на МДА та виконавчі органи сільських, селищних, міських рад.

Базовими є такі соціальні послуги:

1) догляд вдома, денний догляд;
2) підтримане проживання;
3) соціальна адаптація;
4) соціальна інтеграція та реінтеграція;
5) надання притулку;
6) екстрене (кризове) втручання;
7) консультування;
8) соціальний супровід;
9) представництво інтересів;
10) посередництво;
11) соціальна профілактика;
12) натуральна допомога;
13) фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;
14) переклад жестовою мовою;
15) догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;
16) супровід під час інклюзивного навчання;
17) медіація[23].

Класифікація соціальних послуг визначена статтею 16 Закону України «Про соціальна послуги» (див. рис. 6.2).

1. Соціальні послуги поділяються на послуги, *спрямовані на*:

1) *соціальну профілактику* – запобігання виникненню СЖО та/або потраплянню особи/сім'ї в такі обставини;

2) *соціальну підтримку* – сприяння подоланню особою/сім'єю СЖО;

[23]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

3) *соціальну реабілітацію* – здійснення системи заходів з метою відновлення морального, психічного та фізичного стану дітей, молоді, сім'ї, їх соціальних функцій, приведення індивідуальної чи колективної поведінки у відповідність до загальновизнаних суспільних правил і норм;

4) *соціальне обслуговування* – мінімізацію для особи/сім'ї негативних наслідків СЖО, підтримку їх життєдіяльності, соціального статусу та включення у громаду;

5) *соціальний супровід* – здійснення системи заходів, спрямованих на забезпечення умов, достатніх для життєдіяльності соціально незахищених верств населення, з метою подолання життєвих труднощів, збереження та підвищення їх соціального статусу;

6) *соціальна інтеграція та реінтеграція* – комплекс заходів, спрямованих на соціалізацію особи, розвиток життєвих навичок, адаптацію до самостійного життя та інтеграцію в суспільство, зокрема шляхом надання індивідуальної підтримки. Наприклад, *організація наставництва* – соціальна послуга, що надається з метою забезпечення професійного, безпечного та ефективного здійснення *наставництва* як добровільної, безоплатної та регулярної діяльності, спрямованої на розвиток особистісного потенціалу особи (осіб), щодо якої (яких) може здійснюватися наставництво, з урахуванням її (їхніх) індивідуальних потреб та особливостей.

Ця соціальна послуга передбачає пошук і залучення потенційних наставників, навчання кандидатів у наставники, надання висновку щодо можливості здійснення наставництва, забезпечення взаємодобору кандидата у наставники та особи, щодо якої може здійснюватися наставництво, супровід і супервізію наставників, моніторинг процесу наставництва, а також інформаційну роботу з його популяризації[24].

2. Соціальні послуги *за типами* поділяються на:

[24]Про наставництво: Закон України від 18.12.2025 р. № 4744-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4744-20#Text

1) *прості соціальні послуги*, що складаються з одного/декількох заходів, які необхідно здійснити для надання таких послуг, та не передбачають постійної та систематичної взаємодії фахівців з отримувачем соціальних послуг. Прості соціальні послуги можуть бути складовою комплексної (складної) послуги;

2) *комплексні (складні) соціальні послуги*, що складаються з сукупності заходів, об'єднаних єдиною метою, у межах яких формується індивідуальний набір таких заходів залежно від потреб отримувача соціальної послуги, який передбачає постійну та систематичну взаємодію фахівців з отримувачем соціальних послуг.

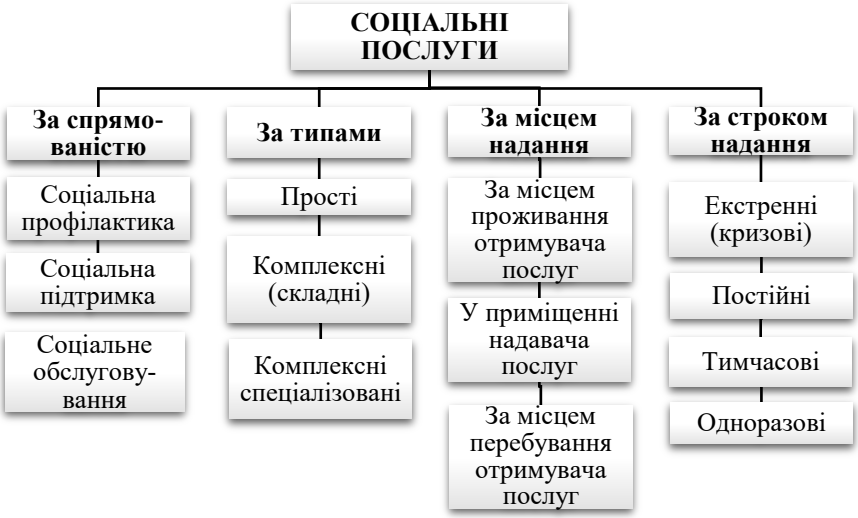


Рис. 6.2. Класифікація соціальних послуг

Таким прикладом є комплексна соціальна *послуга з формування життєстійкості* у ТГ – комплекс заходів, що спрямовані на зміцнення соціальної і психологічної стійкості та адаптивності особи/сім'ї/групи осіб, які проживають на території ТГ, для подолання життєвих труднощів, формування навичок позитивного батьківства для підвищення здатності доглядати, виховувати дитину в сім'ї, на розвиток мотивації та спроможності ТГ для

організації волонтерської допомоги, активного включення громадян в життя ТГ, а також зміцнення соціальної згуртованості у ній[25]. Ця послуга надається у центрах життєстійкості. Надання цієї комплексної соціальної послуги сприяє:

- підтримці психічного здоров'я населення та зниженню загального рівня стресу і тривожності серед населення;
- адаптації осіб/сімей/групи осіб, які проживають у ТГ, зокрема ВПО, до кризових ситуацій (зокрема воєнних дій, тимчасової окупації, проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру), набуттю навичок стресостійкості як комплексу особистісних якостей, що дає змогу зменшити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження без особливих шкідливих наслідків для власного здоров'я, інших людей та професійної діяльності, а також запобіганню психологічній травматизації та мінімізації ризиків психологічної ретравматизації;
- забезпеченню комплексного підходу до надання соціальних послуг особам/сім'ям/групам осіб, які перебувають у СЖО та/або належать до вразливих груп населення, які проживають на території ТГ;
- зміцненню сімейних і родинних зв'язків та розвитку батьківських компетентностей;
- зміцненню та координації волонтерського руху;
- підвищенню соціальної згуртованості ТГ.

3) *комплексні спеціалізовані соціальні послуги*, що надаються певній категорії отримувачів соціальних послуг (ВІЛ-інфікованим особам, особам із залежністю від психотропних речовин, особам, які постраждали від торгівлі людьми, біженцям, особам із психічними розладами та іншим).

[25]Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації надання комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості в територіальних громадах: постанова Каб. Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1505. *Урядовий кур'єр*. 2025. 22 листоп. С. 13.

3. Соціальні послуги *залежно від місця надання* поділяються на послуги, що надаються:

1) *за місцем проживання/перебування* отримувача соціальних послуг (вдома);

2) *у приміщенні надавача соціальних послуг*:

– стаціонарно – в умовах цілодобового перебування (проживання) отримувача соціальної послуги із забезпеченням харчуванням та умовами для проживання;
– напівстаціонарно – протягом визначеного часу доби з умовами для нічного або денного перебування;

3) *за місцем перебування отримувача соціальних послуг* поза межами місця проживання та приміщення надавача соціальних послуг, у тому числі на вулиці.

4. Соціальні послуги *залежно від строку* надання поділяються на послуги, що надаються:

1) *екстрено (кризово)* – невідкладно (протягом доби) у зв'язку з обставинами, що загрожують життю та/або здоров'ю отримувача соціальних послуг, зокрема у випадках виявлення насильства щодо дитини, залишення дитини без батьківського піклування, у тому числі під час воєнного/надзвичайного стану в Україні/в окремих її місцевостях. Наприклад, особам/сім'ям, які опинилися в СЖО через шкоду, завдану пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією та ВПО. Соціальними послугами, що надаються екстрено (кризово), є консультування, консультативний «кризовий телефон», надання притулку, нічний притулок, короткострокове проживання, екстрене (кризове) втручання[26];

2) *постійно* – не менше одного разу на місяць протягом більше одного року;

3) *тимчасово* – не менше одного разу на місяць протягом до одного року. Прикладом такої послуги є патронат над дитиною –

[26]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

тимчасовий догляд, виховання та реабілітація дитини в сім'ї патронатного вихователя на період подолання дитиною, її батьками СЖО;

4) *одноразово*[27].

Соціальні послуги надаються отримувачам:

- за рахунок бюджетних коштів;
- з установленням диференційованої плати залежно від доходу отримувача соціальних послуг;
- за рахунок отримувача соціальних послуг або третіх осіб відповідно до законодавства.

У разі залучення надавачів приватної форми власності до надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів, у тому числі з установленням диференційованої плати, їм відшкодовується вартість послуг відповідно до законодавства. Розмір плати за соціальні послуги визначає надавач залежно від змісту та обсягу послуг, що надаються відповідно до Закону України «Про соціальні послуги»[28].

Ефективність надання соціальних послуг визначається не лише обсягами та джерелами їх фінансування, а й організаційними підходами до їх планування та реалізації. У сучасних умовах особливого значення набувають інтегрований підхід до надання соціальних послуг та формування континууму соціальних послуг, що забезпечують їх комплексність, узгодженість і безперервність.

Інтегрований підхід до надання соціальних послуг сім'ям з дітьми передбачає комплексне вирішення проблем сім'ї шляхом об'єднання кадрових, матеріальних, фінансових та організаційних ресурсів ТГ з метою забезпечення доступу вразливих груп населення до необхідної соціальної підтримки. Як свідчить практика, такий підхід охоплює не лише надання соціальних послуг

[27]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

[28]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

(зокрема за технологією ведення випадку), а й соціальні виплати, освітні та медичні послуги, заходи у сфері ювенальної превенції, сприяння зайнятості та інші публічні послуги. Взаємодія суб'єктів надання послуг у межах інтегрованого підходу регулюється на місцевому рівні шляхом затвердження порядків міжвідомчої взаємодії.

Континуум соціальних послуг – це механізм системного та безперервного надання соціальних послуг, спрямований на досягнення максимального добробуту отримувача шляхом забезпечення комплексного спектра послуг відповідно до його потреб. Континуум послуг характеризується безперервністю та поетапністю і передбачає зміну змісту та обсягу послуг залежно від динаміки стану отримувача. Його конкретне наповнення визначається для окремих цільових груп із подібними потребами (наприклад, сімей з дітьми з інвалідністю, осіб, які живуть з ВІЛ, ВПО тощо).

Сучасна система надання соціальних послуг в Україні є складною та динамічною. За останні роки відбулися значні зміни у структурі та організації системи, що суттєво вплинуло на якість та доступність надання послуг. Однією з найважливіших реформ була децентралізація, яка суттєво трансформувала систему надання соціальних послуг. Її зміст полягав у передачі відповідальності за організацію та надання цих послуг з районного рівня на рівень ТГ.

6.6. Адміністративні послуги соціального характеру

Забезпечення конституційного права громадян на соціальний захист є одним з пріоритетних завдань демократичної держави. Ключовим інструментом реалізації цього права є надання адміністративних послуг, які безпосередньо впливають на якість життя мільйонів людей. Згідно Закону України «Про адміністративні послуги», ***адміністративна послуга*** – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону[29].

[29]Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

Адміністративні послуги характеризуються низкою *сутнісних ознак*, які дають можливість відмежувати їх від інших видів публічних послуг:

1. *Нормативна визначеність* – право на отримання та повноваження щодо надання послуг закріплюються у законодавстві та НПА.

2. *Заявний характер* – ініціювання надання послуги здійснюється виключно за зверненням (заявою) споживача до суб'єкта її надання.

3. *Публічно-владна природа* – послуга надається в межах реалізації владних (публічних) повноважень адміністративного органу.

4. *Спрямованість на реалізацію прав* – результатом є забезпечення, підтвердження або реалізація суб'єктивних прав і юридичних інтересів особи.

5. *Індивідуалізований результат* – результатом є адміністративний акт індивідуальної дії (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо).

6. *Доступність інформації* – гарантується право суб'єкта на отримання повної та достовірної інформації щодо порядку і умов надання послуги.

Суб'єктом надання адміністративної послуги є ОВВ, інші державні органи, ОМС, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги.

Значна частина адміністративних послуг має соціальний характер, оскільки вони спрямовані на забезпечення прав і потреб громадян у сфері соціального захисту, підтримки та розвитку.

Адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ) – *це результат здійснення владних повноважень суб'єктами публічної адміністрації, який полягає у прийнятті індивідуального адміністративного акта щодо надання, призначення, перерахунку або припинення соціальних виплат, статусів чи пільг на підставі звернення конкретного адресата*.

АПСХ посідають особливе місце в соціальному адмініструванні, проте відрізняються від соціальних послуг за своєю правовою природою, змістом і механізмами реалізації. Соціальні послуги орієнтовані на людину та її потреби, тоді як АПСХ – на юридичне оформлення прав і гарантій у системі соціального захисту. Вони не є взаємозамінними, а функціонують у взаємодоповненні: АПСХ створюють правові підстави для отримання соціальних благ, тоді як соціальні послуги забезпечують їх практичну реалізацію (див. табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Порівняльна характеристика соціальних послуг та АПСХ

Критерій	Соціальні послуги	АПСХ
Природа діяльності	Соціально-сервісна діяльність	Адміністративно-правова діяльність
Зміст	Надання соціальної допомоги, підтримки, догляду, адаптації	Прийняття індивідуального адміністративного акта
Форма результату	Процес (обслуговування, супровід, консультування)	Адміністративний акт (рішення, посвідчення, призначення субсидії, пільги)
Тривалість	Тривала або системна	Разова, процедурна
Суб'єкти надання	Державні, комунальні, недержавні організації, ФОП	Адміністративні органи
Підстава надання	СЖО	Суб'єктивне право на отримання послуги; звернення заявника
Мета	Подолання СЖО	Реалізація права на соціальний захист
Характер взаємодії	Безпосередня взаємодія із отримувачем послуг	Адміністративна процедура

Діяльність органів публічної адміністрації у сфері надання АПСХ характеризується багатофункціональністю та включає:

- *адміністративно-організаційну функцію* – приймання та первинний розгляд документів, консультування громадян;
- *координаційно-взаємодіючу функцію* – організація міжвідомчої взаємодії із структурними підрозділами з питань соціального захисту населення РДА, ПФУ, органами соціального захисту;
- *інформаційно-аналітичну функцію* – опрацювання та передача інформації через електронні системи, зокрема ПК «Соціальна громада»;
- *результативну функцію* – видача адміністративних актів і документів соціального характеру;
- *захисну функцію* – виявлення та реагування на випадки порушення прав дітей, домашнього насильства, дискримінації.

Перелік адміністративних послуг затверджений постановою КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через ЦНАП». Спектр АПСХ є досить широким і охоплює:

- *у категорії «Пенсійне забезпечення»:* видача довідки про доходи пенсіонера; рішення про виплату пенсії за новим місцем проживання; видача довідки про трудовий та страховий стаж; переоформлення пенсійного посвідчення; надання інформації щодо розрахунків та платежів до ПФУ і т.д.;
- *у категорії «Соціальний захист та підтримка»:* прийняття рішення щодо надання соціальних послуг; продовження виплати тимчасової державної соціальної допомоги не працюючій особі, яка досягла загального пенсійного віку, але не набула права на пенсійну виплату; призначення державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю;
- *у категорії «Підтримка сімей»*: призначення пільги на оплату житлово-комунальних послуг; надання субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива; призначення державної допомоги при народженні дитини; призначення пільги на придбання палива, у тому числі рідкого, скрапленого балонного газу для

побутових потреб; призначення грошової компенсації вартості одноразової натуральної допомоги «пакунок малюка»; призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям і т.д.[30];

- *у категорії «Підтримки осіб з інвалідністю та інших вразливих груп»*: призначення відповідних видів соціальної допомоги, забезпечення реабілітаційних заходів, соціальних послуг;
- *у категорії «Соціальне обслуговування»*: направлення до інтернатних закладів, надання соціальних послуг.

АПСХ надаються через ЦНАП – постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) ОМС, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги». У ЦНАП послуги надаються адміністратором центру, у тому числі шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Адміністратор – це посадова особа органу, який прийняв рішення про утворення ЦНАП, яка надає адміністративні послуги або організовує їх надання шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг[31]. Функціонування ЦНАП базується на принципах єдиного вікна, доступності, прозорості та орієнтації на споживача.

Надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні.

Сучасні тенденції розвитку системи надання АПСХ в Україні визначаються такими процесами:

- *децентралізація повноважень*, що сприяє наближенню послуг до споживача;

[30]Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 01.10.2025 р. № 1226. *Урядовий кур'єр*. 2025. 7 жовт. С. 17–18.

[31]Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

- *цифровізація управлінських процесів*, що підвищує доступність, ефективність і прозорість;
- *інституціоналізація сервісної моделі держави*, орієнтованої на потреби громадян;
- *впровадження принципів безбар'єрності та інклюзії*, що забезпечує рівний доступ до послуг;
- *стандартизація адміністративних процедур*, спрямована на уніфікацію та підвищення якості послуг.

Таким чином, АПСХ виступають ключовим інструментом реалізації соціальної функції держави, забезпечуючи перехід від адміністративно-розпорядчої моделі до сервісної, орієнтованої на якість, доступність та ефективність задоволення соціальних потреб населення.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення функцій соціального адміністрування.
2. Назвіть функції соціального адміністрування.
3. У чому полягає функція соціального захисту?
4. З яких рівнів складається система пенсійного забезпечення в Україні?
5. Назвіть основні завдання, на які спрямована соціальна підтримка.
6. Назвіть найбільш поширені види соціальної підтримки.
7. Назвіть основні види соціальної роботи.
8. Назвіть компоненти соціальної адаптації.
9. Яка форма адаптації стала затребуваною в умовах російсько-української війни?
10. Назвіть види соціальних послуг згідно Закону «Про соціальні посуги».
11. Назвіть основні принципи надання соціальних послуг.
12. У чому сутність АПСХ?
13. Назвіть основні ознаки АПСХ.
14. Наведіть приклад АПСХ.
15. Які суб'єкти задіяні у процесі надання АПСХ?
16. У чому різниця між соціальними послугами та АПСХ?

Рекоменована література

1. Актуальні питання соціальної роботи: навч. посіб. / О. М. Денисюк та ін. Ужгород: РІК-У, 2023. 420 с.
2. Андрейчук С. К. Нормативне забезпечення соціальної роботи: навч. посіб. Київ: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2025. 243 с.
3. Андрейчук С. К. Соціальна політика та політика соціального забезпечення: навч. посіб. для студентів спеціальностей 231 «Соціальна робота» та 232 «Соціальне забезпечення» галузі знань 23 «Соціальна робота». Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2025. 141 с.
4. Дубич К. В. Актуальні проблеми державного управління соціальними послугами: підручник. Київ: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2025. 411 с.
5. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 406 с.
6. Лукашевич М. П., Семигіна Т. В. Соціальна робота: теорія і практика: підручник. Київ: Каравела, 2018. 368 с.
7. Концептуальні засади розвитку адміністративного законодавства та адміністративного процесу в Україні: наукова записка. Київ: Юрінком Інтер, Ін-тут держави і права імені В. М. Корецького НАН України, 2025. 112 с.
8. Малиновський В. Я., Касянчук І. С. Особливості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. *«Соціальна допомога і соціальна робота: виклики сучасності»*. Луцьк: ЛНТУ, 2022. С. 54–56.
9. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. / уклад.: Н. М. Коляда, Н. В. Левченко. Київ : Компринт, 2024. 215 с.
10. Пєша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. Соціальна робота з сім'ями, дітьми та молоддю: навч. посіб. Київ: Компринт, 2023. 449 с.
11. Посібник із визначення потреб населення об'єднаної територіальної громади у соціальних послугах. Практичні рекомендації. Київ, 2019. 70 с.

12. Семигіна Т. Міжнародна соціальна робота: пріоритети та стандарти. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 175 с.
13. Семигіна Т., Столярик О. Нове обличчя соціальної роботи: сучасні теорії та підходи. Таллінн: Teadmus. 2025. 524 с.
14. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.
15. Сучасні теорії соціальної роботи: антологія / упор. Т. Семигіна. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 160 с.
16. Тернопільська В. І., Омельченко С. О., Чернуха Н. М., Співак Я. О., Бакуліна О. С. та ін. Соціальна робота: реалії та виклики часу: навч.-метод. посіб. Слов'янськ: Вид-во «В. І. Маторіна», 2021. 229 с.
17. Rino J. Patti′s. The Handbook of Human Services Management. 2nd Edition. SAGE Publications, Inc. 2008. 516 p.

ТЕМА 7
Технології соціального адміністрування

7.1. Сутність і класифікація технологій соціального адміністрування
7.2. Технології соціальної взаємодії
7.2.1. Раннє виявлення та раннє втручання
7.2.2. Ведення випадку
7.2.3. Кризове та екстрене втручання
7.2.4. Супервізія
7.3. Інформаційно-реєстрові технології
7.3.1. Верифікація
7.3.2. Ведення реєстрів
7.4. Технології інтегрованого цифрового адміністрування
7.4.1. Єдина інформаційна система соціальної сфери
7.4.2. Інтегровані інформаційні системи
7.4.3. Електронний кейс-менеджмент
7.4.4. Цифрові соціальні сервіси
7.5. Інноваційно-аналітичні технології

7.1. Сутність і класифікація технологій соціального адміністрування

Технології становлять основу сучасних систем соціального адміністрування, оскільки вони не лише забезпечують ефективність і раціональність адміністративних процесів, а й виступають дієвим інструментом їх реформування, оптимізації та вдосконалення. Вони відображають внутрішню логіку адміністративної діяльності у соціальній сфері та ґрунтуються на системному поєднанні наукових знань і практичного досвіду з урахуванням інтересів громадян, а також цілей і функцій соціального адміністрування.

У загальному розумінні *технологія* – це впорядкована сукупність засобів, методів, процесів і операцій, за допомогою яких здійснюється певний вид діяльності.

Технології соціального адміністрування – *це системно організована сукупність організаційних, правових, управлінських та інноваційних засобів, процедур і операцій, за допомогою яких забезпечується реалізація адміністративних процесів у сфері соціальної підтримки, надання соціальних послуг і АПСХ, а також стабільне функціонування ІСЗ.*

Технології соціального адміністрування завжди детерміновані конкретними соціальними проблемами, що зумовлює їх прикладний характер і орієнтацію на досягнення визначених соціальних результатів. Вони задають чітку послідовність дій суб'єктів, мінімізують використання неефективних практик і забезпечують досягнення запланованих результатів із належною якістю.

Ключові риси сутності технологій соціального адміністрування наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Ключові риси сутності технологій

Риса	Зміст (сутність)	Приклад технології
1	**2**	**3**
Системність	Інтеграція методів і процедур у цілісну логічну послідовність	Ведення випадку (кейс-менеджмент): координація етапів допомоги клієнту
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення конкретних соціальних результатів	Раннє виявлення та раннє втручання: запобігання СЖО
Регламентованість	Чітке визначення порядку дій і повноважень суб'єктів	Верифікація: процедура перевірки даних для призначення виплат
Нормативність	Діяльність у межах законодавства та стандартів	Дотримання державних стандартів соціальних послуг
Раціональність	Поділ процесів на етапи для підвищення керованості	Алгоритми цифрових соціальних сервісів

Закінчення таблиці 7.1

1	2	3
Інноваційність	Використання сучасних управлінських і цифрових рішень	Інформаційно-аналітична платформа електронної верифікації та моніторингу
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін і кризових умов	Кризове та екстрене втручання
Універсальність	Можливість застосування у різних сферах соціального захисту	Цифрові сервіси (застосунок «Дія», е-соцпослуги)
Результативність	Орієнтація на досягнення вимірюваних результатів і контроль якості	Супервізія як інструмент забезпечення якості

Отже, технології соціального адміністрування слід розглядати як упорядковану систему процедур і засобів, спрямованих на оптимізацію адміністративних процесів і досягнення визначених соціальних цілей. Вони виступають ключовим інструментом реалізації соціальної політики, забезпечуючи якість, своєчасність і адресність надання соціальних послуг і АПСХ.

У соціальному адмініструванні виокремлюють такі технології: *ведення випадку (кейс-менеджмент); раннє виявлення та раннє втручання; кризове та екстрене втручання; верифікація; супервізія; ведення реєстрів; інтегровані інформаційні системи; електронний кейс-менеджемент, цифрові соціальні сервіси.*

Технології соціального адміністрування базуються на *загальних принципах,* наведених у табл. 7.2.

У сучасних умовах трансформації соціальної сфери особливого значення набувають технології, що забезпечують ефективну реалізацію державної соціальної політики, підвищення якості соціальних послуг і рівня соціального захисту населення. Різноманітність завдань і функцій соціального адміністрування зумов-

лює наявність широкого спектра технологій, що застосовуються у практиці діяльності ІСЗ. Для забезпечення їх ефективного використання важливого значення набуває науково обґрунтована класифікація, що дає можливість систематизувати технології за певними критеріями, визначити їх місце та функціональне призначення.

Таблиця 7.2

Загальні принципи технологій соціального адміністрування

Принцип	Зміст
Системність	Взаємозв'язок та послідовність адміністративних дій
Законність	Відповідність чинному законодавству та НПА
Адресність	Орієнтація на конкретні потреби осіб і груп
Ефективність	Максимальний результат за умов раціонального використання ресурсів
Прозорість і підзвітність	Відкритість процедур та відповідальність перед клієнтом
Гуманістичність	Пріоритет прав і свобод людини, спрямованість на її добробут
Універсальність і варіативність	Адаптивність до різних умов і сфер соціального адміністрування

З огляду на це, обґрунтованою є *інструментально-технологічна класифікація*. Вона базується на розмежуванні технологій безпосередньої взаємодії, інформаційно-аналітичних ресурсів та інноваційних цифрових рішень. Такий підхід дає змогу систематизувати сучасні технології відповідно до їхньої природи та ролі в соціальному адмініструванні на *чотири групи*:

1. Технології соціальної взаємодії.
2. Інформаційно-реєстрові технології.
3. Технології інтегрованого цифрового адміністрування.
4. Інноваційно-аналітичні технології (див. табл. 7.3).

Представлена класифікація технологій соціального адміністрування відображає їх системний та взаємодоповнюючий характер. Вона дає можливість розглядати соціальне адміністрування

як динамічну систему, де традиційні технології взаємодії підсилюються сучасними цифровими інструментами. Важливо зазначити, що наведені групи технологій перебувають у стані постійної синергії: результати соціальної взаємодії (наприклад, дані кейс-менеджменту) стають основою для наповнення інформаційних реєстрів, які, своєю чергою, функціонують у межах інтегрованих цифрових екосистем (ЄІССС). Така інтеграція забезпечує перехід від фрагментарного надання соціальної допомоги до комплексного супроводу клієнта. Використання Smart-технологій, зокрема Big Data та алгоритмів штучного інтелекту, дає можливість не лише автоматизувати одноманітні процеси верифікації чи обліку, а й здійснювати прогностичний аналіз соціальних викликів. Це дає змогу ІСЗ діяти на випередження, реалізуючи принципи раннього втручання та адресності.

Таблиця 7.3

Класифікація технологій соціального адміністрування

Група технологій	Зміст та спрямованість дій	Конкретні технології
1	**2**	**3**
Технології соціальної взаємодії	Алгоритми безпосередньої роботи з отримувачами соціальних послуг та професійної підтримки фахівців	Ведення випадку (кейс-менеджмент); раннє виявлення та раннє втручання; кризове та екстрене втручання; супервізія
Інформаційно-реєстрові технології	Організація збору, обліку, зберігання та верифікації соціальних даних, ведення державних реєстрів	Верифікація даних; ведення реєстрів (Єдиний соціальний реєстр; Реєстр надавачів і отримувачів соціальних послуг)
Технології інтегрованого цифрового адміністрування	Формування комплексної цифрової інфраструктури, що забезпечує наскрізне адміністрування соціальних процесів і послуг	ЄІССС; ПК ІІС «Соціальна громада»; електронний кейс-менеджмент; цифрові соціальні сервіси; мобільні застосунки

Закінчення таблиці 7.3

1	2	3
Інноваційно-аналітичні технології	Використання даних, аналітики та інтелектуальних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень і розвитку соціальної політики	Big Data та предиктивна аналітика; ШІ у соціальній сфері; Smart-технології; автоматизована верифікація; аналітичні дашборди

Отже, системне поєднання всіх видів технологій – від міжособистісної взаємодії до глобальних цифрових платформ – є необхідною умовою побудови ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі соціального адміністрування в Україні. Це дає змогу забезпечити високу якість соціальних послуг та гарантувати дотримання державних соціальних стандартів.

7.2. Технології соціальної взаємодії

7.2.1. Раннє виявлення та раннє втручання

Технології раннього виявлення та раннього втручання є ключовими для ефективної системи соціального адміністрування. Ці технології базуються на проактивному підході: замість боротьби з наслідками проблем, система спрямовує ресурси на їх попередження та підтримку вразливих груп на початкових етапах. Їх застосування дає змогу своєчасно виявляти ризики та мінімізувати їх негативні наслідки.

Раннє виявлення (Early Identification) – *це технологія систематичної ідентифікації дітей, сімей або осіб, які мають або можуть мати порушення розвитку, особливі потреби чи ризики потрапляння у СЖО, з метою своєчасного профілактичного реагування та організації підтримки*.

Раннє виявлення – технологія своєчасної ідентифікації фахівцями проблем або ризиків, які можуть негативно впливати на розвиток дитини та задоволення її потреб, з метою забезпечення своєчасного профілактичного реагування (наприклад, інформу-

вання батьків дитини про наявні в ТГ послуги, державні виплати та допомоги; мотивація батьків до співпраці зі спеціалістами, консультування та сприяння доступності послуг).

Наприклад, упровадження технології раннього виявлення потреб дитини у підтримці, направлення її для подальшої діагностики та організації надання допомоги і підтримки передбачає:

1) приведення у відповідність з Національним класифікатором НК 030:2022 «Класифікатор функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я», критеріїв оцінки фізичного розвитку дитини відповідного віку, індивідуальної програми реабілітації дитини з інвалідністю, цифровізація форми індивідуальної програми реабілітації дитини з інвалідністю, вдосконалення процедури здійснення контролю за її виконанням;

2) розроблення та поширення серед батьків дітей дошкільного віку інструментів раннього виявлення порушень розвитку та здоров'я дитини;

3) забезпечення територіальної доступності інклюзивно-ресурсних центрів відповідно до чисельності дитячого населення в межах передбачених видатків на їх утримання;

4) забезпечення виявлення дітей, які мають потребу в підтримці у зв'язку з порушеннями розвитку та здоров'я, забезпечення відповідного реагування та надання необхідної допомоги[32].

У практиці соціальної роботи для раннього виявлення застосовується низка інструментів, які дають змогу оперативно ідентифікувати ризики та потреби дитини або сім'ї. Ефективним інструментом раннього виявлення є *скринінг* – швидка, недорога та стандартизована процедура, що допомагає відокремити дітей/осіб із вірогідними ризиками від тих, хто розвивається типово. Залежно від мети, змісту та суб'єктів застосування використовуються різні інструменти скринінгу, характеристику яких подано в табл. 7.4.

[32]Про схвалення Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024-2028 роки та затвердження операційного плану заходів на 2024-2026 роки з її реалізації: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.11.2024 р. № 1201-р. *Урядовий кур'єр*. 2024. 19 груд. С. 9.

Таблиця 7.4

Інструменти скринінгу для раннього виявлення та їх характеристика

Інструмент	Призначення	Суб'єкти використання
Анкети для батьків	Оцінка навичок дитини (моторика, мова, соціалізація) на основі звітів батьків	Соціальні працівники, педіатри, вихователі
Оцінка факторів ризику СЖО	Виявлення соціально-економічних, психологічних та сімейних ризиків (бідність, безробіття, насильство, залежності)	Фахівці із соціальної роботи, працівники служб у справах дітей
Шкали розвитку	Більш детальна оцінка для підтвердження підозр, виявлених скринінгом (наприклад, шкали Бейлі)	Вузькі фахівці: психологи, дефектологи, фахівці раннього втручання
Спостереження	Систематичне спостереження за поведінкою та взаємодією дитини/сім'ї у природному середовищі	Вихователі, соціальні працівники, патронажні медсестри

Результати скринінгу є відправною точкою для подальшого втручання, оскільки дають змогу визначити потребу в індивідуалізованій підтримці та сформувати первинне уявлення про характер і масштаб проблеми. На їх основі соціальний працівник:

1. Приймає рішення про доцільність відкриття випадку – тобто включення особи до програми індивідуальної роботи.
2. Формує попередній профіль потреб (освітніх, психологічних, соціальних, медичних).
3. Скеровує клієнта до відповідних фахівців для поглибленої оцінки (психолог, лікар, юрист, педагог тощо).
4. Планує подальші кроки втручання, визначаючи рівень інтенсивності підтримки.

Скринінг не забезпечує повної діагностики, однак виступає ефективним інструментом раннього попередження, що дає мож-

ливість запобігти кризовим станам. Подальшу системність і тривалість допомоги забезпечує ведення випадку, що ґрунтується на результатах первинної оцінки. Ведення випадку забезпечує системність і тривалість допомоги, спираючись на результати первинної оцінки.

Ключові аспекти раннього виявлення:

- *проактивний скринінг:* використання стандартизованих інструментів та методів для оцінки ризиків у широких популяціях (наприклад, скринінг розвитку немовлят, оцінка ризиків неблагополуччя в сім'ях);
- *багаторівневість:* забезпечення того, що виявлення відбувається на різних рівнях: у закладах охорони здоров'я (під час медичних оглядів), освіти (вихователі, вчителі), соціального захисту (соціальні працівники) та ТГ;
- *міжсекторальна взаємодія:* жоден сектор не може працювати ізольовано. Ефективне раннє виявлення вимагає тісної співпраці між соціальними, медичними та освітніми службами для обміну інформацією (з дотриманням конфіденційності) та узгоджених дій;
- *орієнтація на ризики:* виявлення не лише вже існуючих проблем, а й факторів ризику (наприклад, бідність, насильство в сім'ї, хронічні захворювання батьків), які можуть призвести до проблем у майбутньому.

Раннє втручання (Early Intervention). У Концепції створення та розвитку системи раннього втручання зазначається, що «***раннє втручання*** є всесвітньо визнаною послугою, отримання якої максимально збільшує шанси дітей на реалізацію власного потенціалу, дає змогу максимально ефективно використовувати потенціал сім'ї для розвитку дитини та її підготовки до здобуття освіти в закладах освіти. Крім того, зазначеною послугою забезпечуються потреби сім'ї у професійній психологічній допомозі, а також повноцінна участь членів сім'ї в житті суспільства. Результати міжнародних досліджень та світовий досвід свідчать про те, що раннє втручання найбільш ефективно забезпечує організацію

допомоги дітям раннього віку і їх сім'ям, запобігає інвалідизації та інституціалізації дітей, сприяє соціальній інклюзії сімей»[33].

Раннє втручання призначене для сімей, які виховують дітей від народження до чотирьох повних років, у яких:

1. Встановлено певний діагноз, що супроводжується затримками розвитку дитини (незалежно від ступеня тяжкості). Наприклад, дитячий церебральний параліч, розлади аутистичного спектра, синдром Дауна, епілепсія та інші.

2. Визначено затримку в розумовому, моторному, соціально-емоційному та комунікативному розвитку за допомогою скринінгів або тестів.

3. Є ризик появи затримки розвитку внаслідок певних біологічних та соціальних чинників. Наприклад, діти, народжені раніше терміну; діти, народжені з малою вагою та інші; діти, які перебувають в будинку дитини; сім'ї, які отримали будь-який травматичний досвід.

4. Сім'ї, де батьки мають сумніви та хвилювання щодо розвитку своєї дитини або питання стосовно відносин із маленькою дитиною, її поведінки та взаємодії з іншими людьми.

Раннє втручання – *міждисциплінарна сімейно-центрована технологія, що спрямована на раннє виявлення у дітей віком від народження до чотирьох років порушень розвитку, мінімізацію їх впливу на повсякденне функціонування дітей, покращення розвитку, супровід і підтримку сімей з дітьми та поліпшення якості їх життя*.

Вона максимально збільшує шанси дітей на реалізацію власного потенціалу, дає змогу максимально ефективно використовувати потенціал сім'ї для розвитку дитини та її підготовки до здобуття освіти в закладах освіти.

Метою раннього втручання є мінімізація негативного впливу порушень розвитку, запобігання їх ускладненню та максимізація потенціалу розвитку і соціальної адаптації дитини.

---

[33]Про схвалення Концепції створення та розвитку системи раннього втручання: розпорядж. Каб. Міністрів України від від 26.05.2021 р. № 517-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. 3 черв. С. 7.

Основними цілями раннього втручання є такі:

- своєчасний початок інтенсивної допомоги у сприятливому віці;
- підтримка батьків у подоланні кризи та формуванні стратегій для розвитку дитини;
- розвиток життєво необхідних навичок у дитини;
- покращення взаємодії дитини з родиною та соціумом;
- підвищення якості життя родини загалом.

Основними принципами раннього втручання є такі:

- *сімейно-центрований підхід:* послуги надаються сім'ї як цілісній одиниці, а не лише дитині/особі. Батьки є ключовими партнерами у процесі втручання;
- *індивідуалізація допомоги:* розробка плану, що ґрунтується на потребах конкретної дитини/особи та її сім'ї, який може включати соціальні, медичні, психологічні, педагогічні послуги;
- *своєчасність та інтенсивність:* втручання має бути розпочато якомога швидше, оскільки пластичність мозку в ранньому віці є максимальною, що підвищує ефективність корекції;
- *доступність та наступність:* послуги мають бути територіально доступними, а перехід від раннього втручання до інших форм підтримки (наприклад, інклюзивна освіта) має бути плавним та скоординованим.

Запровадження ефективних технологій раннього виявлення та втручання є надзвичайно важливим для соціального адміністрування, оскільки це забезпечує:

- *економічну ефективність:* інвестиції в ранні етапи життя значно дешевші, ніж фінансування довгострокової інституціоналізації, корекції запущених станів чи подолання наслідків соціального неблагополуччя у дорослому віці. Технологія раннього втручання є економічно ефективною для суспільства. Відповідно до міжнародних досліджень, 1 долар, вкладений в цю технологію, дає змогу державі економити до 17 доларів у майбутньому[34];

[34]Про схвалення Концепції створення та розвитку системи раннього втручання: розпорядж. Каб. Міністрів України від від 26.05.2021 р. № 517-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. 3 черв. С. 7.

- *соціальну справедливість:* забезпечує рівні стартові можливості для всіх дітей, незалежно від соціально-економічного статусу їхніх батьків;
- *зниження навантаження на систему:* успішне втручання зменшує потребу в дорогих та ресурсомістких послугах пізніше (наприклад, спеціалізовані школи, довготривалий догляд);
- *підвищення якості людського капіталу*: максимізує потенціал кожної особи, сприяючи їхній повній участі у суспільстві та підвищуючи загальний рівень людського капіталу країни.

Результати раннього виявлення та раннього втручання створюють підґрунтя для застосування технології ведення випадку, яка забезпечує системний і довготривалий супровід особи чи сім'ї.

7.2.2. Ведення випадку

Ведення випадку (case management) – *це технологія, спрямована на індивідуалізовану координацію надання соціальних послуг шляхом інтеграції адміністративних, організаційних та соціально-педагогічних механізмів*. У сучасних умовах вона розглядається як комплексний процес, що забезпечує адресність, системність і результативність соціальної допомоги та сприяє інтеграції людини в соціум.

У світовій практиці ведення випадку активно застосовується з другої половини XX ст., зокрема у США та країнах Західної Європи. Європейський Союз рекомендує ведення випадку як базовий механізм надання соціальних послуг на рівні громад, оскільки він забезпечує міжсекторальну взаємодію (НДО, ОМС, громадських організацій).

Ця технологія показала ефективність щодо:

- роботи з особами з інвалідністю;
- запобігання дитячій бездоглядності та насильству;
- підтримки осіб із залежностями;
- соціальної інтеграції бездомних та мігрантів.

В Україні ведення випадку поступово впроваджується в практику системи соціального захисту з початку 2000-х років. Наразі

вона регулюється Законом України «Про соціальні послуги» та відповідними підзаконними актами.

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про соціальні послуги», *ведення випадку* – метод надання соціальних послуг, який передбачає виконання послідовних дій, спрямованих на оцінювання наявності/відсутності СЖО або ризику потрапляння у СЖО особи/сім'ї та, за наявності, вирішення індивідуального випадку щодо виведення особи/сім'ї із СЖО, що передбачає взаємодію соціального менеджера, фахівця з соціальної роботи, соціального працівника, отримувача соціальних послуг та інших фахівців, що залучаються до надання підтримки отримувачу соціальних послуг[35].

Ведення випадку ґрунтується на таких принципах:

- *клієнтоцентризм* – пріоритет потреб і прав отримувача соціальних послуг;
- *інтегративність* – об'єднання ресурсів різних інституцій (державних, муніципальних, громадських, приватних);
- *адресність* – орієнтація на унікальні життєві обставини конкретної особи чи сім'ї;
- *процесуальність* – чітке дотримання етапів від виявлення потреб до завершення випадку;
- *ефективність* – оптимальне використання ресурсів із досягненням конкретного соціального результату.

Ведення випадку включає низку процедур та етапів: аналіз заяви клієнта, оцінювання потреб, визначення середньомісячного сукупного доходу заявника, прийняття рішення про надання соціальних послуг, розроблення індивідуального плану надання соціальних послуг, укладення договору надання соціальних послуг, виконання договору, здійснення моніторингу. На основі нормативно визначених процедур доцільно виокремити такі етапи ведення випадку:

[35]Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення надання соціальних послуг: Закон України від 26.03.2025 р. № 4332-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 20 трав. С. 3.

1. *Ідентифікація та первинна оцінка* – виявлення проблемної ситуації, визначення статусу клієнта та обґрунтування необхідності ведення випадку.

2. *Комплексна оцінка потреб* – детальний аналіз соціальних, економічних, психологічних та правових аспектів ситуації клієнта.

3. *Прийняття рішення про надання чи відмову*.

4. Розробка індивідуального плану.

5. *Планування* – формування індивідуального плану надання допомоги з урахуванням завдань, строків і механізмів реалізації.

6. *Реалізація плану* – безпосереднє надання або організація доступу до соціальних послуг, координація роботи різних суб'єктів.

7. *Моніторинг та супровід* – відстеження динаміки, оцінка проміжних результатів, корекція плану.

8. *Закриття випадку* – підсумкова оцінка результатів, прийняття рішення про припинення або передачу випадку іншому фахівцеві/установі.

Шляхом ведення випадку рекомендується надавати соціальні послуги на рівні відповідної ТГ. Ведення випадку забезпечує соціальний менеджер або інша уповноважена особа. Виявлення випадку може здійснюватися як за місцем проживання особи/сім'ї, так і за місцем її фактичного перебування, зокрема незалежно від реєстрації в умовах воєнного чи надзвичайного стану.

Виявлення випадку є першим етапом у процедурі ведення випадку, який передбачає з'ясування основної інформації про особу/сім'ю, її базові потреби, на підставі чого соціальний менеджер:

- приймає рішення про ведення випадку (у разі наявності повноважень щодо прийняття рішення);
- проводить оцінювання потреб отримувача;
- у разі виявлення загрози життю, здоров'ю отримувача приймає рішення про надання соціальних послуг екстрено (кризово) та організовує таке надання.

У разі виявлення випадку, що стосується дитини, соціальний менеджер громади інформує службу у справах дітей[36].

[36]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

Загальна тривалість ведення випадку залежить від його складності:

- при середній складності вона може тривати до шести місяців з моменту ухвалення рішення про надання соціальних послуг;
- у випадках підвищеної складності – до одного року.

Основою ведення випадку є орієнтація кожного члена *мультидисциплінарної команди (Interdisciplinary Team)* – функціонально виокремленої групи фахівців, об'єднаних спільними метою та завданнями щодо надання соціальної послуги, на покращення ситуації в родині. До її складу включаються фахівець із соціальної роботи, соціальний працівник, соціальний менеджер, психолог, медичний, педагогічний працівник, фахівець з реабілітації, ерготерапевт. Відповідно до потреб та змісту соціальної послуги до складу мультидисциплінарної команди можуть включатися й інші фахівці. Мультидисциплінарну команду очолює фахівець із соціальної роботи або соціальний працівник, або соціальний менеджер, який відповідає за організацію роботи команди, виконання індивідуального плану надання соціальних послуг та інших завдань, покладених на команду. Професійний та кількісний склад команди залежить від потреб особи, яка потребує надання соціальних послуг та змісту наданих послуг.

Основними завданнями мультидисциплінарної команди є:

1) оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах;

2) визначення мети та завдань надання соціальних послуг, розроблення індивідуального плану надання соціальних послуг;

3) забезпечення комплексного підходу до надання соціальних послуг та уникнення або зменшення негативних наслідків СЖО;

4) забезпечення послідовності та вчасності залучення до процесу надання соціальних послуг необхідних фахівців у необхідній кількості;

5) внесення змін до індивідуального плану надання соціальних послуг та обговорення стану виконання такого плану[37].

[37]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

Закриття випадку здійснюється в разі:

- досягнення отримувачем визначених індивідуальним планом цілей;
- недотримання отримувачем зобов'язань відповідно до індивідуального плану;
- відсутності потреби у соціальних послугах за результатами повторного оцінювання потреб отримувача;
- смерті отримувача[38].

7.2.3. Кризове та екстрене втручання

Кризове та екстрене втручання – це важливі технології соціального адміністрування, спрямовані на захист особи від деструктивних наслідків кризових подій. Вони передбачають забезпечення оперативної, короткотривалої допомоги, захисту та підтримки осіб, які перебувають у кризовій ситуації, зокрема за умов насильства в сім'ї, та не здатні самостійно сформувати ефективні способи реагування й адаптації. Такі технології також включають організацію та застосування заходів, спрямованих на усунення, мінімізацію або подолання кризових явищ.

Кризове та екстрене втручання – *термінове втручання в кризову ситуацію з метою негайного усунення або мінімізації наслідків такої ситуації, надання допомоги та підтримки, спрямованої на її подолання*[39].

Кризове втручання – *це система дій, спрямованих на допомогу особам чи групам, які опинилися у стані психологічної, соціальної чи життєвої кризи, з метою швидкого відновлення здатності людини чи спільноти діяти раціонально, приймати рішення та адаптуватися до нових умов*. Його основне завдання

[38]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

[39]Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання: затв. наказом Мінсоцполітики від 01.07.2016 р. № 716. *Сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16#Text

полягає не у вирішенні всіх проблем клієнта, а у стабілізації його стану, відновленні відчуття контролю над ситуацією та активізації внутрішніх ресурсів.

Кризова ситуація – ситуація, в якій з'являється набір травматичних подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх. Кількість можливих варіантів змінювати ці обставини незначна, будь-яка спроба змін обставин традиційними чи звичайними способами може призвести до погіршення ситуації, до зменшення можливостей та ще більшого обмеження дій[40]. До кризових ситуацій належать: *втрата близької людини, насильство, безробіття, військові дії, стихійні лиха, соціальні катастрофи*.

Основні етапи кризового втручання:

1. *Виявлення кризової ситуації* – соціальний працівник або служба отримують інформацію про подію чи стан особи, що вимагає втручання.

2. *Оцінка кризової ситуації* передбачає оперативний аналіз ситуації, визначення факторів, які спричинили кризу, зокрема насильство в сім'ї, визначення стану отримувача, а також усіх важливих аспектів, які визначають кризову ситуацію і можуть допомогти у її подоланні.

3. *Безпосереднє втручання* – забезпечення безпеки, емоційна підтримка, первинне консультування, матеріальна допомога.

4. *Стабілізація* – повернення особи до контрольованої поведінки, формування плану подальших дій.

5. *Планування подальших дій* – перенаправлення до соціальних служб, медичних або реабілітаційних установ.

Ключові принципи кризового втручання:

Доступність – суб'єкт, що надає соціальну послугу, організовує свою діяльність у приміщеннях, спеціально обладнаних та пристосованих для обслуговування в них осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення;

[40]Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання: затв. наказом Мінсоцполітики від 01.07.2016 р. № 716. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16#Text

отримувачі соціальної послуги мають можливість звернутись за допомогою на «гарячу лінію» (за наявності), на телефон довіри протягом 24 годин 7 днів на тиждень або за графіком, встановленим надавачем послуги, але не менше ніж 9 годин на добу.

Невідкладність – допомога має надаватися негайно після виявлення кризи.

Спрямованість на стабілізацію – першочерговим завданням є зниження напруги, страху, відчаю.

Комплексність – поєднання психологічної, соціальної, правової та матеріальної підтримки.

Конфіденційність – суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходів щодо захисту персональних даних відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних», конфіденційної інформації щодо отримувачів соціальної послуги. Відомості про отримувача соціальної послуги зберігаються у не доступному для сторонніх осіб місці.

Тимчасовість – кризове втручання триває доти, доки не відновиться базовий рівень самоконтролю.

Кризове втручання є індикатором ефективності системи соціального адміністрування, оскільки потребує цілодобової готовності, швидкої мобілізації ресурсів, координації дій різних служб і наявності чітких протоколів реагування.

Основні *цілі* кризового та екстреного втручання відображені у табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Основні цілі кризового та екстреного втручання

Аспект	Опис
1	**2**
Негайність	Втручання має бути розпочато у максимально короткі строки (протягом годин або доби)
Стабілізація	Відновлення емоційної, фізичної та соціальної рівноваги особи, призупинення процесу деградації чи шкоди

Закінчення таблиці 7.5

1	2
Забезпечення безпеки	Усунення безпосередньої загрози життю, здоров'ю або благополуччю (наприклад, вилучення дитини з небезпечного середовища, надання притулку жертвам насильства)
Обмеженість у часі	Кризове втручання є короткостроковим (від кількох днів до 6 тижнів). Після стабілізації клієнта переводять на довгострокові соціальні послуги чи програми
Задоволення базових потреб	Забезпечення харчуванням, тимчасовим житлом, медичною та психологічною першою допомогою

Наведені цілі відображають ключові результати, яких має досягати система кризового та екстреного втручання у практиці соціального адміністрування.

Екстрене втручання – *це форма реагування на гострі, небезпечні для життя чи здоров'я ситуації, що потребують негайних дій з боку соціальних служб, органів влади, поліції, медицини*. Воно застосовується, коли існує загроза життю або безпеці людини (наприклад, насильство, спроба суїциду, залишення дитини без нагляду, надзвичайна подія).

Типові ситуації застосування екстреного втручання:

- домашнє насильство або загроза йому;
- залишення дитини без нагляду;
- виявлення особи у стані безпритульності чи в кризі;
- катастрофи, бойові дії, надзвичайні ситуації.

Екстрене втручання *передбачає*:

1. Інформування відповідних служб через «гарячі лінії» чи звернення громадян.

2. Оперативне реагування – виїзд мобільних груп, евакуація, тимчасове розміщення постраждалих.

3. Забезпечення безпеки та стабілізація ситуації.

4. Передача випадку до відповідних ІСЗ для подальшої роботи.

У системі соціального управління та адміністрування кризове та екстрене втручання є складовими соціального захисту та превенції, адже вони не лише зменшують наслідки криз, а й сприяють підвищенню стійкості соціальних інститутів до майбутніх викликів.

Ці технології особливо важливі у умовах воєнного стану, під час масових міграцій, соціально-економічних потрясінь. Вони забезпечують оперативне реагування, зберігають соціальну стабільність і підтримують довіру громадян до держави та її інституцій.

Ефективне кризове та екстрене втручання:

- зміцнює соціальну безпеку держави;
- зменшує наслідки соціальних катастроф і травм;
- підвищує населення довіру до органів публічної влади;
- формує стійкість ТГ до ризиків та криз.

Для соціального управління та адміністрування важливо не лише забезпечити оперативність реагування, але й створити умови для відновлення постраждалих осіб – через реабілітацію, працевлаштування, підтримку сімей, освітні програми. Таким чином, кризове втручання виступає механізмом соціальної стабілізації і водночас профілактикою соціальної дезінтеграції.

Залежно від особливостей кризової ситуації виділяють такі *види кризового та екстреного втручання*:

- телефонне консультування («гаряча лінія» – за наявності);
- екстрена допомога;
- короткочасна кризова допомога;
- кризове консультування.

В Україні до практик кризового та екстреного втручання можна віднести такі:

1. Мобільні бригади соціально-психологічної допомоги – створені при Мінсоцполітики у співпраці з ТГ. Вони реагують на випадки домашнього насильства, допомагають внутрішньо переміщеним особам, надають першу психологічну допомогу.

2. Єдиний державний контакт-центр з питань запобігання та протидії насильству (15-47) – працює цілодобово, забезпечує перенаправлення дзвінків до регіональних служб.

3. Центри соціальних служб та ЦНСП – координують кризові втручання на місцевому рівні, організовують тимчасове розміщення, надання допомоги дітям, літнім людям, постраждалим.

4. Громадські ініціативи – проєкти, як-от «Карітас Україна», «Ла Страда-Україна», «Український Червоний Хрест», які працюють у сфері кризової підтримки, евакуації, гуманітарної допомоги, відновлення життєвих навичок.

5. Психологічні служби Державної служби з надзвичайних ситуацій та Міністерства оборони – забезпечують кризову підтримку під час дії воєнного стану для військовослужбовців та цивільного населення, яке постраждало від бойових дій.

7.2.4. Супервізія

Супервізія є технологією професійної підтримки, контролю та розвитку працівників соціальної сфери, що передбачає систематичний аналіз професійної діяльності, надання консультативної допомоги та підвищення якості надання соціальних послуг.

Супервізія – *професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, спрямована на подолання професійних труднощів, аналіз та усунення недоліків, удосконалення організації роботи, мотивація до роботи, дотримання етичних норм і стандартів надання соціальних послуг, запобігання професійному вигоранню, забезпечення емоційної підтримки*[41].

У системі соціального адміністрування вона виступає інструментом контролю якості та водночас механізмом профілактики професійного вигорання.

Основними методами проведення супервізії є такі:

- діалог;
- рольові ігри;
- презентації;
- інформування;
- консультування;

[41]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2019. 15 трав. С. 7.

- аналіз документів (звітів, планів роботи, інших документів);
- інтерактивні методи;
- спостереження.

Для досягнення мети супервізор використовує широкий спектр методів: від прямого спостереження та аналізу документації (кейс-файлів, звітів) до інтерактивних форм (рольові ігри, консультування, рефлексивний діалог). Процес супервізії є структурованим і зазвичай складається з трьох ключових *етапів*:

1. *Підготовчий етап*, під час якого рекомендується визначити особу, з якою буде проводитися супервізія, попередньо ознайомитися із запитом щодо предмета супервізії, окреслити її мету та завдання та визначити повноваження супервізора.

2. *Етап реалізації*, під час якого рекомендується налагодити контакт із працівником, з'ясувати мету та очікування щодо супервізії, обговорити умови проведення супервізії, зокрема етичні норми, тривалість супервізії; визначити предмет супервізії, окреслити актуальні питання, обговорити варіанти вирішення спірної ситуації.

3. *Заключний етап*, під час якого рекомендується підсумувати результати супервізії, з'ясувати ступінь досягнення мети і виправдання очікувань; попередньо визначити предмет і час проведення наступної супервізії.

Запровадження супервізії дає змогу надавачу послуг оптимізувати навантаження на працівників, об'єктивно оцінити потребу в підвищенні їхньої кваліфікації та забезпечити дотримання державних стандартів. Позитивними *результатами* проведення супервізії для надавача соціальних послуг можуть бути:

- оптимізація навантаження працівників, визначення потреб у підвищенні кваліфікації працівників і створення відповідних умов для їх професійного розвитку;
- ефективний розподіл обов'язків, покращення організації процесу ведення випадку;
- орієнтація на дотримання державних стандартів у процесі надання соціальних послуг;

– попередження й ефективне розв'язання спірних ситуацій[42].

Прикладом є ***супервізія наставників***, що здійснюється надавачем соціальної послуги з організації наставництва з метою забезпечення безпечного, відповідального та результативного здійснення наставництва, підтримки наставника у виконанні його функцій, виявлення ризиків і запобігання порушенням прав та законних інтересів осіб, щодо яких здійснюється наставництво.

Супервізія наставників включає підвищення компетентності наставників, аналіз і узагальнення досвіду наставницької діяльності, запобігання професійному, психологічному та емоційному вигоранню наставників, а також підтримку їх мотивації.

Надавач соціальної послуги з організації наставництва має право залучати до проведення супервізії фахівців, які не є його штатними працівниками, але мають підтверджену професійну компетентність[43].

Вплив супервізії на систему соціальних послуг наведено у табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Багатовекторний вплив супервізії на систему соціальних послуг

Суб'єкт	Результат (що дає супервізія)
1	**2**
Фахівці	Професійний розвиток, психологічна підтримка, профілактика вигорання, можливість рефлексії
Клієнти	Підвищення якості отриманих послуг, емпатійне та професійне ставлення з боку персоналу
Керівники	Об'єктивний моніторинг робочих процесів, покращення мікроклімату в команді, зростання мотивації

[42]Про затвердження Методичних рекомендацій щодо супервізії працівників, які надають соціальні послуги: наказ Мінсоцполітики від 12.06.2020 р. № 414. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0414739-20#Text

[43]Про наставництво: Закон України від 18.12.2025 р. № 4744-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4744-20#Text

Закінчення таблиці 7.6

1	2
Громада	Ефективне використання ресурсів ТГ, наявність стійкої та компетентної соціальної служби
Супервізор	Оновлення власної експертизи, обізнаність з актуальними викликами «на місцях»

Супервізія у цьому контексті розглядається як адміністративна технологія, що реалізується через формалізовані управлінські процедури, проте має значний психологічний компонент. Вона спрямована на підтримку професійної діяльності соціальних працівників, підвищення якості соціальних послуг, профілактику професійного вигорання та формування компетентного кадрового середовища. Таким чином, супервізія поєднує організаційно-адміністративні функції з психологічними методами впливу на персонал соціальної сфери, що робить її важливою складовою забезпечення ефективного соціального адміністрування.

Для цілісного розуміння технологій соціальної взаємодії доцільно порівняти розглянуті технології за їхнім функціональним призначенням, об'єктом впливу та очікуваними результатами (див. табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Порівняльна характеристика технологій соціальної взаємодії

Технологія	Основна мета	Об'єкт втручання	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Раннє виявлення та втручання	Попередження порушень розвитку та інвалідизації; проактивна підтримка	Діти від 0 до 4 років та їхні сім'ї	Тривалий (до досягнення дитиною 4-х років)	Мінімізація розладів; збереження дитини в сім'ї; соціальна інклюзія

Закінчення таблиці 7.7

1	2	3	4	5
Ведення випадку (Case Management)	Комплексна координація послуг для виведення із СЖО	Особи/сім'ї зі складними, багатогранними проблемами	Середньо- або довгостроковий (6–12 місяців)	Подолання СЖО; відновлення автономності клієнта
Кризове та екстрене втручання	Негайний захист від загрози життю та здоров'ю; стабілізація стану	Особи/сім'ї в гострій кризі (насильство, катастрофи, СЖО)	Короткостроковий (від годин до 6 тижнів)	Усунення небезпеки; психологічна та фізична стабілізація
Супервізія	Професійна підтримка та контроль якості роботи персоналу	Фахівці та працівники соціальної сфери	Регулярний (протягом всієї діяльності)	Професійне зростання; профілактика вигорання; висока якість послуг

Розглянуті технології соціальної взаємодії (раннє виявлення та втручання; ведення випадку; кризове та екстрене втручання; супервізія) складають єдиний технологічний цикл соціального адміністрування. Їхня інтеграція дає змогу суб'єктам управління не лише ефективно реагувати на окремі соціальні виклики, а й формувати цілісну стратегію підтримки людського капіталу. У межах цього циклу реалізується ключова мета сучасних технологій соціальної взаємодії – перехід від фрагментарного надання допомоги до безперервного супроводу. Такий підхід передбачає послідовність взаємопов'язаних дій, що охоплюють увесь процес роботи з отримувачем соціальних послуг – від первинної ідентифікації проблеми до надання професійної підтримки фахівцю, який здійснює втручання. Кожен етап цього циклу спрямований на досягнення конкретного соціального результату та забезпечує ефективність соціального впливу. Застосування безперервного супроводу дає змогу підвищити якість соціальних послуг, забезпечити їх адресність і своєчасність, а також сприяє координації дій різних суб'єктів соціального адмі-

ністрування. У підсумку це сприяє не лише вирішенню індивідуальних проблем, а й стабілізації суспільних відносин у цілому.

7.3. Інформаційно-реєстрові технології

7.3.1. Верифікація

Верифікація – це процес підтвердження достовірності даних і документів, необхідних для надання соціальних послуг або виплат. Вона передбачає перевірку особи отримувача, його права на допомогу, актуальності інформації та правильності і достовірності документів. Метою верифікації є забезпечення ефективного та адресного використання бюджетних ресурсів, запобігання зловживанням і гарантування того, що соціальна підтримка надається саме тим особам, які мають на неї законне право.

Наприклад, під час призначення соціальної допомоги сім'ї з дітьми орган соціального захисту перевіряє доходи членів сім'ї через державні податкові реєстри, уточнює склад сім'ї за відповідними базами даних та підтверджує документи щодо навчання дітей. Лише після завершення процедури верифікації приймається рішення про призначення допомоги.

У сутнісному вимірі верифікація виступає технологією забезпечення соціальної справедливості, оскільки дає змогу спрямовувати ресурси на задоволення реальних потреб населення та оптимізувати державні видатки.

У цьому контексті верифікація:

- підвищує ефективність соціальної політики завдяки адресному спрямуванню виплат;
- запобігає зловживанням і корупційним ризикам у соціальній сфері;
- забезпечує прозорість і підвищує довіру до системи соціального адміністрування.

Верифікація – *технологія збору та перевірки достовірності інформації, що визначена законодавством для призначення, нарахування та/або здійснення державних виплат і впливає на визначення права на отримання та розмір таких виплат, а також виявлення невідповідності даних у автоматизованих інформаційних системах, реєстрах, базах даних*.

Верифікація має циклічний характер і реалізується як безперервний процес перевірки достовірності інформації про одержувачів допомог, пільг і субсидій із метою забезпечення адресності, ефективності та законності використання бюджетних коштів

Верифікацію можна охарактеризувати як *циклічний процес* перевірки достовірності інформації про одержувачів допомог, пільг та субсидій із метою забезпечення адресності, ефективності й законності використання бюджетних коштів (див. рис. 7.1).

Залежно від етапу здійснення, розрізняють такі види верифікації:

1) *превентивна верифікація* – здійснюється в режимі реального часу під час звернення реципієнта за призначенням державних виплат;

2) *поточна верифікація* – здійснюється під час нарахування та/або здійснення державних виплат реципієнту;

3) *ретроспективна верифікація* – здійснюється після завершення державних виплат реципієнту[44].

- здійснення верифікації достовірності інформації, поданої реципієнтами під час призначення, нарахування та/або здійснення державних виплат, що впливає на визначення права на отримання та розмір державних виплат;
- забезпечення функціонування інформаційно-аналітичної платформи електронної верифікації та моніторингу і забезпечення захисту інформації, що накопичується, обробляється та аналізується в цій платформі, відповідно до вимог законодавства;
- проведення моніторингу державних виплат, що здійснюють відповідні органи, стосовно кожного реципієнта;
- узагальнення практики застосування законодавства з питань державних виплат, розроблення пропозицій щодо його вдосконалення;
- надання органам, що здійснюють державні виплати, рекомендацій за результатами проведення верифікації державних виплат;

[44]Про верифікацію та моніторинг державних виплат: Закон України від 03.12.2019 р. № 324-IX. *Голос України*. 2019. 20 груд. С. 3.

– проведення аналізу врахування наданих рекомендацій органами, що здійснюють державні виплати[45].



Рис. 7.1. Структурно-логічна схема процесу верифікації

[45]Про верифікацію та моніторинг державних виплат: Закон України від 03.12.2019 р. № 324-IX. *Голос України*. 2019. 20 груд. С. 3.

Завданнями органу, що здійснює верифікацію та моніторинг державних виплат, є:

Важливим інструментом реалізації верифікації є **електронні інформаційні ресурси** – *інформаційні та інформаційно-комунікаційні системи, платформи, банки даних, у яких відомості та дані створюються, обробляються, систематизуються і зберігаються в електронній формі за допомогою технічних засобів та/або програмних продуктів з метою забезпечення інформаційних потреб у соціальній сфері.*

Використання таких ресурсів забезпечує оперативність, повноту та достовірність верифікації, а також сприяє автоматизації процесів прийняття рішень у соціальному адмініструванні.

Зокрема, верифікація державних виплат в Україні здійснюється за допомогою *інформаційно-аналітичної платформи електронної верифікації та моніторингу* – автоматизованої системи накопичення, обробки та аналізу інформації, що надходить від суб'єктів надання інформації.

Функціонування цієї платформи передбачає застосування комплексу заходів, які включають збір, аналіз і порівняння параметрів інформації щодо кожного отримувача соціальних виплат. На основі такого аналізу визначається відповідність поданих даних вимогам законодавства, що впливають на встановлення права на отримання та розміру державних виплат, а також виявляються невідповідності в автоматизованих інформаційних системах, реєстрах і базах даних[46].

7.3.2. Ведення реєстрів

Функціонування сучасної системи соціального адміністрування неможливе без ефективного ведення державних інформаційних реєстрів, які виступають ключовим інструментом забезпечення обліку, верифікації, обміну та використання даних у сфері соці-

[46]Про затвердження Порядку здійснення верифікації та моніторингу державних виплат: постанова Каб. Міністрів України від 18.02.2016 р. № 136. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/136-2016-%D0%BF#n10

ального захисту. Реєстри формують єдине інформаційне середовище, що забезпечує прозорість, адресність та ефективність надання соціальної підтримки, а також інтеграцію діяльності різних суб'єктів соціального управління. Об'єктом адміністрування в реєстрах виступають не лише персональні дані особи, а й її соціальний статус (вразливість, інвалідність, статус ВПО тощо), який є правовою підставою для виникнення зобов'язань держави перед громадянином.

Вимоги до ведення реєстрів є такими:

1. *Достовірність* – дані, що містяться у реєстрі, повинні відповідати первинним документам та бути актуальними.

2. *Своєчасність* – внесення змін до реєстру (зокрема щодо місця проживання, складу сім'ї тощо) має здійснюватися у строки, визначені законодавством, оскільки від цього залежить безперервність надання соціальних виплат і послуг.

3. *Захищеність* – з огляду на те, що реєстри містять чутливі персональні дані, їх ведення має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту персональних даних та кібербезпеки.

Для ефективного соціального адміністрування важливим є розрізнення реєстрів за рівнем доступу до інформації, що в них міститься. Така класифікація дає змогу забезпечити належний баланс між захистом персональних даних, прозорістю адміністрування та ефективною міжвідомчою взаємодією. Залежно від порядку доступу до інформації виокремлюють такі види реєстрів:

1. *Реєстри з обмеженим доступом (конфіденційні)* містять персональні дані, відомості про стан здоров'я, майновий стан, сімейні та інші обставини осіб. Вони використовуються для призначення соціальних виплат, надання адресних соціальних послуг, а також для верифікації права на отримання соціальної підтримки. Доступ до таких реєстрів мають уповноважені працівники органів соціального захисту населення, ПФУ та інші суб'єкти, які наділені відповідним рівнем допуску.

2. *Реєстри з частковим доступом (службові)* призначені для забезпечення міжвідомчої взаємодії та інформаційного обміну між органами публічної влади. Вони функціонують на основі автоматизованого обміну даними в режимі «запит – відповідь»,

що дає змогу запобігати дублюванню соціальних виплат та підвищувати достовірність прийняття управлінських рішень. Суб'єктами доступу до таких реєстрів є державні органи (зокрема Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, Міністерство внутрішніх справ України та інші) у межах визначених законодавством процедур верифікації.

3. *Публічні реєстри (реєстри відкритих даних)* містять агреговану або знеособлену інформацію, доступну для широкого кола користувачів. Прикладом є Реєстр надавачів соціальних послуг (у частині інформації про перелік суб'єктів, що надають соціальні послуги, та види таких послуг). Такі реєстри забезпечують прозорість системи соціального захисту, сприяють розвитку конкуренції у сфері соціальних послуг і надають громадянам можливість вільного вибору їх надавачів. Суб'єктами доступу є громадськість, науковці, органи місцевого самоврядування та інші заінтересовані сторони.

Умовно систему реєстрів у соціальній сфері України можна розглядати як багаторівневу інформаційну інфраструктуру, що охоплює як загальнодержавні, так і спеціалізовані реєстри, які взаємодіють між собою та забезпечують комплексне управління соціальними даними.

ПФУ формує та веде реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування та у складі зазначеного реєстру – реєстр платників страхових внесків до солідарної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Єдиний соціальний реєстр (далі – ЄСР) – інформаційно-комунікаційна система, що є складовою центральної підсистеми ЄІССС та забезпечує збирання, накопичення, збереження, захист і облік електронних даних заявників, осіб, у яких встановлено право на отримання соціальної підтримки, та отримувачів усіх видів соціальної підтримки, надання якої забезпечується суб'єктами ЄІССС відповідно до їхніх повноважень[47].

[47]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 3–4.

ЄСР ведеться з метою централізованого накопичення інформації та ведення єдиного обліку заявників, осіб, у яких встановлено право на отримання соціальної підтримки та отримувачів усіх видів соціальної підтримки, інформаційного забезпечення органів публічної влади, фізичних і юридичних осіб при реалізації їхніх повноважень у сфері соціального захисту населення та здійснення інших заходів із соціальної підтримки вразливих груп населення та осіб, які перебувають у СЖО чи з інших підстав потребують соціальної підтримки.

Об'єктом ЄСР є інформація про осіб, їхні статуси, сім'ї та домогосподарства, які звертаються щодо отримання соціальної підтримки або у яких виникло право на її отримання, з обов'язковим зазначенням відомостей, що дають змогу ідентифікувати особу, підстав, що дають їй право на отримання соціальної підтримки, розрахунку розміру соціальної підтримки у грошовому еквіваленті, відомостей про реалізацію такого права або користування ним, результатів призначень, нарахувань і виплат усіх видів соціальної підтримки, передбачених законодавством[48].

Держателем ЄСР є Мінсоцполітики, яке здійснює його нормативно-правове, організаційно-методичне та інформаційне забезпечення, а також регулює доступ до нього.

Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг є автоматизованою інформаційно-телекомунікаційною системою, призначеною для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, використання, знеособлення та знищення даних про надавачів і отримувачів соціальних послуг, визначених законодавством. Реєстр є складовою ЄІССС. Держателем Реєстру є Мінсоцполітики, що здійснює нормативно-правове, організаційно-методичне, інформаційне забезпечення формування та ведення Реєстру і доступу до нього[49].

---

[48]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 3–4.

[49]Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 27.01.2021 р. № 99. *Урядовий кур'єр*. 2021. 17 лют. С. 8.

Окреме значення має ***Державний реєстр дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України*** – державна автоматизована інформаційно-комунікаційна система, призначена для збирання, накопичення, зберігання, захисту, обробки та використання інформації про дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії, а також про дітей, які загинули внаслідок таких подій.

Реєстр інтегрується з системою електронної взаємодії електронних ресурсів, держателем яких є Мінсоцполітики, з метою обміну даними в режимі «електронний запит – електронна відповідь», взаємного пошуку та перегляду наявних даних, формування спільних масивів даних, документів та форм, автоматичного протоколювання всіх кроків та операцій зазначеної взаємодії[50].

Ефективність ведення реєстрів забезпечується через систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (система «Трембіта»), що дає змогу здійснювати автоматичну верифікацію даних між Мінсоцполітики, ПФУ, Міністерством юстиції та Державною податковою службою в режимі реального часу.

7.4. Технології інтегрованого цифрового адміністрування

7.4.1. Єдина інформаційна система соціальної сфери

Цифровізація соціальної сфери зумовлює необхідність інтеграції інформаційних ресурсів, стандартизації процесів обробки даних та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії. У цьому контексті ключову роль відіграє ЄІССС, яка є базовою технологічною платформою соціального адміністрування.

ЄІССС – *це інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує реалізацію функцій суб'єктів ЄІССС, інформаційну під-*

[50]Про соціальний захист та підтримку дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, та внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування надання соціальних послуг та виплат: Закон України від 08.10.2024 р. № 3999-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 8 січ. С. 2.

тримку та супровід їхньої діяльності та є сукупністю взаємопов'язаних центральної та функціональних підсистем, програмно-інформаційних комплексів, програмно-технічних засобів, які забезпечують логічне поєднання відповідних електронних інформаційних ресурсів, обробку та захист інформації, електронну інформаційну взаємодію[51].

ЄІССС об'єднує різні інформаційні ресурси соціальної сфери, а її основа – ЄСР.

Метою створення ЄІССС є забезпечення цілісної автоматизації процесів у соціальній сфері шляхом об'єднання та оптимізації діючих електронних інформаційних ресурсів соціальної сфери, розвитку електронної інформаційної взаємодії суб'єктів ЄІССС, спрямованої на забезпечення прозорості соціальної сфери, цифровізацію соціальної підтримки та підвищення рівня її доступності для осіб, які її потребують.

ЄІССС призначена для накопичення, зберігання та автоматизованого оброблення інформації щодо соціального захисту населення, створена з урахуванням новітніх інформаційних та управлінських технологій, єдиних сучасних стандартів якості обслуговування заявників, можливостей вироблення ефективних організаційних і структурних рішень.

Відповідно до законодавства та завдань сучасного соціального управління та адміністрування, ЄІССС реалізує такі ключові *функції*:

1) *стандартизаційно-регулятивну:* технічна реалізація впровадження єдиних стандартів і процедур для надання населенню соціальної підтримки, передбаченої законодавством;

2) *інформаційну*: сприяння підвищенню ефективності управління соціальною сферою, зокрема шляхом забезпечення доступності інформації для органів публічної влади, інших суб'єктів ЄІССС;

3) *процесуально-технологічну*: оптимізація і технічний супровід процесів надання соціальної підтримки на державному та

[51]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 3.

регіональному рівнях, автоматизація взаємодії суб'єктів ЄІССС, спрямована на мінімізацію витрат часу і зусиль на обслуговування громадян незалежно від їхнього місця перебування;

4) *захисну та безпекову:* забезпечення централізованого зберігання інформації та високого рівня кіберзахисту персональних даних, обробка яких здійснюється в ЄІССС;

5) *моніторингово-аналітичну:* створення технічного інструментарію для здійснення моніторингу, аналізу ефективності та забезпечення адресності надання соціальної підтримки для покращення її якості та забезпечення її доступності громадянам[52].

ЄІССС є функціонально цілісною інфраструктурою, що складається з центральної підсистеми та сукупності функціональних підсистем. Останні являють собою інтегровані електронні інформаційні ресурси суб'єктів системи, призначені для адміністрування окремих видів соціальної підтримки відповідно до повноважень і завдань суб'єктів ЄІССС. Така дворівнева структура дає змогу поєднувати централізоване зберігання даних з оперативним адмініструванням на місцях (наприклад, рівень ПФУ чи відділу соцзахисту в ТГ), забезпечуючи єдність інформаційного простору.

Електронна інформаційна взаємодія з ЄІССС у режимі реального часу здійснюється між електронними інформаційними ресурсами, держателями яких є суб'єкти електронної інформаційної взаємодії. Такими електронними інформаційними ресурсами є: Державний реєстр актів цивільного стану громадян; Державний реєстр речових прав на нерухоме майно; Державний реєстр обтяжень рухомого майна; Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань; Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів; Державний земельний кадастр; Інформаційно-аналітична платформа електронної верифікації та моніторингу; Єдиний державний реєстр транспортних засобів; Єдиний державний реєстр ветеранів війни; Державний реєстр фізичних осіб – плат-

[52]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 3.

ників податків; Автоматизована система виконавчого провадження; Реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соцстрахування; Реєстр страхувальників Державного реєстру загальнообов'язкового державного соцстрахування; Єдиний державний демографічний реєстр; Єдина судова інформаційно-комунікаційна система; Електронна система охорони здоров'я; Єдиний державний вебпортал електронних послуг; Інтегрована міжвідомча інформаційно-комунікаційна система щодо контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон України; Програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту»; реєстри ТГ; Реєстр осіб, відповідальних за введення медичних виробів, активних медичних виробів, які імплантують, та медичних виробів для діагностики in vitro в обіг; Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації; Інформаційна система переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією; Єдина державна електронна база з питань освіти; Єдиний державний реєстр випадків домашнього насильства та насильства за ознакою статі; Єдина інформаційно-аналітична система ЦОВВ, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції; Державний судовий реєстр України; база даних «Відомості про осіб, які перетнули державний кордон України, в'їхали на тимчасово окуповану територію України або виїхали з такої території»; інші електронні інформаційні ресурси суб'єктів електронної інформаційної взаємодії, з якими є потреба у здійсненні ЄІССС обміну даними (інформацією) у порядку, визначеному КМУ, або у випадках, передбачених законодавством, – власником ЄІССС[53].

Така інтеграція створює умови для формування єдиного інформаційного простору соціальної сфери, підвищує точність

[53]Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Закон України від 18.09.2025 р. № 4607-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 груд. С. 3.

даних, зменшує адміністративні витрати та мінімізує людський фактор у процесах прийняття рішень.

Практичне значення ЄІССС особливо проявилося в умовах воєнного стану. Система забезпечила безперервність надання соціальних послуг, у тому числі для ВПО, осіб, які втратили документи, та інших вразливих категорій населення. Завдяки цифровим рішенням стало можливим надання соціальної допомоги незалежно від місця перебування особи, а також оперативне здійснення виплат у кризових ситуаціях.

ЄІССС є унікальною технологічною системою соціального адміністрування, провідною моделлю цифрової трансформації соціальної сфери. Успішність її функціонування у процесі вирішення небачених раніше викликів, з якими зіткнулася Україна у процесі російсько-української війни, дає унікальний досвід для модернізації всієї інфраструктури соціальної сфери. Системний розвиток та вдосконалення ЄІССС є необхідною умовою для забезпечення її адаптивності, інклюзивності та ефективності в умовах постійно змінних викликів, що постають перед соціальною сферою України.

7.4.2. Інтегровані інформаційні системи

Інтегровані інформаційні системи є ключовим елементом цифрового соціального адміністрування, що забезпечує об'єднання інформаційних ресурсів, автоматизацію адміністративних процедур та ефективну взаємодію між суб'єктами надання соціальних послуг. Їх впровадження сприяє переходу від фрагментарного оброблення звернень громадян до комплексного, скоординованого адміністрування на основі єдиного інформаційного простору. На відміну від єдиних державних інформаційних систем, інтегровані інформаційні системи орієнтовані на забезпечення взаємодії між різними суб'єктами соціального адміністрування на рівні конкретних адміністративних процедур, формуючи наскрізну логіку оброблення заяв та прийняття адміністративних актів.

До ключових характеристик інтегрованих інформаційних систем належать:

- інтероперабельність (здатність до взаємодії з іншими інформаційними ресурсами);
- узгоджене ведення даних;
- автоматизація адміністративних процедур;
- підтримка електронного документообігу;
- орієнтація на клієнтоцентричну модель надання соціальних послуг;
- забезпечення аналітичної обробки даних для прийняття адміністративних актів.

Важливою особливістю таких систем є забезпечення безперервності адміністративних процедур – від моменту звернення особи до адміністративного органу до отримання конкретного результату, що унеможливлює виникнення розривів між окремими етапами вирішення конкретних справ. Функціонування інтегрованих інформаційних систем передбачає поєднання *«фронт-офісних» процесів* (робочі місця адміністраторів, які здійснюють безпосередній прийом заяв) та *«бек-офісних» процесів* (діяльність адміністративних органів, котрі приймають адміністративні акти про призначення виплат, субсидій або надання соціальних послуг). Така інтеграція забезпечує оперативність оброблення заяв, скорочення строків прийняття адміністративних актів і зменшення бюрократичних бар'єрів. Інтеграція з іншими державними інформаційними ресурсами сприяє узгодженості даних, мінімізації їх дублювання та підвищенню достовірності адміністративних актів. Завдяки інтеграції реєстрів (наприклад, ЄІССС), система може автоматично ідентифікувати особу, яка має право на допомогу (наприклад, при народженні дитини або досягненні певного віку), та пропонувати соціальну послугу ще до моменту офіційного звернення.

Прикладом реалізації інтегрованої інформаційної системи у сфері соціального адміністрування на рівні ТГ є ***Програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» (далі – ПК «ІС «Соціальна громада»)***. Його впровадження спрямоване на наближення АПСХ до населення та підвищення

ефективності взаємодії між ОМС і *структурними підрозділами з питань соціального захисту населення* (далі – СПСЗН).

Зазначений програмний комплекс забезпечує об'єднання у єдиному інформаційному середовищі процесів прийому заяв і документів від населення (зокрема через ЦНАП) та їх подальшого опрацювання у відповідних СПСЗН. Це дає змогу здійснювати передачу електронних копій документів у день звернення, що суттєво скорочує строки розгляду заяв і прийняття адміністративних актів щодо вирішення конкретних справ заявників.

Використання інтегрованих інформаційних систем створює низку переваг як для отримувачів соціальних послуг, так і для суб'єктів соціального адміністрування. Для громадян це означає підвищення територіальної доступності послуг, спрощення адміністративних процедур та можливість відстеження стану розгляду заяв. Для адміністративних органів впровадження таких систем забезпечує оперативний обмін інформацією, уніфікацію адміністративних процедур, зменшення кількості помилок при обробленні даних заявників.

Крім того, інтегровані системи забезпечують формування електронних реєстрів звернень, аналітичної звітності, а також створюють умови для оперативного реагування на зміни у законодавстві. Це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності соціального адміністрування.

Сучасний етап розвитку інтегрованих систем в Україні характеризується розвитком ЄІССС. Вона забезпечує централізацію даних на державному рівні, даючи змогу інтегрувати локальні процеси ТГ (через ПК «ІІС «Соціальна громада») у єдиний реєстр соціальної підтримки.

Таким чином, інтегровані інформаційні системи є ефективною технологією соціального адміністрування, що забезпечує цифрову трансформацію адміністративних процедур, підвищення якості надання соціальних послуг і формування клієнтоорієнтованої моделі. Їх подальший розвиток пов'язаний із поглибленням інтероперабельності інформаційних ресурсів, розширенням використання аналітики великих даних, впровадженням інтелекту-

альних цифрових рішень, а також переходом до проактивної моделі надання соціальної підтримки відповідно до європейських підходів до цифрового врядування.

7.4.3. Електронний кейс-менеджмент

Інтегровані інформаційні системи формують технологічну основу цифрового соціального адміністрування, забезпечуючи об'єднання даних та автоматизацію адміністративних процесів. Водночас їх ефективне використання передбачає впровадження технологій, що забезпечують організацію безпосередньої роботи з отримувачами соціальних послуг у цифровому середовищі. Однією з таких технологій є електронний кейс-менеджмент, що призначений для «забезпечення організації соціальних послуг, зокрема, щодо ведення справи родини/особи, яка перебуває у СЖО, оцінювання потреб особи/родини в соціальних послугах, обміну інформацією між надавачами соціальної послуг та інших публічних послуг, складання індивідуального плану надання соціальної послуги, обліку наданих послуг та інших видів підтримки, оцінки результатів впливу наданої соціальної послуги на життєву ситуацію»[54].

Його впровадження спрямоване на підвищення ефективності організації соціальної роботи, забезпечення клієнтоорієнтованості та результативності надання соціальних послуг.

Електронний кейс-менеджмент – *технологія соціального адміністрування, що забезпечує цифрову взаємодію між отримувачами соціальних послуг і суб'єктами їх надання, а також підтримує повний цикл супроводу випадку (case management) у цифровому середовищі.*

Реалізація електронного кейс-менеджменту охоплює *основні етапи* ведення випадку, які набувають цифрової форми:

– ідентифікація та реєстрація випадку;

[54]Про внесення змін до Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: постанова Каб. Міністрів України від 27.10.2023 р. № 1130. *Сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1130-2023-%D0%BF#Text

- оцінювання потреб особи або сім'ї;
- планування заходів соціального супроводу;
- координація надання соціальних послуг;
- моніторинг і коригування індивідуального плану;
- оцінка результатів наданої допомоги та завершення випадку.

Цифровізація цих етапів забезпечує їх взаємопов'язаність, прозорість та контрольованість.

Функціональні можливості електронного кейс-менеджменту передбачають створення електронних кабінетів отримувачів соціальних послуг, надавачів та кейс-менеджерів, що формують єдине цифрове середовище взаємодії. За допомогою цих інструментів громадяни можуть дистанційно подавати заяви, долучати необхідні документи, відстежувати статус їх розгляду та отримувати повідомлення про результати прийнятих рішень.

Для фахівців системи соціального захисту електронний кейс-менеджмент забезпечує можливість ведення електронних справ клієнтів, планування та координації заходів соціального супроводу, розподілу завдань між виконавцями та обміну інформацією між різними суб'єктами надання соціальних послуг. Це сприяє підвищенню узгодженості дій, зменшенню дублювання функцій та оптимізації використання ресурсів.

Електронний кейс-менеджмент ґрунтується на таких *принципах:*

- клієнтоорієнтованості;
- індивідуалізації підходів до вирішення соціальних проблем;
- міжвідомчої взаємодії;
- безперервності соціального супроводу;
- конфіденційності та захисту персональних даних,
- а також відповідальності суб'єктів надання соціальних послуг за результати роботи.

До *основних переваг* електронного кейс-менеджменту належать:

- спрощення доступу громадян до соціальних послуг;
- підвищення прозорості процедур і зменшення бюрократичних бар'єрів;

- скорочення часу розгляду заяв;
- формування єдиної бази даних для аналізу ефективності соціальної політики;
- можливість оперативного реагування на зміну потреб клієнтів.

У сукупності це забезпечує підвищення адресності соціальної підтримки та ефективності використання ресурсів у соціальній сфері. Водночас впровадження електронного кейс-менеджменту супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю забезпечення належного захисту персональних даних, підвищення цифрової компетентності фахівців соціальної сфери, а також технічної сумісності інформаційних систем різних суб'єктів. Подолання цих викликів є важливою умовою ефективного функціонування цифрових технологій у соціальному адмініструванні.

Впровадження та розвиток технології електронного кейс-менеджменту є одним із пріоритетних напрямів модернізації соціального адміністрування. Зокрема, згідно Плану відновлення України за напрямом «Соціальний захист» ця технологія покликана оптимізувати роботу соціальних працівників та забезпечити системний підхід до організації надання соціальних послуг вразливим категоріям населення та особам/сім'ям, які опинились у СЖО[55].

Таким чином, електронний кейс-менеджмент є важливою технологією цифрового соціального адміністрування, що поєднує технологічні можливості з методологією індивідуалізованої соціальної роботи та сприяє підвищенню якості й результативності соціальних послуг. Його подальший розвиток пов'язаний із розширенням цифрових сервісів, поглибленням міжвідомчої інтеграції та переходом до проактивних форм соціального супроводу.

7.4.4. Цифрові соціальні сервіси

Повсякденне життя громадян стає дедалі більш «цифровим», що зумовлює високі очікування від діяльності органів публічної

[55]Стартувало бета-тестування системи електронного кейс-менеджменту у чотирьох пілотних областях. *Офіційний вебсайт Мінсоцполітики*. 2023. 12 верес. р. URL: https://www.msp.gov.ua/news/23057.html

влади та ІСЗ зокрема. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій створює нові можливості для взаємодії держави, бізнесу та громадян, забезпечуючи високу якість соціального обслуговування. Впровадження доступних, прозорих, безпечних та швидких цифрових сервісів дає змогу мінімізувати корупційні ризики та знизити адміністративні витрати. В умовах воєнного стану ця робота отримала новий імпульс, ставши інструментом вирішення нагальних проблем ветеранів війни, військовослужбовців та ВПО.

Запровадження соціальних сервісів у діяльність ІСЗ здійснюється в межах реалізації принципів державної політики цифрового розвитку, зокрема з метою:

- використання всіх переваг, які надають сучасні технології, для доступу до е-ресурсів та е-послуг, подолання соціального та економічного розшарування;
- гарантування людям з інвалідністю, вадами і людям похилого віку можливість користуватися е-ресурсами та е-послугами на рівні з іншими громадянами;
- забезпечення електронної доступності для всіх громадян, включаючи людей з інвалідністю, вадами, людей похилого віку[56].

Електронна соціальна послуга (е-соцпослуга) – *адміністративна або інша соціальна послуга, що надається державними органами, ОМС, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, що надається громадянину в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви, поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем*.

Завдяки цьому, громадянин має змогу отримати послугу від держави (оформлення соціальної допомоги тощо) без особистого відвідування органів публічної влади. Е-соцпослуги надаються

[56]Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку: наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 09.04.2019 р. № 24. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text

через Інтернет, тож доступні з дому чи офісу 24 години на добу та сім днів на тиждень. Таким чином, вони є зручнішими та швидшими за особисті візити та мінімізують ризики корупції.

Застосунок «Дія» забезпечує громадянам доступ до інформації про соціальні послуги і державні програми. У ньому можна ознайомитися з умовами отримання допомоги, подати заяву на соціальні послуги онлайн, відстежувати статус звернення, а також взаємодіяти із соціальними службами. Це робить процес отримання соціальної підтримки зручним, швидким і прозорим, а роботу соціальних інституцій ефективнішою.

У «Дії» реалізовано низку *соціальних сервісів*, серед яких

- призначення допомоги при народженні дитини;
- надання допомоги з безробіття;
- здійснити перерахунок пенсії;
- подати заяву на отримання субсидії;
- оформлення та зміна статусу ВПО;
- подати заяву на виплату грошової допомоги на проживання;
- змінити адресу фактичного проживання ВПО або скасувати статус ВПО;
- комплексна електронна публічна послуга «єМалятко» дає можливість онлайн зареєструвати народження дитини та отримати свідоцтво про народження дитини, а також замовити інші державні послуги, потрібні для новонародженої дитини.

Ціла низка соціальних е-сервісів для захисників України запроваджена в умовах воєнного стану. 10 грудня 2024 р. КМУ прийняв рішення про запуск експериментального проекту на порталі Дія із запровадження комплексної послуги для військовослужбовців ЗСУ, ветеранів та членів їхніх сімей. Мета проекту – спростити отримання державної підтримки для захисників і захисниць України, зокрема за однією заявою отримати такі послуги:

- статус особи з інвалідністю внаслідок війни;
- одноразова грошова допомога при інвалідності – фінансова компенсація за шкоду здоров'ю, отриману під час виконання бойових завдань;

- пенсія по інвалідності – щомісячна виплата для забезпечення гідного життя військовослужбовців, які втратили працездатність під час служби;
- дострокова пенсія за віком – можливість отримати пенсію раніше встановленого терміну через особливості служби та стан здоров'я;
- допоміжні засоби реабілітації – забезпечення протезами та іншими засобами реабілітації, щоб адаптуватися до нових умов та повернутися до активного соціального життя;
- статус члена сім'ї загиблого Захисника чи Захисниці;
- одноразова грошова допомога – фінансова підтримка сім'ям загиблих військовослужбовців;
- пенсія в разі втрати годувальника – регулярні виплати сім'ям загиблих захисників;
- соціальні послуги – комплексна підтримка військових, ветеранів та їхніх родин;
- пільги з оплати комунальних послуг – знижки на житлово-комунальні послуги, опалення, газ, придбання твердого палива[57].

Цифрові послуги на порталі Дія усувають потребу особистого відвідування ветеранами війни закладів та установ, зокрема для отримання посвідчення ветерана, оформлення статусу особи з інвалідністю та статусу члена сім'ї загиблого Захисника чи Захисниці; можливість відкриття бізнесу та інтегруватися в цивільне життя через отримання грантів на розвиток власної справи (*Дія.Бізнес* запустив другий сезон програми «Траєкторія», завдяки якій ветерани та їхні сім'ї можуть отримати до 2 млн грн на старт або розвиток бізнесу). Захисники та їхні сім'ї у ЦНАП можуть отримати 19 послуг – грошові виплати, витяг з реєстру ветеранів чи статус УБД. Проект Mate academy дає можливість Захисникам і Захисницям безкоштовно опановувати технічні професії та вивчати англійську мову.

[57]У Дії запрацює комплексна послуга для захисників і захисниць – рішення Уряду. *Офіційний Веб-сайт Мінсоцполітики*. 2024. 10 груд. URL: http://surl.li/ybquss

З липня 2025 р. у Дії запрацювала нова послуга – оформлення базової соціальної допомоги. Це новий підхід до підтримки родин у СЖО, що перетворює 5 видів державної допомоги в одну суттєву державну підтримку. Відтепер громадянам не потрібно оформлювати документи для кожного з цих видів, вони можуть подавати заяви на цей вид підтримки онлайн, прямо в застосунку.

Важливим елементом цифрової соціальної інфраструктури є ***Соціальний веб-портал електронних послуг Мінсоцполітики (soc.gov.ua)*** – нова підсистема ЄІССС, що запрацювала у вересні 2024 року. Портал забезпечує можливість подання онлайн-заяв на соціальні послуги, подання звернень щодо осіб, які потребують підтримки, а в перспективі – оформлення соціальної допомоги.

Портал має такі *переваги*:

- людина або сім'я, якій потрібна підтримка – можливість подати онлайн-заяву, ознайомитися із доступними послугами у ТГ та відстежувати статус свого звернення;
- фахівець соціальної сфери (кейс-менеджер) – оптимізація документообігу та ефективне планування у межах ведення випадку;
- надавач соціальних послуг – контроль справ, розподіл навантаження команди та менше часу на звітність;
- СПСЗН – швидша обробка звернень, адже всі необхідні документи щодо людини або сім'ї вже у системі[58].

На веб-порталі Мінсоцполітики ***Е-сервіси*** у розділі «Допомога при народженні дитини» можна оформити соціальну *допомогу при народженні дитини* на одного з батьків або опікунів, з яким постійно проживає малюк.

Електронний кабінет особи з інвалідністю – сервіс, який дає можливість безпечно подавати документи онлайн, щоб безоплатно отримати допоміжні засоби реабілітації. Дані про особу з інвалідністю або особу без інвалідності, яка потребує забезпечення допоміжними засобами реабілітації, з електронного кабінету

[58]Соціальний портал Мінсоцполітики. *Офіційний вебсайт Мінсоцполітики*. URL: https://soc.gov.ua/welcome

вносяться до спеціальної бази, яка називається Централізований банк даних з проблем інвалідності (ЦБІ)[59].

Мінсоцполітики створило цифровий дашборд для напряму «виплати від міжнародних організацій». Він надає змогу скористатись мультифільтрацією та побачити детальну інформацію по заявах, поданих через платформу *єДопомога* на отримання виплати від міжнародної організації, а також можна побачити кількісні дані щодо вже отриманої допомоги. У дашборді відображається аналітична інформація про надання грошової допомоги міжнародними організаціями в рамках реалізації проекту щодо надання додаткових заходів соціальної підтримки окремих категорій населення, зокрема з числа ВПО.

Он-лайн платформа «Допомога поруч» дає можливість координувати всі органи публічної влади, бізнес та волонтерів для підтримки соціально вразливих верств населення.

На сайті ПФУ розміщений *Портал електронних послуг*, на якому можна отримати соціальні послуги, зокрема оформити пенсію; житлову субсидію чи пільгу; страхову виплату.

Запровадження цифрових соціальних сервісів, що дають можливість отримати необхідні соціальні послуги у декілька кліків, сприяє:

1) підвищенню доступності та зручності;
2) підвищенню ефективності;
3) інноваційності та розвитку нових послуг;
4) залученості громадськості та партнерству;
5) збільшенню обсягу, різноманітності та якості послуг;
6) інклюзивності;
7) створенню інформованого суспільства[60].

Таким чином, технології інтегрованого цифрового адміністрування формують цілісну систему організації соціальної сфери

[59]Електронний кабінет особи з інвалідністю. *Офіційний вебсайт Мінсоцполітики*. URL: https://ek-cbi.msp.gov.ua/

[60]Кирилюк В., Рябоконь І., Кіндій А. Цифрові соціальні сервіси у менеджменті соціального забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 12–13.

на основі сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Їх впровадження забезпечує перехід від розрізнених адміністративних практик до узгодженого та клієнтоорієнтованого підходу у наданні соціальних послуг.

Базовим елементом цієї системи є ЄІССС, яка створює інтегрований інформаційний простір, забезпечує накопичення, узгодження та використання даних про отримувачів соціальної підтримки. На цій основі функціонують інтегровані інформаційні системи, що забезпечують взаємодію між різними суб'єктами соціального адміністрування, автоматизацію процесів прийняття рішень та підвищення ефективності надання АПСХ.

Подальший розвиток цифрових технологій у соціальній сфері пов'язаний із впровадженням електронного кейс-менеджменту, який забезпечує організацію індивідуалізованого супроводу осіб і сімей у СЖО, поєднуючи управлінські, адміністративні, інформаційні та соціальні компоненти в єдиному цифровому середовищі.

У сукупності зазначені технології формують багаторівневу модель інтегрованого цифрового адміністрування, що поєднує інфраструктурні рішення, інформаційні системи та інструменти практичної роботи з отримувачами соціальних послуг. Водночас подальше підвищення ефективності соціального адміністрування пов'язане не лише з цифровізацією процесів, але й з використанням інноваційно-аналітичних технологій, що дають можливість здійснювати глибокий аналіз даних, прогнозування соціальних процесів та обґрунтування управлінських рішень. Саме ці аспекти становлять зміст наступного підрозділу.

7.5. Інноваційно-аналітичні технології

Сучасний етап розбудови соціальної держави в Україні характеризується переходом від простої цифровізації окремих процесів у соціальній сфері до формування цілісної системи соціального управління та адміністрування, що ґрунтується на аналізі великих масивів даних (Data-driven Administration). Якщо технології інтегрованого цифрового адміністрування забезпечують створення єдиного інформаційного простору та автоматиза-

цію процедур надання соціальних послуг, то інноваційно-аналітичні технології спрямовані на глибоке осмислення даних і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Впровадження цих технологій докорінно змінює філософію соціального адміністрування: від бюрократичної та реактивної (реагування на проблему, що вже виникла) до проактивної та предиктивної (попередження соціальних ризиків та викликів). Це дає змогу не лише реагувати на вже існуючі соціальні проблеми, але й своєчасно виявляти ризики, визначати потреби населення та планувати ефективні заходи соціальної політики.

Таким чином, інноваційно-аналітичні технології є логічним продовженням цифрової трансформації соціальної сфери, забезпечуючи перехід від автоматизації процедур до інтелектуалізації адміністрування та прийняття рішень на основі даних. Таким чином, інноваційно-аналітичні технології є логічним продовженням цифрової трансформації соціальної сфери, забезпечуючи перехід від автоматизації процедур до інтелектуалізації адміністрування та прийняття рішень на основі даних.

Інноваційно-аналітичні технології – *це результат інноваційної діяльності, що зумовлює якісні зміни у соціальній сфері, спрямовані на оптимізацію адміністрування, ефективне використання ресурсів та підвищення доступності і якості соціальних послуг.*

Їх застосування є важливою складовою формування сервісної та клієнтоорієнтованої держави.

Якісні зміни, що забезпечуються впровадженням інноваційно-аналітичних технологій, охоплюють:

- оптимізацію адміністративних процедур та ліквідацію бюрократичних бар'єрів;
- підвищення прозорості та ефективності верифікації соціальних виплат;
- персоналізацію соціальної підтримки на основі індивідуального підходу та кейс-менеджменту.

До основних інноваційно-аналітичних технологій у соціальному адмініструванні належать:

1. ***Big Data та предиктивна аналітика*** – використання великих масивів даних для прогнозування соціальних ризиків, визначення потреб населення та оптимізації програм соціального захисту.

2. ***Цифровий кейс-менеджмент*** – технологія комплексного супроводу отримувача соціальних послуг у єдиному цифровому середовищі, що забезпечує міжвідомчу взаємодію та відстеження динаміки змін у режимі реального часу.

3. ***Smart-технології*** – застосування «розумних» алгоритмів і автоматизованих рішень, зокрема електронних карток для пільг і субсидій, систем автоматизованої верифікації соціальних виплат.

4. ***ШІ та когнітивні технології*** – використання інтелектуальних систем для обробки звернень, аналізу даних, прогнозування та підтримки прийняття управлінських рішень.

5. ***Інтелектуальні агентні системи (чат-боти)*** – сервіси на основі обробки природної мови, що забезпечують цілодобове консультування громадян та автоматизований первинний прийом звернень.

6. ***Технології цифрової інклюзії*** – рішення, спрямовані на забезпечення безбар'єрного доступу до соціальних послуг для осіб з інвалідністю та інших вразливих груп (голосові інтерфейси, навігаційні системи, адаптивні цифрові платформи).

7. ***Технології соціальної синергії*** – використання краудсорсингу (залучення громадян до оцінки та формування рішень) і краудфандингу для підтримки та співфінансування соціальних ініціатив.

8. ***Автоматизована верифікація даних*** – алгоритмічне зіставлення інформації з різних державних реєстрів для підтвердження права на соціальні виплати, що сприяє зниженню помилок і мінімізації корупційних ризиків.

9. ***Моніторинг результативності та аналітичні дашборди*** – цифрові інструменти візуалізації даних, що забезпечують оцінювання ефективності соціальних програм, витрат і досягнутих соціальних результатів у режимі реального часу.

Процес впровадження зазначених технологій у діяльність ІСЗ має циклічний характер і включає такі *етапи*:

1. *Збір та інтеграція даних* – консолідація інформації з державних реєстрів та інформаційних систем (зокрема ЄІССС).

2. *Аналітична обробка даних* – застосування аналітичних інструментів і алгоритмів для виявлення тенденцій, закономірностей і соціальних ризиків.

3. *Апробація управлінських рішень* – тестування нових підходів, моделей соціальних послуг або управлінських рішень у межах пілотних проєктів.

4. *Адаптація та масштабування* – впровадження ефективних рішень на ширшому рівні з урахуванням результатів апробації.

5. *Моніторинг та коригування* – оцінювання результатів реалізації та внесення змін на основі отриманих даних і зворотного зв'язку.

Застосування зазначених технологій змінює не лише механізми надання соціальних послуг, але й саму модель соціального адміністрування – від централізованої та процедурно-орієнтованої до клієнтоорієнтованої, гнучкої та заснованої на даних. Інноваційно-аналітичні технології не просто автоматизують бюрократичні процедури – вони трансформують саму філософію держави. Від моделі «держава-контролер» до моделі «держава-сервіс», у якій управління та адміністрування базується на глибокому розумінні потреб людини, ефективному використанні ресурсів та предиктивному підході до вирішення соціальних проблем.

Водночас ефективність їх використання залежить від належного поєднання різних технологій, рівня інституційної спроможності та якості управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває їх комплексне застосування, що забезпечує спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості та якості соціального адміністрування.

Таким чином, інноваційно-аналітичні технології виступають логічним етапом розвитку цифрової трансформації соціальної сфери, забезпечуючи перехід від автоматизації процесів до інтелектуалізації соціального управління та адміністрування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність технологій соціального адміністрування?
2. Назвіть основні групи технологій соціального адміністрування та їх особливості.
3. Назвіть технології соціальної взаємодії.
4. Охарактеризуйте технологію ведення випадку (кейс-менеджмент).
5. Назвіть основні етапи ведення випадку.
6. У чому полягає різниця між раннім виявленням і раннім втручанням?
7. Поясніть відмінності між кризовим і екстреним втручанням.
8. Назвіть етапи процесу кризового втручання.
9. У чому полягає роль міжвідомчої взаємодії у системі кризового втручання?
10. Які результати дає супервізія в соціальному адмініструванні?
11. У чому полягає зміст інформаційно-реєстрових технологій?
12. Назвіть основні види верифікації державних соціальних виплат.
13. Назвіть етапи циклічного процесу верифікації.
14. У чому полягає сутність інформаційно-реєстрових технологій?
15. Назвіть вимоги до ведення реєстрів.
16. Назвіть види реєстрів залежно від порядку доступу до інформації.
17. Які дані зберігаються в Єдиному соціальному реєстрі?
18. Назвіть технології інтегрованого цифрового адміністрування.
19. З якою метою запроваджена ЄІССС?
20. Назвіть приклад інтегрованих інформаційних систем.
21. У чому полягають основні переваги електронного кейс-менеджменту?
22. Наведіть приклади цифрових соціальних сервісів.
23. Визначте основні переваги цифрових соціальних сервісів.
24. Назвіть основні інноваційно-аналітичні технології у соціальному адмініструванні.

25. У чому полягає сутність технологій Big Data та предиктивної аналітики?
26. Яку роль відіграє штучний інтелект у соціальному адмініструванні?
27. Охарактеризуйте цифровий кейс-менеджмент як інноваційну технологію.
28. Опишіть етапи впровадження інноваційно-аналітичних технологій.

Рекомендована література

1. Астремська І. В. Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги: монографія. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 132 с.
2. Білецький, О. П. Інтеграція цифрових технологій у соціальну роботу: виклики та перспективи. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 38–42.
3. Дащаківська О. Ю., Криницька І. П., Максименко К. М. Ведення випадку та міжвідомча взаємодія : посібник. *Спільно до нових послуг: керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах*. Ч. 2. Київ: ТОВ «Обнова компані», 2021. 72 с.
4. Додон О., Коваленко О. Інформаційні технології в системі соціального захисту. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 74–78.
5. Жаворонок А. В., Лопащук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 253–258.
6. Калашнікова Л. Формування цифрових компетентностей майбутніх соціальних працівників як чинник модернізації системи соціальних послуг. *Social Work and Education*. 2026. Vol. 13, No. 1. P. 177–186.
7. Карагодіна О., Семигіна Т. Штучний інтелект для соціальної роботи: виміри трансформації практики. *Social Work and Education*. 2025. № 12(3). С. 343–366.

8. Кирилюк В., І. Рябоконь, А. Кіндій. Цифрові соціальні сервіси у менеджменті соціального забезпечення. *Actual problems of economics*. № 7 (265). 2023. С. 6–15.
9. Малиновський В. Розвиток цифрових соціальних сервісів в умовах російсько-української війни. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності:* матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 10–11 квітня 2025 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2025. С. 284–290.
10. Малиновський В., Цвід А. Запровадження та розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. *Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності:* матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 10–11 квітня 2025 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2025. С. 290–295.
11. Малиновський В. Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 1 (147). С. 27–31.
12. Федірко Н. В. Цифровий соціальний захист в Україні: передумови та стратегічні виклики. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика:* зб. наук. праць. 2022. № 12, ч. 1. С. 1–13.
13. Чернадчук Т.О., Томурко В.О. Європейський досвід цифровізації соціального забезпечення та його імплементація у фінансово-правові засади публічного управління в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. Ч. 2. № 5. С. 371–375.

РОЗДІЛ 3
ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ТЕМА 8

Інституції соціального управління та адміністрування

8.1. Роль Кабінету Міністрів у соціальній сфері

8.2. Центральні органи виконавчої влади в соціальній сфері

8.2.1. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України

8.2.2. Пенсійний фонд України

8.2.3. Національна соціальна сервісна служба України

8.2.4. Державна служба України у справах дітей

8.3. Регіональні органи соціального управління

8.3.1. Органи соціального захисту населення на регіональному рівні

8.3.2. Органи соціального захисту населення на субрегіональному рівні

8.4. Соціальне управління та адміністрування на рівні територіальних громад

8.4.1. Повноваження органів місцевого самоврядування у соціальній сфері

8.4.2. Організаційна структура соціального захисту населення

8.4.3. Соціальні послуги у територіальних громадах

8.5. Недержавний сектор

8.1. Роль Кабінету Міністрів у соціальній сфері

Державна соціальна політика в Україні формується і реалізується через систему ОВВ. У цьому контексті провідне місце належить КМУ як вищому органу у системі виконавчої влади та органу загальної компетенції, який забезпечує формування й

реалізацію державної політики у сфері соціального захисту населення, праці, зайнятості та соціальних стандартів.

З огляду на парламентсько-президентську форму державного правління, Уряд здійснює свої повноваження у взаємозв'язку з ВРУ, а його функції значною мірою випливають із завдань держави щодо забезпечення соціальних прав громадян. Відповідно до ст. 116 Конституції України, КМУ у соціальній сфері:

– забезпечує проведення політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту;
– розробляє і здійснює загальнодержавні програми соціального і культурного розвитку України;
– розробляє проект закону про Державний бюджет України і забезпечує виконання затвердженого ВРУ Державного бюджету, подає ВРУ звіт про його виконання[1].

Згідно ст. 2 Закону України «Про КМУ», до основних завдань Уряду належать:

– вжиття заходів щодо забезпечення прав і свобод людини та громадянина, створення сприятливих умов для вільного і всебічного розвитку особистості;
– забезпечення проведення політики у сферах праці та зайнятості населення, соціального захисту, охорони здоров'я;
– розроблення і виконання загальнодержавних програм соціального розвитку, а також розроблення, затвердження і виконання інших державних цільових програм[2].

У сфері соціальної політики КМУ наділений такими *ключовими повноваженнями:*

– забезпечує проведення державної соціальної політики, вживає заходів щодо підвищення реальних доходів населення та забезпечує соціальний захист громадян;
– забезпечує підготовку проектів законів щодо державних соціальних стандартів і соціальних гарантій;

[1]Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

[2]Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Голос України*. 2014. 1 берез. С. 6.

– забезпечує розроблення та виконання державних програм соціальної допомоги, вживає заходів щодо зміцнення матеріально-технічної бази закладів соціального захисту осіб з інвалідністю, пенсіонерів та інших непрацездатних і малозабезпечених верств населення[3].

Таким чином, Уряд не лише визначає загальні напрями державної соціальної політики, а й забезпечує її практичну реалізацію через відповідні механізми державного управління. Діяльність КМУ у соціальній сфері здійснюється у таких основних *формах*: ***стратегічно-програмній, законопроєктній, нормотворчій, бюджетній, організаційній, контрольно-аналітичній*** (див. табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Форми діяльності КМУ у соціальній сфері

Форма діяльності	Зміст	Результати
1	**2**	**3**
Стратегічно-програмна	Визначення цілей, пріоритетів і механізмів реалізації державної соціальної політики	Сформовані цілі, пріоритети та механізми реалізації державної соціальної політики
Законопроєктна	Реалізація права законодавчої ініціативи, підготовка та експертиза законопроєктів	Підготовка та внесення якісних законопроєктів у соціальній сфері
Нормотворча	Прийняття НПА у межах урядової компетенції	Сформоване нормативно-правове регулювання соціальної сфери, що забезпечує реалізацію державної соціальної політики
Бюджетна	Формування, виконання та контроль за виконанням Державного бюджету України	Фінансове забезпечення реалізації державної соціальної політики та ефективне використання бюджетних ресурсів

[3]Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Голос України*. 2014. 1 берез. С. 7.

Закінчення таблиці 8.1

1	2	3
Організаційна	Спрямування і координація діяльності ЦОВВ; утворення, реорганізація і ліквідація міністерства, інших ЦОВВ та РДА; забезпечення реалізації державної соціальної політики	Забезпечення ефективної, узгодженої та керованої системи ОВВ, здатної реалізовувати державну соціальну політику відповідно до визначених цілей і пріоритетів
Контрольно-аналітична	Моніторинг і оцінювання виконання державної соціальної політики та програм	Об'єктивна оцінка стану виконання державної соціальної політики та формування підстав для прийняття управлінських рішень

Представлена класифікація відображає комплексний характер діяльності КМУ у соціальній сфері, що поєднує стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, фінансове забезпечення та організаційно-контрольні форми. Такий підхід забезпечує цілісність і узгодженість реалізації державної соціальної політики.

Стратегічно-програмна. КМУ приймає рішення щодо програмних урядових документів, які визначають цілі, пріоритети та напрями реалізації державної політики, зокрема у соціальній сфері. У цьому контексті КМУ відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної соціальної політики, забезпечуючи визначення її стратегічних орієнтирів, координацію діяльності міністерств та інших ЦОВВ, а також узгодження управлінських рішень із загальнодержавними пріоритетами розвитку.

Програмні документи Уряду визначають послідовність дій, шляхи та способи вирішення соціально значущих проблем, а також необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей. Вони спрямовані на забезпечення системності, цілеспрямованості та

результативності державної політики у соціальній сфері за рахунок реалізації взаємопов'язаних завдань і заходів.

Програмними документами КМУ є:

1) Програма діяльності КМУ;
2) стратегії розвитку соціальної сфери;
3) державні цільові програми;
4) інші документи програмного характеру, вимоги щодо розроблення та виконання яких визначено законами України або указами Президента України.

Програмні документи КМУ розробляються на короткостроковий (до трьох років), середньостроковий (від трьох до семи років) та довгостроковий (понад сім років) період залежно від складності та тривалості визначених у них завдань і заходів, якщо інше не передбачено законами України[4].

Прикладами таких програмних документів є Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери, Концепція реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей, Концепція створення та розвитку системи раннього втручання, Державна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі на період до 2025 року, Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року.

Таким чином, стратегічно-програмна діяльність КМУ є визначальною складовою формування та реалізації державної соціальної політики, що забезпечує її цілісність, узгодженість і орієнтацію на досягнення конкретних соціальних результатів.

Законопроєктна. Відповідно до Конституції України Уряду належить право *законодавчої ініціативи* у ВРУ. КМУ забезпечує підготовку та внесення на розгляд парламенту законопроєктів, спрямованих на регулювання суспільних відносин, зокрема у сфері соціального захисту населення.

---

[4]Регламент Кабінету Міністрів України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 18.07.2007 р. № 950 (у редакції постанови Каб. Міністрів України від 09.11.2011 р. № 1156). *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text

КМУ також забезпечує проведення експертизи внесених на розгляд парламенту іншими суб'єктами права законодавчої ініціативи проєктів законів, які надіслані парламентом. Члени КМУ мають право подавати висновки до законопроєктів з питань, що належать до їх компетенції. Такі висновки надсилаються до відповідного комітету ВРУ, визначеного головним з опрацювання законопроєкту.

Законопроєкти, що вносяться КМУ на розгляд парламенту, готуються Міністерством юстиції України та іншими ЦОВВ з урахуванням висновків заінтересованих органів і результатів експертного опрацювання. Це забезпечує їх якість, узгодженість та відповідність чинному законодавству.

Таким чином, законопроєктна діяльність КМУ є важливим інструментом формування законодавчої бази державної соціальної політики, що забезпечує її системність, узгодженість та ефективність реалізації.

Нормотворча. КМУ у межах своєї компетенції використовує різні організаційно-правові форми діяльності, зокрема видає *постанови та розпорядження* (ч. 1 ст. 117 Конституції України), що мають нормативно-правовий характер і є обов'язковими для виконання. Нормотворча діяльність Уряду спрямована на забезпечення реалізації законів, конкретизацію їх положень, а також правове регулювання відносин у сфері соціального захисту населення.

Важливим є підзаконний характер актів КМУ, які деталізують механізми реалізації державної соціальної політики, встановлюють порядок надання соціальних виплат і послуг, визначають повноваження ОВВ та координують їх діяльність. Через нормотворчу діяльність Уряд забезпечує оперативне реагування на соціальні виклики та впровадження управлінських рішень у правове поле.

Таким чином, нормотворча форма діяльності є ключовим інструментом реалізації державної соціальної політики, що забезпечує нормативне закріплення управлінських рішень і їх практичну реалізацію.

Бюджетна. Вагомою є функція КМУ у формуванні та виконанні Державного бюджету України. У цьому документі встановлюються основні соціальні стандарти і гарантії. Зокрема, прожитковий мінімум на одну особу в розрахунку на місяць; мінімальна заробітна плата у місячному та погодинному розмірі. КМУ забезпечує виконання Державного бюджету України. Річний звіт про виконання закону про Державний бюджет України подається Урядом парламенту, Президенту України та Рахунковій палаті не пізніше 1 квітня року, наступного за звітним. Розгляд у ВРУ річного звіту про виконання закону про Державний бюджет України здійснюється за спеціальною процедурою, визначеною Регламентом ВРУ.

Організаційна. Діяльність КМУ спрямовується на забезпечення інтересів українського народу шляхом виконання Конституції та законів України, актів Президента України, а також Програми діяльності Уряду, схваленої ВРУ, зокрема вирішення питань державного управління у сфері соціальної політики. КМУ спрямовує і координує роботу міністерств та інших ЦОВВ, які забезпечують проведення державної політики у відповідних сферах суспільного і державного життя, виконання Конституції та законів України, актів Президента України, додержання прав і свобод людини та громадянина[5]. З цією метою КМУ:

1) визначає стратегічні цілі, пріоритети і першочергові завдання щодо реалізації державної політики у відповідній сфері;

2) визначає критерії оцінки ефективності діяльності ЦОВВ;

3) затверджує заходи, спрямовані на узгодження дій ЦОВВ та об'єднання їх зусиль для виконання спільних завдань.

Спрямування і координація діяльності ЦОВВ здійснюються КМУ шляхом видання відповідних актів та прийняття протокольних рішень з окремих питань за результатами їх обговорення на засіданні Уряду.

Уряд утворює, реорганізовує і ліквідує міністерства та інші ЦОВВ відповідно до закону в межах коштів, передбачених у

[5]Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. *Голос України*. 2014. 1 берез. С. 7.

Державному бюджеті України на утримання ОВВ, затверджує положення про зазначені органи, а також утворює та реорганізовує РДА.

Контрольно-аналітична. Спрямована на забезпечення ефективності реалізації державної соціальної політики шляхом систематичного моніторингу, аналізу та оцінювання діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади. Міністерства та інші ЦОВВ є підзвітними та підконтрольними КМУ.

Важливою складовою цієї форми є аналіз результативності державної соціальної політики, що передбачає оцінювання ефективності використання бюджетних коштів, рівня досягнення соціальних стандартів і гарантій, а також впливу реалізованих заходів на соціально-економічний стан населення. Інформаційною основою виступають звітність ЦОВВ, результати державного моніторингу та аналітичні матеріали.

КМУ здійснює загальну координацію та контроль за реалізацією схвалених стратегічних документів. Для цього Уряд приймає необхідні для їх реалізації акти, протокольні рішення, а також доручення Прем'єр-міністра України.

Реалізація цієї функції передбачає заслуховування звітів (інформації) керівників ЦОВВ на засіданнях Уряду, підготовку аналітичних висновків і прийняття управлінських рішень за результатами аналізу. У разі необхідності КМУ вживає заходів щодо усунення виявлених недоліків, удосконалення механізмів реалізації соціальної політики та підвищення ефективності діяльності відповідних органів.

Таким чином, контрольно-аналітична форма діяльності забезпечує зворотний зв'язок у системі державного управління та сприяє підвищенню ефективності реалізації державної соціальної політики.

КМУ для забезпечення здійснення своїх повноважень утворює *урядові комітети* – робочі колегіальні органи Уряду, що утворюються для забезпечення ефективної реалізації повноважень КМУ, координації дій ОВВ шляхом вироблення узгодженої позиції щодо проектів НПА, програмних документів Уряду, доку-

ментів з питань планування його діяльності, інших документів, що подаються на розгляд КМУ[6]. Питання соціальної сфери віднесено до компетенції *Урядового комітету з питань культури, мистецтва, державної мовної, інформаційної та соціальної політики, національної єдності, науково-технічної та інноваційної діяльності, розвитку освіти, науки, молоді та спорту*[7].

Окрім того, Уряд утворює консультативно-дорадчі органи. Прикладом таких є *Рада у справах осіб з інвалідністю, Рада безбар'єрності, Національна рада з питань раннього втручання, Координаційний центр з розвитку сімейного виховання та догляду дітей.*

Таким чином, роль КМУ в соціальній сфері є визначальною, адже він є головним розробником державної соціальної політики та організатором її реалізації за посередництвом очолюваної ним системи ОВВ. Діяльність Уряду має системоутворююче значення: саме він визначає загальні підходи до реалізації соціальних гарантій держави та забезпечує їх практичне втілення.

8.2. Центральні органи виконавчої влади в соціальній сфері

ЦОВВ відіграють ключову роль у формуванні та реалізації державної соціальної політики, а також забезпечують функціонування цілісної системи державного управління у соціальній сфері.

Центральні органи виконавчої влади – *це сукупність ОВВ, підвідомчих КМУ, котрі здійснюють оперативне і поточне управління в окремих галузях (секторах) державного управління, щодо яких ключові установчі та кадрові питання вирішуються Урядом відповідно до його конституційно визначених повноважень*.

---

[6]Регламент Кабінету Міністрів України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 18.07.2007 р. № 950 (у редакції постанови Каб. Міністрів України від 09.11.2011 р. № 1156). *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text

[7]Про утворення урядових комітетів та затвердження їх посадового складу: постанова Каб. Міністрів України від 05.02.2026 р. № 163. *Урядовий кур'єр*. 2026. 7 лют. С. 13.

Провідне місце серед ЦОВВ у соціальній сфері посідає Мінсоцполітики, яке очолює Міністр соціальної політики – член КМУ. У системі соціального управління Мінсоцполітики виступає ключовим суб'єктом формування державної соціальної політики, організації її реалізації, стратегічного планування та нормативно-правового регулювання, підготовки та впровадження національних реформ у соціальній сфері.

Урядом безпосередньо та через Міністра соціальної політики спрямовується і координується діяльність ЦОВВ, керівники яких не входять до складу КМУ: ПФУ, Нацсоцслужби, Державної служби у справах дітей (див. рис. 8.1).



Рис 8.1. Центральні органи виконавчої влади

У цих ЦОВВ зосереджені функції з реалізації державної соціальної політики. Поряд з ЦОВВ, у реалізації державної політики у соціальній сфері беруть участь також суб'єкти господарювання державного сектору. Зокрема, товариство з обмеженою відповідальністю «Агенція національної єдності» – державне підприємство, що було утворене Урядом 17 грудня 2025 року. Статутний капітал Агенції належить державі у розмірі 100 %, а здійснення повноважень з управління корпоративними правами

держави покладено на Мінсоцполітики. На Агенцію покладається виконання функцій державного управління у сфері національної єдності.

8.2.1. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України

Мінсоцполітики є ЦОВВ, на який покладено стратегічне планування діяльності, забезпечення формування державної соціальної політики, координація та проведення моніторингу її реалізації. Його діяльність зосереджена на розробленні документів соціальної політики та проєктів актів законодавства.

Після реорганізації та перейменування у липні 2025 р. повноваження Мінсоцполітики були суттєво розширені. Окрім традиційної соціальної сфери, до його компетенції віднесено формування та реалізацію державної політики у сфері національної єдності та захисту прав українців за кордоном, зокрема:

- з питань національної єдності України та спільного розвитку;
- з питань української національної самосвідомості;
- з питань інформаційної політики єдності України та стратегічних комунікацій (у частині повноважень з питань національної єдності України);
- з питань забезпечення визначених законодавством України прав та інтересів осіб, які виїхали за кордон, та створення умов для їх добровільного повернення до покинутого місця проживання або інтеграції за новим місцем проживання в Україні[8].

Місією Мінсоцполітики є створення умов для гідного життя та добробуту людини в безбар'єрному суспільстві через розвиток доступних і ефективних соціальних послуг і сервісів. Це передбачає перехід від переважно пасивної моделі соціальної підтримки до моделі, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення спроможності громадян і зменшення їхньої залежності від державної допомоги. Мінсоцполітики також ставить за мету

[8]Положення про Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 21.07.2025 р. № 904. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/904-2025-%D0%BF#Text

залучення громадян до процесу ухвалення рішень, що стосуються їхніх прав і добробуту, наголошуючи на важливості участі кожної людини у формуванні соціальної політики.

Візія Мінсоцполітики сформульована так: «Формуємо спроможність замість залежності», що відображає стратегічний курс на побудову справедливого та інклюзивного суспільства, де кожна людина має рівні можливості незалежно від статі, віку чи фізичного стану.

Основним завданням Мінсоцполітики є забезпечення реалізації соціальних прав громадян шляхом розроблення та впровадження державних програм соціальної підтримки, соціальних послуг і соціального страхування. У своїй діяльності Мінсоцполітики орієнтується на принципи соціальної справедливості, рівності доступу до соціальних благ і недискримінації, що відповідає сучасним підходам соціального управління та адміністрування, заснованого на людиноцентристській моделі.

До ключових *цілей* діяльності Мінсоцполітики належать:

- перезавантаження системи соціальної підтримки та підвищення її результативності;
- розвиток ринку соціальних послуг і сервісів;
- захист прав і законних інтересів дітей;
- сприяння інклюзії людей з інвалідністю в суспільне життя;
- забезпечення ефективності пенсійного і соціального страхування;
- сприяння активному довголіттю населення;
- спрощення та цифровізація системи соціальних виплат і послуг;
- забезпечення гендерної рівності, запобігання і протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі і торгівлі людьми;
- надання допомоги постраждалим від сексуального насильства, пов'язаного із збройною агресією російської федерації проти України[9].

[9]Про нас. *Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності: офіційний веб-сайт*. URL: https://www.msp.gov.ua/about/pro-nas

Ключовим *пріоритетом* є забезпечення підтримки людини протягом усього життєвого циклу – від планування батьківства, дитинства, дорослого віку до гідного життя в літньому віці. Це передбачає впровадження інтегрованих та цифрових рішень, що забезпечують доступність соціальних послуг.

Важливим напрямом діяльності Мінсоцполітики є формування та реалізація державної політики щодо ВПО, що охоплює заходи з евакуації, соціальної підтримки, житлового забезпечення, працевлаштування та інтеграції в ТГ, а також координацію міжнародної допомоги.

Ключовими напрямами, що відповідають стратегічним пріоритетам Мінсоцполітики та спрямовані на розвиток і модернізацію системи соціального захисту, є такі:

1. Пенсійна політика.
2. Демографічна політика.
3. Гендерна політика.
4. Протидія торгівлі людьми.
5. Життєстійкість.
6. Протезування.
7. Розвиток безбар'єрного середовища.
8. Національна єдність.
9. Запобігання та протидія насильству.
10. Європейська та євроатлантична інтеграція.
11. Міжнародне співробітництво.
12. Деінституціалізація.
13. Політика активного старіння[10].

Мінсоцполітики співпрацює з державними установами, неурядовими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами для досягнення спільних цілей. Це включає обмін досвідом та ресурсами для покращення якості та доступності соціальних послуг.

Мінсоцполітики очолює *Міністр*, який призначається на посаду за поданням Прем'єр-міністра України і звільняється з посади ВРУ. Міністр:

[10]Ключові напрями. *Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності: офіційний веб-сайт*. URL: https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy

1) визначає політику розвитку соціальної сфери в межах загальної політики Уряду у цій сфері;

2) визначає пріоритетні напрями роботи Мінсоцполітики та шляхи виконання покладених на нього завдань, затверджує плани роботи міністерства, звіти про їх виконання;

3) здійснює керівництво діяльністю Мінсоцполітики у процесі формування державної соціальної політики та обирає шляхи формування державної політики на основі альтернативних пропозицій, підготовлених апаратом міністерства;

4) у межах компетенції організовує та контролює виконання Мінсоцполітики Конституції, законів України, актів Президента України та КМУ;

5) визначає обов'язки першого заступника та заступників Міністра соціальної політики, а також розподіляє повноваження Міністра між ними на період його відсутності[11].

Міністр несе політичну відповідальність за забезпечення формування та реалізацію державної соціальної політики, а також ЦОВВ, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через нього.

Міністр має першого заступника та заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади КМУ за поданням Прем'єр-міністра України відповідно до пропозицій Міністра.

Повноваження керівника державної служби в Мінсоцполітики здійснює *державний секретар*, який є вищою посадовою особою з числа державних службовців Мінсоцполітики. Державний секретар призначається на посаду КМУ строком на п'ять років з правом повторного призначення, а звільняється з посади КМУ за поданням Прем'єр-міністра України або Міністра. Державний секретар підзвітний і підконтрольний Міністру.

Державний секретар Мінсоцполітики з метою здійснення покладених на нього завдань:

[11]Деякі питання реалізації Закону України «Про державну службу»: постанова Каб. Міністрів України від 05.04.2017 р. № 243. *Урядовий кур'єр*. 2017. 21 квіт. С. 10.

1) організовує та контролює виконання апаратом Мінсоцполітики завдань;

2) забезпечує здійснення моніторингу виконання Мінсоцполітики і ЦОВВ, діяльність яких спрямовується та координується через Міністра соціальної політики, плану пріоритетних дій Уряду, інших документів державної політики;

3) забезпечує діяльність Мінсоцполітики, стабільність та наступність у його роботі, організацію поточної роботи, пов'язаної із здійсненням повноважень міністерства, а також підготовку пропозиції щодо виконання завдань міністерства, які подає на розгляд Міністру соціальної політики;

4) взаємодіє з першим заступником та заступниками Міністра з питань ефективного та своєчасного виконання структурними підрозділами державної політики, які координуються ними, завдань Мінсоцполітики та наданих ними доручень.

Державному секретарю Мінсоцполітики безпосередньо підпорядковані самостійні структурні підрозділи апарату міністерства[12].

Основним продуктом діяльності Мінсоцполітики є документи державної політики та проєкти НПА. Розроблення проєктів НПА планується на основі документів державної соціальної політики.

Структура апарату Мінсоцполітики затверджується Міністром та має багаторівневу побудову, що включає політичне та адміністративне керівництво, а також структурні підрозділи центрального апарату. Цільова структура Мінсоцполітики складається з таких блоків:

1) ***політичне керівництво*** (Міністр, перший заступник та заступники Міністра);

2) ***адміністративне керівництво*** (державний секретар та патронатна служба);

[12]Деякі питання реалізації Закону України «Про державну службу»: постанова Каб. Міністрів України від 05.04.2017 р. № 243. *Урядовий кур'єр*. 2017. 21 квіт. С. 10.

3) ***центральний апарат***, сформований за функціональним принципом, включає структурні підрозділи, що забезпечують:

- стратегічне планування та координацію політик;
- реалізацію державної соціальної політики;
- розвиток соціальних послуг та інструментів;
- міжнародне співробітництво та гуманітарну діяльність;
- адміністративне, кадрове та фінансове забезпечення;
- внутрішній аудит, безпеку та антикорупційну діяльність.

Структура апарату, затверджена наказом Мінсоцполітики від 27.08.2025 р. № 600-к, наведена у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Організаційна структура апарату Мінсоцполітики[13]

Блоки	Структурні елементи/підрозділи
Політичне керівництво	Міністр; Перший заступник Міністра; Заступники Міністра з питань цифровізації та євроінтеграції
Секретаріат	Державний секретар Мінсоцполітики; Патронатна служба
Блок соціальної політики	Директорат стратегічного планування та координації політик
Блок соціального захисту населення	Департаменти: соціального страхування і пенсій; підтримки ВПО; безбар'єрності; захисту прав сімей і дітей
Блок соціальних послуг і сервісів	Управління: розвитку соціальних послуг; фінансових механізмів; гендерної політики та протидії насильству
Міжнародний та гуманітарний блок	Департаменти та управління: євроінтеграції; зв'язків з українцями за кордоном; повернення громадян; гуманітарної політики
Адміністративний блок	Фінанси; документообіг; юридичний супровід; ІТ; персонал; закупівлі; комунікації; протокол
Аудит і безпека	Внутрішній аудит; антикорупційна діяльність; мобілізаційна та режимно-секретна робота

[13]Структура апарату Міністерства. *Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності: офіційний веб-сайт*. URL: https://www.msp.gov.ua/about/structure/team/struktura-aparatu

Директорат стратегічного планування та координації політик – ключовий структурний підрозділ апарату Мінсоцполітики, що відповідальний за формування державної соціальної політики, координацію та моніторинг її реалізації. Основною діяльністю цього директорату є забезпечення всього комплексу дій щодо підготовки та впровадження урядових рішень, зокрема аналізу стану справ у сфері соціальної політики, консультації із заінтересованими сторонами, аналіз альтернативних варіантів розв'язання проблеми політики, вибір оптимального варіанта політики, нормативне забезпечення та моніторинг (контроль) її реалізації. У Мінісоцполітики Директорат стратегічного планування та координації політик складається з експертних груп, в яких працюють фахівці різного профілю: аналітики (економісти), соціальні фахівці, нормопроєктувальники, фахівці з бюджетування тощо.

Секретаріат міністерства здійснює організаційне, правове, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності Мінсоцполітики. До нього входять самостійні структурні підрозділи апарату міністерства, які забезпечують його діяльність.

8.2.2. Пенсійний фонд України

ПФУ – ЦОВВ, діяльність якого спрямовується і координується КМУ через Міністра соціальної політики, що реалізує державну політику з питань пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню.

Останніми роками відбулася масштабна трансформація ПФУ, у результаті якої він з вузькоспеціалізованого ЦОВВ, що займався виключно пенсійними виплатами, перетворився на головного оператора всіх соціальних виплат у державі. Наведемо ключові етапи трансформації та відповідні зміни:

1. Ліквідація Фонду соціального страхування України (ФССУ).

Знаковою подією стала ліквідація 1 січня 2023 р. ФССУ з передачею його функції ПФУ. У результаті було об'єднано дві найбільші системи страхування: загальнообов'язкове державне

пенсійне страхування (пенсійне забезпечення) та загальнообов'язкове державне соціальне страхування (у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності).

Зазначене реформування було спрямоване на:

- *оптимізацію видатків:* об'єднання дало можливість ліквідувати дублюючі структури (адміністративні апарати ФССУ та ПФУ на місцях), що зменшило витрати на утримання апарату управління та адміністрування системи соціального страхування (економія близько 2–3 млрд грн на рік);
- *синергію даних:* зважаючи на те, що ПФУ мав одну з найпотужніших ІТ-систем у країні (Реєстр застрахованих осіб), що дає можливість автоматизувати більшість виплат, зменшуючи бюрократичні процедури, він став єдиним адміністратором персоніфікованого обліку як пенсійного, так і соціального страхування. Наприклад, Електронний реєстр листків непрацездатності (е-лікарняні) повністю автоматизував процес взаємодії між лікарем, роботодавцем та ПФУ; Веб-портал електронних послуг дав можливість автоматизувати призначення пенсій та інших допомог без особистого візиту громадянина;
- *фінансову стабільність:* навіть в умовах повномасштабної війни ПФУ демонструє здатність стабільно виплачувати кошти завдяки тому, що він оперує найбільшим грошовим потоком у соціальній сфері (власні доходи від ЄСВ + трансферти з держбюджету);
- *прозорість:* концентрація всіх виплат в одному фонді полегшує контроль за використанням бюджетних коштів та запобігає дублюванню виплат.

У результаті переходу від багатосуб'єктної мережі фондів та установ до моделі «єдиного вікна», ПФУ став головним оператором соціальних послуг.

2. Передача функцій призначення субсидій та пільг.

Паралельно з ліквідацією ФССУ, наприкінці 2022 р. ПФУ отримав повноваження, які раніше належали ОСЗН, що стало

наступним важливим етапом еволюції ПФУ. Мова йде про виплати житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг. Це дало можливість запровадити екстериторіальний принцип у наданні соціальних послуг: людина може звернутися за субсидією в будь-який сервісний центр ПФУ, незалежно від місця реєстрації, що стало особливо важливим для мільйонів ВПО.

3. Розширення функцій у 2024–2025 роках.

ПФУ було передано адміністрування нових видів державної соціальної допомоги:

- *базова соціальна допомога:* нова ініціатива, що об'єднує кілька видів виплат для сімей з низьким рівнем доходів;
- *компенсація за розміщення:* виплати власникам житла, які безкоштовно розмістили ВПО;
- *призначення і виплата державної соціальної допомоги:* особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю; допомоги на догляд; особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю; допомоги на поховання (див. табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Функціональна трансформація ПФУ

Сфера повноважень	До реформи	Після реформи
1	**2**	**3**
Пенсійне забезпечення	Призначення, перерахунок та виплата всіх видів пенсій	Збереження функцій + повна автоматизація («Пенсія в один клік»)
Страхування у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю	Функція ФССУ	Передано до ПФУ: виплата лікарняних, декретних, допомоги на поховання
Страхування від нещасного випадку на виробництві	Функція ФССУ	Передано до ПФУ: щомісячні страхові виплати, абілітація та реабілітація потерпілих

Закінчення таблиці 8.3

1	2	3
Житлові субсидії та пільги	Функція СПСЗН	Передано до ПФУ: повний цикл від прийому документів до виплати «живими грошима»
Принцип обслуговування	Територіальний (за місцем реєстрації особи)	Екстериторіальний: звернення у будь-який сервісний центр ПФУ в межах України
Цифрова база даних	Реєстр застрахованих осіб (РЗО)	Інтегрована система: РЗО + Електронний реєстр листків непрацездатності + Реєстр пільговиків
Контроль та верифікація	Розпорошеність даних між різними відомствами	Централізована автоматична верифікація через обмін із державними реєстрами

Трансформація ПФУ суттєво змінила його інституційну природу: із вузькопрофільного ЦОВВ він фактично перетворився на інтегрований адміністративно-фінансовий центр соціальної сфери. Такий управлінський підхід дав можливість:

1. Створити єдиний центр фінансового контролю за соціальними потоками.

2. Підвищити прозорість призначень через автоматичну верифікацію даних.

3. Забезпечити безперервність виплат в умовах воєнного стану та масової міграції населення.

У результаті зростання функціоналу і повноважень, ПФУ фактично набув ознак системоутворюючого ЦОВВ у соціальній сфері, що кардинально змінило його роль і місце у вітчизняній системі соціального управління та адміністрування. Зазначене потребує переосмислення традиційних підходів до його правового статусу та управлінської ролі.

Основними завданнями ПФУ є такі:

1) *реалізація державної політики з питань*:

- пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та загальнообов'язкового державного соціального страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності;
- надання житлових субсидій та пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу, державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю і державної соціальної допомоги на догляд, державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю, допомоги на поховання, інших соціальних виплат, передбачених законодавством;

2) *ведення обліку осіб*:

- які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню;
- які мають право на пільги;
- отримувачів житлових субсидій, державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю;
- отримувачів державної соціальної допомоги на догляд, особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю;
- отримувачів допомоги на поховання та інших соціальних виплат, передбачених законодавством;

3) *внесення Міністрові соціальної політики пропозицій щодо забезпечення формування державної політики із зазначених питань*;

4) *здійснення страхових виплат та надання соціальних послуг відповідно до Законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»*;

5) *профілактика нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань*;

6) *проведення перевірки обґрунтованості видачі, продовження листків непрацездатності та документів, що є підставою для їх формування, на базі інформації, що міститься в електронних системах та реєстрах*;

7) *здійснення контролю за використанням страхувальниками та застрахованими особами страхових коштів*[14].

Керівництво діяльністю ПФУ здійснює правління ПФУ, чисельність і персональний склад якого затверджуються КМУ. Голова правління ПФУ та його заступники входять до складу правління ПФУ за посадою.

Правління ПФУ:

1) визначає поточні та перспективні завдання ПФУ;

2) приймає у межах повноважень, передбачених законом, постанови, затверджує положення, інструкції та інші НПА ПФУ;

3) заслуховує звіти керівників територіальних органів;

4) затверджує положення про територіальні органи ПФУ;

5) затверджує статути (положення) підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління ПФУ, контролює додержання їх вимог;

6) приймає рішення з інших питань діяльності ПФУ[15].

Голова правління ПФУ призначається на посаду та звільняється з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу. Структура апарату ПФУ затверджується Головою правління ПФУ за погодженням з Міністром соціальної політики (див. табл. 8.4).

ПФУ здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи:

1) головні управління ПФУ на регіональному рівні;

---

[14]Про затвердження Положення про Пенсійний фонд України: постанова Каб. Міністрів України від 23.07.2014 р. № 280 р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280-2014-%D0%BF/en/ed20250721#Text

[15]Там само.

2) відділи (сектори) обслуговування громадян (сервісні центри) на субрегіональному рівні (у нинішніх і колишніх районних центрах);

3) у віддалених робочих місцях, розташованих у ТГ, фахівці сервісних центрів забезпечують надання послуг.

Таблиця 8.4

Структура апарату ПФУ[16]

Структурні підрозділи	Структурні елементи підрозділів
1	**2**
Керівництво ПФУ	Голова правління ПФУ; Перший заступник Голови правління ПФУ; Заступники Голови правління ПФУ (у т.ч. з питань цифрового розвитку, трансформацій і цифровізації)
Секретаріат голови Правління ПФУ	Сектор аналітичного та інформаційного забезпечення
Служби інституційного забезпечення та внутрішнього аудиту	Юридичний департамент. Управління: внутрішнього аудиту; по роботі з персоналом; з питань обслуговування громадян. Сектори: з питань запобігання та виявлення корупції; з питань координації внутрішнього контролю; режимно-секретний. Головний спеціаліст з питань мобілізаційної роботи
Департамент пенсійного забезпечення, страхових виплат, соціальних послуг, субсидій і пільг	Управління: контролю та розгляду звернень громадян з питань пенсійного забезпечення; надання субсидій, пільг та державних соціальних допомог; страхових виплат і соціальних послуг; організації виконання міжнародних договорів
Фінансово-економічний департамент	Управління: формування та виконання бюджету; фінансового забезпечення та звітності; фінансового забезпечення адміністративних видатків органів ПФУ та бухгалтерського обліку

[16]Організаційна структура Пенсійного фонду України. *Вебпортал Пенсійного фонду України*. URL: https://www.pfu.gov.ua/2157222-struktura-aparatu-pensijnogo-fondu-ukrayiny/

Закінчення таблиці 8.4

1	2
Департамент контролю використання коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування	Відділи: методологічного забезпечення; перевірок використання страхових коштів страхувальниками; перевірок обґрунтованості видачі листків непрацездатності; профілактики та розслідування нещасних випадків
Управління контрольно-перевірочної роботи	Відділи: координації контрольно-перевірочної роботи; аналізу та моніторингу контрольно-перевірочної роботи
Управління комунікацій	Відділ організаційної роботи та зв'язків з громадськістю; Пресслужба (на правах відділу)
Департамент з цифрового розвитку та інновацій, цифрових трансформацій та цифровізації	Управління: проєктування заходів з питань цифрового розвитку та інновацій, цифрових трансформацій, цифровізації процесів та їх адміністрування; інформаційно-аналітичного забезпечення, супроводження та використання електронних реєстрів. Відділ з інформаційної безпеки та кіберзахисту. Сектор охорони праці та цивільного захисту
Управління документального забезпечення	Відділи: загальний; обробки звернень громадян; літературного редагування
Управління господарського обслуговування	Відділи: господарського обслуговування; матеріально-технічного обслуговування

Під час виконання покладених на нього завдань ПФУ взаємодіє з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними КМУ, ОМС, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій.

8.2.3. Національна соціальна сервісна служба України

Нацсоцслужба – *ЦОВВ, що реалізує державну політику у сфері соціального захисту населення, здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальних послуг і соціальної підтримки та за дотриманням прав дітей*[17].

Створення Нацсоцслужби було зумовлене необхідністю інституційного переосмислення механізмів реалізації державної політики соціального захисту населення та захисту прав дітей в умовах децентралізації. Передача значної частини повноважень і функцій у соціальній сфері ОМС, розширення мережі різних надавачів соціальних послуг і впровадження сервісного підходу актуалізували проблему відсутності єдиного державного органу, спроможного здійснювати державний контроль/нагляд за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки та з питань дотримання прав дітей, а також забезпечити узгоджену взаємодію між ІСЗ з питань надання адміністративних та базових соціальних послуг населенню, проведення соціальної роботи, здійснення моніторингу та оцінювання якості соціальних послуг, забезпечення прав дітей.

Реалізація зазначених завдань, відповідно до Концепції реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей, була забезпечена шляхом інституційної реорганізації 26 серпня 2020 р. Державної соціальної служби України на Нацсоцслужбу[18].

Ключові завдання Нацсоцслужби:

1. *Державний нагляд (контроль):* за дотриманням законодавства у сфері соціальних послуг, соціальних виплат та прав дітей.

---

[17]Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України: постанова Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 783. *Урядовий кур'єр*. 2020. 5 верес. С. 10.

[18]Там само.

2. *Координація:* організації роботи структурних підрозділів місцевих органів з надання соціальної підтримки, а також діяльності надавачів соціальних послуг.

3. *Методичний супровід:* діяльності МДА, ОМС щодо правильності надання соціальної підтримки.

4. Реалізація державної політики у сфері:

- проведення соціальної роботи та надання соціальних послуг особам у СЖО;
- ветеранів, військовослужбовців та членів їх сімей;
- соціального захисту осіб, постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи, осіб з інвалідністю, ВПО;
- запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі, торгівлі людьми;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- соціального захисту бездомних осіб, соціальної адаптації звільнених осіб;
- волонтерської діяльності;
- підтримки активного та здорового довголіття, подолання негативних наслідків старіння;
- гуманітарної допомоги[19].

Згідно Порядку взаємодії Мінсоцполітики з ЦОВВ, діяльність яких спрямовується та координується КМУ через Міністра соціальної політики, керівник Нацсоцслужби подає цьому Міністру пропозиції щодо забезпечення формування державної політики у відповідній сфері, зокрема розроблені Нацсоцслужбою проєкти законів, актів Президента України та Уряду, наказів Мінсоцполітики, а також позиції щодо проектів НПА, розробниками яких є інші ЦОВВ.

Взаємодія Нацсоцслужби з Мінсоцполітики здійснюється за допомогою *таких механізмів*:

1) підготовка проєктів актів КМУ;

[19]Положення про Національну соціальну сервісну службу України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 783. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text

2) погодження законопроєктів та проєктів інших НПА, розроблених іншими ЦОВВ та державними колегіальними органами;

3) підготовка проєктів наказів Мінсоцполітики, що підлягають державній реєстрації у Міністерстві юстиції України;

4) скасування актів;

5) обмін інформацією між Мінсоцполітики і Нацсоцслужбою;

6) визначення пріоритетів діяльності Нацсоцслужби;

7) окремі положення щодо взаємодії керівників Нацсоцслужби з Міністром соціальної політики;

8) контроль за реалізацією державної політики у відповідних сферах Нацсоцслужбою, її територіальними органами, підприємствами, установами, організаціями, що належать до сфери її управління.

Нацсоцслужбу очолює Голова, якого призначає на посаду та звільняє з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу. Голова Нацсоцслужби має заступників, у тому числі першого заступника, які призначаються на посаду та звільняються з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу. Структура апарату Нацсоцслужби затверджується Головою Нацсоцслужби за погодженням з Міністром соціальної політики. Сучасна структура апарату Нацсоцслужби зображена у табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Структура апарату Нацсоцслужби[20]

Рівень	Структурні елементи/підрозділи
1	**2**
Керівництво	Голова; Перший заступник Голови; Заступник Голови з питань цифрового розвитку
Департамент державного контролю у сфері соціального захисту населення	Відділ державного контролю за наданням соціальної підтримки; Відділ методичного супроводу державного контролю; Відділ державного контролю за наданням соціальних

[20]Структура апарату Нацсоцслужби. *Національна соціальна сервісна служба України*: *Державні сайти України*. URL: https://nssu.gov.ua/strukturanacsocsluzhbi

Закінчення таблиці 8.5

1	2
	послуг; Сектор обліку, аналізу та моніторингу соціальних виплат і послуг
Департамент державного контролю за дотриманням прав дітей	Відділ методичного супроводу державного контролю; Відділ контролю прав дітей в альтернативних формах виховання; Відділ контролю прав дітей у закладах різних типів; Відділ міжнародного співробітництва у сфері захисту прав дітей
Управління з питань дотримання стандартів рівності	Відділ протидії домашньому насильству та торгівлі людьми; Відділ забезпечення рівності та волонтерської діяльності
Управління організаційного забезпечення та розгляду звернень громадян	Відділ контролю та організаційно-аналітичного забезпечення; Відділ розгляду звернень громадян
Фінансово-економічне управління	Відділ бюджетування та фінансування видатків; бухгалтерського обліку
Забезпечувальні підрозділи	Сектор адміністративного забезпечення; Сектор юридичного забезпечення; Сектор комунікацій та міжнародного співробітництва; Сектор цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації; Сектор управління персоналом; Сектор внутрішнього аудиту
Окремі посади	Головний спеціаліст з мобілізаційної роботи; Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції

Нацсоцслужба здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи, утворені відповідно до вимог законодавства з урахуванням територіальної організації виконавчої влади, необхідності виконання на відповідному територіальному рівні визначеного обсягу сервісних і контрольних функцій щодо реалізації державної політики

соціального захисту населення та захисту прав дітей[21]. На регіональному рівні функціонують Головні управління Нацсоцслужби як юридичні особи публічного права.

Зважаючи на сказане вище, можна констатувати, що зі створенням Нацсоцслужби, Мінсоцполітики позбулося багатьох невластивих Мінсоцполітики функцій соціального управління, зокрема контрольно-наглядового і моніторингового характеру. Це дало можливість Мінсоцполітики зосередитися на формуванні політик у соціальній сфері і через ЦОВВ організувати їх ефективну реалізацію. Окрім того, на Нацсоцслужбу було покладено цілу низку функцій, які не входили до компетенції інших ЦОВВ, що суттєво підвищило ефективність соціального управління та адміністрування.

8.2.4. Державна служба України у справах дітей

У процесі реформи децентралізації гостро постала проблема щодо створення окремого ЦОВВ, покликаного реалізовувати державну політику у сфері захисту прав дітей, соціальної підтримки сімей з дітьми, розвитку сімейних форм виховання та усиновлення. 19 січня 2022 р. КМУ створив Державну службу України у справах дітей як ЦОВВ зі спеціальним статусом. Однак, спроба його становлення була зупинена початком повномасштабної агресії РФ. Лише у 2023 р., з урахуванням нових викликів (велика кількість дітей-сиріт, депортація дітей), Уряд повернувся до реалізації цього задуму. Однак початковий варіант надання статусу ЦОВВ зі спеціальним статусом викликав низку юридичних та управлінських колізій. Зокрема, вітчизняна модель виконавчої влади передбачає, що державна соціальна політика має бути зосереджена у межах відповідальності одного міністерства (Мінсоцполітики). Створення «автономного» органу, підпорядкованого КМУ, могло призвести до розбалансування єдиної вертикалі соціального управління. Зважаючи на це, 29 вересня 2023 р.

[21]Про схвалення Концепції реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.08.2020 р. № 1057-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 1 верес. С. 8.

КМУ створив **Державну службу у справах дітей (далі – Державна служба)**, як ЦОВВ, який реалізує державну політику у сфері захисту прав дітей, соціальної підтримки сімей з дітьми, оздоровлення та відпочинку дітей, розвитку сімейних форм виховання та усиновлення[22].

Інституційне призначення Державної служби полягає у забезпеченні цілісної та скоординованої державної політики щодо дитинства, яка охоплює як захист прав дитини, так і підтримку сім'ї як базового соціального середовища її розвитку. Служба реалізує державну політику у сфері захисту прав дітей, соціальної підтримки сімей з дітьми, оздоровлення та відпочинку дітей, розвитку сімейних форм виховання та усиновлення. На відміну від органів соціального захисту, що переважно зосереджені на наданні матеріальної підтримки, Державна служба виконує галузеву координаційну та наглядову функцію, орієнтовану на дотримання правових і соціальних стандартів у сфері захисту прав дітей.

Місією Державної служби є захист прав дітей, забезпечення їхнього благополуччя та всебічного розвитку, сприяння соціальній інтеграції дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також підтримка родин у кризових ситуаціях, щоб кожна дитина мала можливість жити у турботливій сім'ї. Принципи дитиноцентризму і «кожна дитина має виховуватися в родині» – є основоположними у діяльності Державної служби.

Відповідно до місії визначені такі ***цілі***:

- розвивати сімейні форми виховання та популяризувати усиновлення;
- ефективно реформувати систему захисту прав дітей;
- здійснювати соціальну підтримку та інтеграцію дітей, які опинилися у СЖО;
- повертати з евакуації в Україну дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей, які перебували в СЖО;
- розвивати інфраструктуру для підтримки дітей та сімей;

[22]Деякі питання Державної служби у справах дітей: постанова Каб. Міністрів України від 29.09.2023 р. № 1048. *Урядовий кур'єр*. 2023. 5 жовт. С. 4.

– постійно підвищувати рівень професійної підготовки фахівців[23].

Основними завданнями Державної служби є:

1) реалізація державної політики у сфері захисту прав дітей, в тому числі дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, соціальної підтримки сімей з дітьми, оздоровлення та відпочинку дітей, розвитку сімейних форм виховання та усиновлення;

2) забезпечення в межах повноважень, визначених законом, проведення моніторингу дотримання МОВВ, ОМС, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності, фізичними особами вимог законодавства у сфері захисту прав дітей;

3) координація надання соціальної підтримки та соціальних послуг сім'ям з дітьми, дітям, над якими встановлено опіку чи піклування, прийомним сім'ям, сім'ям патронатних вихователів, дитячим будинкам сімейного типу, усиновлювачам;

4) координація та методичне забезпечення в межах повноважень, визначених законом, діяльності структурних підрозділів МДА, ОМС, суб'єктів системи надання соціальних послуг, суб'єктів соціальної роботи та інших суб'єктів, що забезпечують надання соціальної підтримки сім'ям з дітьми, в тому числі з питань формування відповідального батьківства, навчання батьків навичкам, необхідним для всебічного розвитку та виховання дітей, розвитку сімейних форм виховання[24].

Для виконання покладених на неї завдань Державна служба здійснює діяльність за такими ***ключовими напрямами:***

1. *Нормотворча діяльність та аналітика:* розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавства, проводить експертизу актів на відповідність Конвенції ООН про права дитини, веде

[23]Про нас. *Державна служба України у справах дітей: вебпортал*. URL: https://children.gov.ua/pro-nas

[24]Деякі питання Державної служби у справах дітей: постанова Каб. Міністрів України від 29.09.2023 р. № 1048. *Урядовий кур'єр*. 2023. 5 жовт. С. 4.

державну статистику та аналізує ефективність захисту інтересів дитини.

2. *Координація та методичне забезпечення:* спрямовує роботу органів опіки та піклування, МДА та ОМС. Забезпечує навчання працівників служб у справах дітей та підготовку тренерів для кандидатів у сімейні форми виховання.

3. *Облік та цифровізація:* забезпечує функціонування банку даних про дітей-сиріт, потенційних усиновлювачів та опікунів. Веде централізований облік дітей, які опинилися у СЖО, та дітей-переселенців (ВПО).

4. *Розвиток сімейних форм виховання та усиновлення:* організовує процеси усиновлення (зокрема міжнародного), сприяє створенню прийомних сімей, дитячих будинків сімейного типу та патронату. Надає згоду на усиновлення у судовому порядку.

5. *Соціальна підтримка та захист:* координує надання послуг сім'ям у СЖО, багатодітним родинам та дітям з інвалідністю. Курує реалізацію програм «Пакунок малюка», «Муніципальна няня» та питання забезпечення житлом дітей-сиріт.

6. *Оздоровлення та міжнародна співпраця:* координує мережу дитячих оздоровчих закладів, проводить їх атестацію, надає дозволи на виїзд груп дітей за кордон та взаємодіє з дипломатичними установами для захисту прав дітей-громадян України за межами держави.

7. *Контроль та правовий захист:* проводить моніторинг дотримання законодавства всіма суб'єктами, здійснює цивільно-правовий захист дітей та сприяє наданню їм безоплатної правничої допомоги.

8. *Інформаційно-просвітницька робота:* популяризує відповідальне батьківство та інститут сім'ї через медіа та інформаційні кампанії.

У системі соціального управління Державна служба виконує роль спеціалізованого галузевого координатора, який поєднує реалізацію державної політики, контроль за дотриманням прав дітей і методичний супровід діяльності органів та установ на місцевому рівні. Її діяльність є ключовою для забезпечення переходу

від формального декларування прав дитини до їх практичної реалізації в умовах децентралізованої системи соціального захисту.

Державну службу очолює Голова, якого призначає на посаду та звільняє з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу. Голова Державної служби має заступників, яких призначає на посаду та звільняє з посади КМУ відповідно до законодавства про державну службу.

Структура апарату Державної служби затверджується її Головою за погодженням з Міністром соціальної політики. Нинішня структура апарату Державної служби подана у табл. 8.6.

Таблиця 8.6

Структура апарату Державної служби у справах дітей[25]

Рівні	Структурні елементи/підрозділи
1	**2**
І. Керівництво	Голова Державної служби. Заступник Голови Державної служби. Заступник Голови Державної служби з питань цифрового розвитку
ІІ. Функціональні підрозділи	*Управління розвитку сімейних форм виховання та усиновлення* (відділи: розвитку форм виховання, усиновлення). *Управління моніторингу у сфері захисту прав дітей* (відділи: міжнародного співробітництва, моніторингу та оцінювання). *Управління координації соціальної підтримки* (відділи: соціальної підтримки, виконання програм; сектор відповідального батьківства). *Управління методичного забезпечення* (відділи: методичного забезпечення; підвищення компетентності; сектор взаємодії)
ІІІ. Забезпечувальні та спеціалізовані підрозділи	*Фінансове управління* (відділи: бюджетування, обліку). Відділ організаційної роботи і діловодства.

[25]Структура апарату Служби. *Державна служба України у справах дітей: вебпортал*. URL: https://children.gov.ua/struktura-aparatu-sluzhby

Закінчення таблиці 8.6

1	2
	Юридичний відділ. Сектор управління персоналом. Відділ цифрового розвитку. Сектор внутрішнього аудиту

Підсумовуючи розгляд ЦОВВ, варто зазначити, що їхня сучасна архітектура побудована на чіткому функціональному розподілі. Мінсополітики виступає стратегічним центром, що формує державну соціальну політику та законодавчу базу функціонування соціальної сфери. Натомість реалізація цієї політики децентралізована між іншими ЦОВВ: ПФУ адмініструє більшість соціальних виплат, Нацсоцслужба забезпечує єдині стандарти якості соціальних послуг та контроль за їх наданням, а Держслужба у справах дітей реалізує комплексну стратегію захисту прав дитини та розвитку сімейних форм виховання.

Узагальнена характеристика інституційної структури соціального управління на центральному рівні, що відображає розподіл ключових ролей та функціональне спрямування діяльності відповідних ЦОВВ, наведена у табл. 8.7.

Таблиця 8.7

Сутнісні та функціональні особливості ЦОВВ у соціальній сфері

ЦОВВ	Ключова роль	Зміст діяльності
1	**2**	**3**
Мінсоцполітики	Політико-стратегічна	Формування державної соціальної політики та організація її реалізації системою соціального захисту населення. Розробка законів, стратегій та реформ

Закінчення таблиці 8.7

1	2	3
ПФУ	Інформаційно-сервісна	Реалізація державної політки з питань пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування
Нацсоцслужба	Контрольно-наглядова	Реалізація державної політики щодо здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства з питань соціального захисту населення та надання соціальних послуг
Держслужба у справах дітей	Правозахисна та координаційна	Реалізація державної політики у сфері захисту прав дітей, запобігання дитячій бездоглядності та розвиток сімейного виховання

Таким чином, сучасна система ЦОВВ у соціальній сфері побудована на основі принципу розмежування функцій формування та реалізації державної соціальної політики. Такий підхід забезпечує баланс між стратегічним плануванням і оперативним управлінням та адмініструванням. Діяльність Мінсоцполітики зосереджена на стратегічному плануванні, формуванні державної соціальної політики, здійсненні моніторингу (контролю) та оцінюванні результатів її реалізації. Водночас функції реалізації державної соціальної політики (надання адміністративних послуг, здійснення інспекційно-наглядової діяльності та управління об'єк-

тами державної власності) покладено на інші ЦОВВ – ПФУ, Нацсоцслужбу, Держслужбу у справах дітей.

У результаті реформ державного управління, проведених у 2022–2025 рр. в Україні, система ЦОВВ у соціальній сфері загалом відповідає європейським стандартам належного адміністрування, що сформульовані у Принципах публічної адміністрації, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA). Зокрема, досягнуто таких *результатів*:

1) оптимізовано та раціоналізовано систему ЦОВВ з чітким розподілом функцій і повноважень, що дало можливість усунути дублювання функцій, нераціональне використання кадрових та фінансових ресурсів;

2) створено ефективну систему реалізації державної політики з питань соціального захисту населення, захисту прав дітей; пенсійного забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню; здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки та за дотриманням прав дітей;

3) запроваджено ефективний, орієнтований на результат механізм спрямування та координації діяльності ЦОВВ у соціальній сфері Міністром соціальної політики;

4) підвищено інституційну спроможність Мінсоцполітики щодо формування державної соціальної політики, підготовки та впровадження реформ у соціальній сфері.

Така модель створює інституційні передумови для суттєвого підвищення ефективності соціального управління та адміністрування, забезпечення прозорості та підзвітності діяльності ЦОВВ. Вона сприяє посиленню орієнтації системи соціального захисту населення на потреби людини, підвищенню здатності ЦОВВ оперативно реагувати на сучасні соціально-економічні виклики, зокрема в умовах воєнного стану, з урахуванням європейських підходів належного адміністрування.

8.3. Регіональні органи соціального управління

8.3.1. Органи соціального захисту населення на регіональному рівні

Державну соціальну політику населення на території областей і районів реалізують МДА. Їх повноваження в галузі соціального забезпечення та соціального захисту населення доцільно згрупувати за такими *основними напрямами*:

1. Реалізація державної соціальної політики та надання соціальних виплат:

- забезпечення реалізації соціального захисту найбільш уразливих категорій населення (пенсіонерів, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, багатодітних сімей тощо);
- сприяння своєчасному призначенню та виплаті пенсій, державної допомоги, адресної підтримки;

2. Розвиток мережі установ соціального обслуговування:

- створення та розвиток мережі закладів соціального захисту;
- забезпечення зміцнення їх матеріально-технічної бази;
- підвищення якості соціальних послуг у відповідних установах.

3. Програмне планування та соціальні послуги:

- розроблення і виконання комплексних програм підтримки соціально незахищених осіб;
- розвиток соціальних послуг відповідно до потреб громадян;
- реалізація державної політики у сфері соціальних послуг.

4. Соціальна підтримка окремих категорій населення:

- працевлаштування осіб з інвалідністю, сприяння освіті та реабілітації;
- санаторно-курортне лікування ветеранів, постраждалих від Чорнобильської катастрофи;
- забезпечення протезно-ортопедичною допомогою та засобами пересування.

5. Опіка, піклування та захист прав дітей:

- вирішення питань встановлення опіки і піклування;
- забезпечення умови для виховання та влаштування дітей, які залишилися без батьківського піклування;

- здійснення заходів щодо захисту особистих і майнових прав дітей.

6. Соціальна інтеграція та запобігання соціальним ризикам:

- проведення соціального патронажу осіб, які звільнилися з місць позбавлення волі;
- здійснення заходів щодо запобігання бездомності;
- організація підтримки сімей і дітей у СЖО.

7. Взаємодія з громадянським суспільством:

- сприяння діяльності благодійних фондів, релігійних та громадських організацій у наданні допомоги соціально вразливим групам.

8. Спеціальні функції в умовах сучасних викликів:

- забезпечення соціального і правового захисту осіб, позбавлених свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей[26].

Таким чином, МДА у сфері соціального захисту виконують комплекс функцій: від організації соціальних виплат і мережі закладів до програмної роботи, захисту прав дітей, профілактики бездомності та підтримки осіб у СЖО.

Реалізують соціальні функції і надають соціальні послуги структурні підрозділи МДА: департаменти, управління та служби (див. табл. 8.8).

Таблиця 8.8

Система структурних підрозділів МДА

Рівні управління	Назва МДА	Структурні підрозділи МДА
Регіональний рівень	ОДА	Департамент соціального захисту населення ОДА Служба у справах дітей ОДА
Субрегіональний рівень	РДА	Управління соціального захисту населення РДА Служба у справах дітей РДА

[26]Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text

Департамент соціального захисту населення ОДА. Згідно Закону України «Про місцеві державні адміністрації», до відання МДА у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань соціального захисту населення. Окрім того, МДА здійснюють на відповідних територіях державний контроль за додержанням законодавства з питань материнства та дитинства, сім'ї, молоді та дітей, соціального захисту населення.

Структурним підрозділом ОДА, котрий здійснює керівництво соціальною сферою, несе відповідальність за її розвиток, є ***департамент соціального захисту населення (далі – Департамент)***. Департамент утворюється головою ОДА і в межах області забезпечує виконання покладених на цей підрозділ завдань. Департамент підпорядковується, підзвітний, підконтрольний голові ОДА, а також у межах повноважень підзвітний і підконтрольний Мінсоцполітики, координується Нацсоцслужбою.

У системі ОВВ Департамент посідає центральне місце як головний суб'єкт реалізації державної соціальної політики в межах регіону. Його діяльність має управлінський характер і спрямована не лише на організацію надання окремих видів соціальної підтримки, а передусім на формування цілісної регіональної системи соціального захисту та соціальних послуг. При цього важливо наголосити, що Департамент не є установою безпосереднього обслуговування населення у класичному розумінні, а виконує *функції соціального управління*, зокрема:

- забезпечує нормативно-організаційний супровід реалізації державних соціальних гарантій;
- формує регіональну мережу соціальних послуг;
- координує діяльність підпорядкованих структур;
- забезпечує виконання державних програм на території області.

Департамент забезпечує на відповідній території реалізацію державної політики з питань соціальної підтримки і надання соціальних послуг сім'ям та особам, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у СЖО (зокрема особам

похилого віку, особам з інвалідністю, ветеранам війни та членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, Захисникам та Захисницям України, військовослужбовцям, які звільнені з військової служби, та членам їхніх сімей/комісованим військовослужбовцям та членам їхніх сімей, громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, сім'ям з дітьми, малозабезпеченим особам, багатодітним, внутрішньо переміщеним особам, дітям, іншим категоріям осіб, які згідно із законодавством мають право на пільги (крім пільг з оплати житлово-комунальних послуг, пільг на придбання твердого палива і скрапленого газу), волонтерської діяльності, оздоровлення та відпочинку дітей, а також з питань запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі, протидії торгівлі людьми, забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків[27].

Після реформи децентралізації значна частина повноважень у сфері соціальних послуг була передана на базовий рівень, відповідно трансформувалася роль Департаменту у системі соціального управління та адміністрування. Департамент поступово перейшов *від органу «надавача соціальних допомог» до інституції «управління якістю соціальних послуг».* Сучасний *функціонал* департаменту є таким:

- *аналітична функція* (оцінка потреб населення, моніторинг соціальних ризиків);
- *функція планування* (розробка програм і заходів);
- *організаційна функція* (формування мережі установ і послуг);
- *методична функція* (супровід діяльності соціальних служб ОМС);
- *координаційна функція* (взаємодія з ОМС, ПФУ, Нацсоцслужбою, недержавним сектором та волонтерськими організаціями).

[27]Положення про департамент соціального захисту населення Волинської обласної державної адміністрації (нова редакція): затв. розпорядж. начальника обласної військової адміністрації. 14.02.2025 р. № 123. *Сайт Волинської ОДА*. URL: https://voladm.gov.ua/article/polozhennya-pro-departament-socialnogo-zahistu-naselennya-volinskoyi-oblasnoyi-derzhavnoyi-administraciyi1/

Особливого значення діяльність Департаменту набуває в умовах дії воєнного стану та зростання соціальних викликів, пов'язаних із ВПО, підтримкою ветеранів війни, сімей загиблих Захисників і Захисниць України, а також необхідністю забезпечення кризових соціальних послуг. У цих умовах Департамент виконує не лише традиційні соціальні функції, а й виступає елементом системи соціальної стійкості регіону. Зокрема з'явилися нові напрями діяльності, зокрема *кризового соціального управління*:

- підтримка ВПО;
- організація допомоги ветеранам та сім'ям загиблих;
- кризове реагування на гуманітарні потреби;
- координація міжнародної допомоги у соціальній сфері;
- розширення програм психологічної та соціальної реабілітації.

На основі сказаного вище, можна виокремити такі *основні завдання* Департаменту:

1) підготовка пропозицій до проєктів державних цільових, галузевих і регіональних програм у сфері соціальної політики, зокрема програм підвищення рівня життя, посилення ролі сім'ї як основи суспільства;

2) забезпечення реалізації державної політики у сфері соціальної підтримки і надання соціальних послуг сім'ям та особам, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у СЖО, волонтерської діяльності;

3) виконання програм і заходів у сфері соціального захисту населення, спрямованих на покращення становища сімей, забезпечення оздоровлення та відпочинку дітей, забезпечення рівних прав і можливостей участі жінок і чоловіків у політичному, економічному та культурному житті, протидії дискримінації за ознакою статі та торгівлі людьми;

4) організація надання соціальних послуг і проведення соціальної роботи на відповідній території шляхом визначення потреб населення у соціальних послугах, розвитку відповідних закладів, установ, служб, залучення недержавних надавачів соціальних послуг, проведення моніторингу надання та оцінки якості соціаль-

них послуг та контроль за дотриманням норм Закону України «Про соціальні послуги» відповідно до законодавства;

5) координація діяльності та контроль за виконанням СПСЗН РДА завдань і заходів, спрямованих на розв'язання питань, що належать до його компетенції; нагляд за дотриманням вимог законодавства щодо призначення (перерахунку) та виплати пенсій органами ПФУ, надання практичної, консультаційно-правової та організаційно-методичної допомоги;

6) сприяння ОМС у розв'язанні питань соціально-економічного розвитку відповідних територій, громадським та іншим організаціям, волонтерам – у проведенні ними роботи з питань соціального захисту сімей, зокрема сімей з дітьми, малозабезпечених, багатодітних, молодих сімей, дітей, осіб з інвалідністю, осіб похилого віку та інших вразливих категорій населення;

7) методичне забезпечення та координація надання АПСХ через ОМС, ЦНАП[28].

Департамент здійснює діяльність у тісній взаємодії з іншими ІСЗ. Зокрема, він координує роботу СПСЗН районного рівня, взаємодіє з територіальними органами ПФУ, Нацсоцслужби, службами у справах дітей, центрами соціальних служб, а також із недержавним сектором. Така міжвідомча взаємодія є необхідною умовою комплексного реагування на соціальні виклики та забезпечення адресної підтримки вразливих груп населення.

Департамент очолює директор, якого призначає на посаду та звільняє з посади голова ОДА згідно із законодавством про державну службу за погодженням із Мінсоцполітики в установленому законодавством порядку. Директор Департаменту може мати заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади директором Департаменту відповідно до законодавства про державну службу.

[28]Положення про департамент соціального захисту населення Волинської обласної державної адміністрації (нова редакція): затв. розпорядж. начальника обласної військової адміністрації. 14.02.2025 р. № 123. *Сайт Волинської ОДА*. URL: https://voladm.gov.ua/article/polozhennya-pro-departament-socialnogo-zahistu-naselennya-volinskoyi-oblasnoyi-derzhavnoyi-administraciyi1/

Організаційна структура Департаменту відображає поділ його діяльності на два ключові блоки: реалізацію соціальних гарантій (виплати, допомоги, пільги) та розвиток соціальних послуг (догляд, підтримка сімей, інтеграція осіб з інвалідністю, оздоровлення дітей). Такий структурний розподіл забезпечує комплексний підхід до соціального захисту населення та дає можливість поєднувати фінансові механізми підтримки з наданням соціальних послуг.

Примірна структура Департаменту зображена на рис. 8.2.



Рис. 8.2. Структура Департаменту соціального захисту населення ОДА

Отже, Департамент є головним органом регіонального рівня, що забезпечує реалізацію державної соціальної політики через механізми планування, координації, контролю та методичного супроводу діяльності ОМС. Його функціонування спрямоване на забезпечення соціальної підтримки населення, розвиток системи соціальних послуг та реагування на сучасні соціальні виклики.

Служба у справах дітей ОДА (далі – Служба) є структурним підрозділом ОДА, який утворюється головою ОДА, підзвіт-

на та підконтрольна відповідно голові ОДА, а також Мінсоцполітики.

Служба забезпечує реалізацію державної політики у сфері захисту прав дитини на регіональному рівні. Її діяльність спрямована на формування належних умов для життя, розвитку, виховання та соціальної підтримки дітей, а також на запобігання негативним соціальним явищам у дитячому середовищі.

Основними *завданнями* Служби є:

1) реалізація в області державної політики з питань соціального захисту дітей, запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень;

2) розроблення і здійснення самостійно або разом з відповідними ОВВ, ОМС, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності, громадськими організаціями заходів щодо захисту прав, свобод і законних інтересів дітей;

3) координація зусиль місцевих органів публічної влади, підприємств, установ та організацій усіх форм власності у вирішенні питань соціального захисту дітей та організації роботи із запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності;

4) забезпечення додержання вимог законодавства щодо встановлення опіки та піклування над дітьми, їх усиновлення, влаштування в дитячі будинки сімейного типу, прийомні сім'ї;

5) здійснення контролю за умовами утримання і виховання дітей у закладах для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, спеціальних установах і закладах соціального захисту для дітей усіх форм власності;

6) ведення державної статистики щодо дітей;

7) ведення обліку дітей, які опинились у СЖО, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, усиновлених, влаштованих до прийомних сімей, дитячих будинків сімейного типу та соціально-реабілітаційних центрів (дитячих містечок);

8) визначення пріоритетних напрямів поліпшення в області становища дітей, їх соціального захисту, сприяння фізичному, духовному та інтелектуальному розвиткові, запобігання дитячій

бездоглядності та безпритульності, вчиненню дітьми правопорушень[29].

Одним із ключових напрямів діяльності Служби є розвиток сімейних форм виховання дітей, що відповідає сучасним міжнародним стандартам та державній політиці деінституціалізації. Саме через діяльність Служби забезпечується пріоритет сімейного середовища для дитини над інтернатними формами утримання. Служба організовує процеси усиновлення, встановлення опіки, створення прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу, здійснює контроль за дотриманням прав дітей у таких формах виховання.

У сучасних умовах, особливо під час дії воєнного стану, діяльність Служби набуває додаткової актуальності. Зростає кількість дітей, які потребують захисту внаслідок переміщення, втрати батьківського піклування, психологічних травм та гуманітарних криз. У цих умовах Служба виконує функції не лише органу соціального захисту, а й важливого елемента системи регіональної соціальної безпеки.

Водночас сучасна діяльність Служби дедалі більше ґрунтується на використанні інтегрованих інформаційних систем, міжвідомчому обміні даними та впровадженні технологій ведення випадку (кейс-менеджменту), що забезпечує індивідуалізований підхід до кожної дитини та її сім'ї. Функції Служби систематизовано у табл. 8.9.

Особливістю сучасної діяльності Служби є поступовий перехід від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-орієнтованої, що передбачає індивідуалізацію роботи з дитиною та сім'єю, міжвідомчу інтеграцію та використання цифрових інструментів соціального управління та адміністрування.

Специфікою діяльності Служби є те, що вона функціонує як координаційний центр у сфері дитинства, забезпечуючи взаємо-

[29]Типове положення про службу у справах дітей обласної, Київської та Севастопольської міської державної адміністрації: затв. постановою Каб. Міністрів України від 30.08.2007 р. № 1068. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-2007-%D0%BF#Text

дію різних органів та інституцій, які працюють з дітьми. Зокрема, Служба взаємодіє з іншими структурними підрозділами, апаратом ОДА, ОМС, територіальними органами міністерств, інших ЦОВВ, а також підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на неї завдань та здійснення запланованих заходів.

Таблиця 8.9

Функції Служби у справах дітей ОДА

Функціональний напрям	Зміст діяльності
1	**2**
Виконавчий	Забезпечення реалізації в області державної політики щодо захисту прав і законних інтересів дітей
Організаційний	Організовує виконання законів та НПА
Профілактичний	Запобігання дитячій бездоглядності, безпритульності, правопорушенням серед неповнолітніх, раннє виявлення дітей у СЖО
Правозахисний	Забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів дітей, реагування на випадки порушення прав дитини
Методичний	Надання практичної, методичної та консультативної допомоги ОМС, РДА, притулкам для дітей, центрам соціально-психологічної реабілітації дітей, соціально-реабілітаційним центрам (дитячим містечкам); вивчення та поширення передового міжнародного досвіду з питань соціального захисту дітей, їх прав та інтересів
Координаційний	Координація діяльності служб у справах дітей РДА та ОМС; узгодження діяльності органів публічної влади, закладів освіти, охорони здоров'я, поліції, соціальних служб

Закінчення таблиці 8.9

1	2
Опікунсько-влаштувальний	Сприяння усиновленню, влаштуванню дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, під опіку, піклування, до дитячих будинків сімейного типу та прийомних сімей
Сервісний	Надання адміністративних послуг
Контрольний	Контроль: 1) за реалізацією законів та НПА; контроль за дотриманням законодавства щодо соціального захисту дітей і запобігання вчиненню дітьми правопорушень; 2) ОМС з питань здійснення наданих їм законом повноважень ОВВ у сфері захисту прав дітей; 3) діяльності служб у справах дітей РДА та ОМС; 4) за діяльністю притулків для дітей, центрів соціально-психологічної реабілітації дітей, соціально-реабілітаційних центрів; 5) за умовами утримання і виховання дітей у спеціальних виховних установах Держдепартаменту з питань виконання покарань, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, у сім'ях опікунів, піклувальників, дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях
Аналітичний	Аналіз стану роботи в області щодо захисту прав дітей, запобігання бездоглядності та безпритульності, вчинення дітьми правопорушень; підготовка аналітичних матеріалів про причини й умови вчинення дітьми правопорушень
Обліковий	Ведення державного обліку дітей-сиріт, дітей у СЖО, усиновлених, влаштованих; формування статистики та аналітичних матеріалів
Програмно-стратегічний	Визначення пріоритетів регіональної політики щодо дитинства, участь у розробленні програм підтримки дітей та сімей; участь у підготовці пропозицій до проєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку регіону

У практичній площині Служба взаємодіє з:

- *ОМС* (виконавчими органами місцевих рад, службами у справах дітей);
- *закладами освіти* (школи, інклюзивно-ресурсні центри);
- *закладами охорони здоров'я* (педіатричні служби, психіатрична допомога дітям);
- *підрозділами Національної поліції* (ювенальна превенція);
- *центрами соціальних служб та надавачами соціальних послуг*;
- *судами та органами юстиції* (усиновлення, позбавлення батьківських прав);
- *НДО, міжнародними фондами.*

Служба здійснює контроль і координацію діяльності служб у справах дітей РДА, виконавчих органів місцевих рад щодо захисту прав та законних інтересів дитини, яка постраждала від домашнього насильства, та дитини, яка вчинила домашнє насильство у будь-якій формі.

Таким чином, Служба є інституційним органом, що забезпечує комплексний підхід до захисту прав дитини, оскільки проблеми дитинства за своєю природою мають міжгалузевий характер і потребують спільних дій багатьох суб'єктів.

Очолює Службу начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою ОДА згідно із законодавством про державну службу за погодженням з Мінсоцполітики в установленому законодавством порядку. Начальник Служби має заступників, які за його поданням призначаються на посаду та звільняються з посади головою ОДА за погодженням з Мінсоцполітики.

Отже, Служба є ключовим суб'єктом державної політики у сфері дитинства на регіональному рівні, який забезпечує реалізацію принципу пріоритету найкращих інтересів дитини, розвиток сімейних форм виховання та міжвідомчу координацію системи захисту прав дітей.

8.3.2. Органи соціального захисту населення на субрегіональному рівні

На субрегіональному рівні реалізують соціальні функції і надають соціальні послуги структурні підрозділи РДА: *управління соціального захисту населення та служба у справах дітей*.

Управління соціального захисту населення РДА (далі – УСЗН). УСЗН утворюється головою РДА, входить до складу РДА і в межах відповідного району забезпечує виконання визначених для цього підрозділу завдань. УСЗН підпорядковується голові РДА та є підзвітним і підконтрольним Департаменту соціального захисту населення ОДА[30].

Після укрупнення районів у 2020 р. функції УСЗН зазнали трансформації: від переважно виконавчо-сервісної моделі до координаційно-наглядової та аналітично-управлінської. Безпосереднє надання соціальних послуг значною мірою передано на рівень ТГ, тоді як УСЗН забезпечує узгодженість, контроль і методичну підтримку відповідної діяльності.

Основними завданнями УСЗН у межах реалізації державної соціальної політики у сфері соціального захисту населення на території району є:

1. *Реалізація державної соціальної політики та підтримка вразливих категорій населення*, зокрема щодо дітей, сімей з дітьми, багатодітних і молодих сімей, ВПО, соціально вразливих верств населення та осіб, які перебувають у СЖО.

2. *Призначення та виплата соціальних допомог і компенсацій:* державної соціальної допомоги; адресної грошової підтримки; компенсацій та інших соціальних виплат, передбачених законодавством.

3. *Організація соціальних послуг і соціальної роботи*:

– розвиток мережі комунальних установ і служб;

[30]Методичні рекомендації з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

– залучення недержавних організацій до надання соціальних послуг;
– співпраця з ОМС щодо розвитку соціальних послуг у ТГ.

4. *Розроблення та виконання регіональних соціальних програм; здійснення програмно-цільової діяльності, зокрема*:
– розробляє комплексні програми підтримки соціально вразливих груп;
– організовує виконання заходів соціального захисту за місцем проживання громадян.

5. *Соціальна інтеграція осіб з інвалідністю та забезпечення доступності*:
– соціальна інтеграція осіб з інвалідністю;
– створення безбар'єрного середовища та доступу до об'єктів соціальної інфраструктури.

6. *Контрольні та наглядові повноваження*. Здійснення контролю у межах компетенції щодо:
– діяльності ОМС у сфері опіки та піклування над повнолітніми недієздатними особами;
– дотримання законодавства під час призначення та виплати пенсій органами ПФУ.

7. *Оздоровлення та відпочинок окремих категорій громадян*:
– оздоровлення осіб з інвалідністю, ветеранів війни, постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи;
– соціальна та професійна адаптація військовослужбовців та членів їх сімей.

8. *Запобігання насильству та протидія торгівлі людьми*:
– запобігання та протидія домашньому насильству;
– забезпечення рівних прав жінок і чоловіків;
– протидія торгівлі людьми та виконання відповідних програм.

Керівника УСЗН призначає на посаду та звільняє з посади голова РДА згідно із законодавством про державну службу за погодженням з керівником профільного структурного підрозділу ОДА.

З метою застосування єдиних принципів і підходів в організації виконання УСЗН завдань і функцій, передбачених Методичними

рекомендаціями Мінсоцполітики, рекомендується в організаційній структурі передбачати такий перелік структурних підрозділів (див. табл. 8.10.):

Таблиця 8.10

Типова структура УСЗН РДА[31]

Функціональний блок	Перелік структурних підрозділів
Соціальні виплати	Відділ (сектор) призначення державної соціальної допомоги Відділ (сектор) виплати допомог
Соціальна підтримка та послуги	Відділ (сектор) підтримки пільгових категорій та осіб з інвалідністю Відділ з обслуговування ВПО Відділ (сектор) підтримки сім'ї та координації соціальних послуг
Контроль та нагляд	Відділ (сектор) контролю за наданням соцпідтримки та нагляду за призначенням/ виплатою пенсій
Адміністрування	Відділ (сектор) обслуговування громадян і діловодства Відділ (сектор) адміністративного забезпечення
Ресурсне забезпечення	Фінансово-господарський відділ (сектор) Відділ (сектор) роботи з персоналом Юридичний відділ (сектор)
Цифровізація та інформаційні системи	Відділ (сектор) програмного забезпечення та супроводу ЄІССС

Отже, УСЗН РДА в умовах децентралізації виконує переважно координаційно-наглядові, аналітичні та інтеграційні функції,

[31]Методичні рекомендації з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

забезпечуючи узгодженість реалізації державної соціальної політики на субрегіональному рівні. Через взаємодію з ОМС, надавачами соціальних послуг та іншими суб'єктами УСЗН сприяє формуванню цілісної системи соціального захисту населення, орієнтованої на потреби людини, підвищення адресності підтримки та ефективне реагування на соціальні ризики.

Служба у справах дітей РДА (далі – Служба) є структурним підрозділом РДА, що утворюється її головою, підзвітна та підконтрольна голові РДА, а також службі у справах дітей ОДА. Служба забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони дитинства на субрегіональному рівні. Її діяльність спрямована на захист прав і законних інтересів дітей, профілактику соціального сирітства, бездоглядності та правопорушень серед неповнолітніх, а також створення умов для всебічного розвитку дитини.

В умовах децентралізації Служба виконує функції координаційного та організаційного центру у сфері захисту прав дітей у межах району, забезпечуючи взаємодію органів публічної влади, надавачів соціальних послуг та інших суб'єктів системи охорони дитинства.

Основними завданнями Служби є:

1. ***Реалізація державної політики у сфері охорони дитинства***, зокрема з питань:
- соціального захисту дітей;
- запобігання дитячій бездоглядності та безпритульності;
- профілактики правопорушень серед неповнолітніх;
- поліпшення становища дітей.

2. ***Організація та координація міжвідомчої взаємодії:***
- узгодження діяльності органів публічної влади, установ і організацій;
- координація профілактичної роботи;
- реалізація спільних заходів у сфері захисту прав дітей.

3. ***Забезпечення сімейних форм виховання та влаштування дітей:***
- організація процесів усиновлення, встановлення опіки та піклування;

- розвиток прийомних сімей і дитячих будинків сімейного типу;
- безпосереднє сприяння влаштуванню дітей у сімейне середовище.

4. ***Контроль за умовами утримання та виховання дітей:***

- у закладах для дітей;
- у сімейних формах виховання;
- у спеціальних установах незалежно від форми власності.

5. ***Інформаційно-облікова діяльність:***

- ведення державного обліку та статистики щодо дітей;
- облік дітей у складних життєвих обставинах;
- облік дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування;
- облік дітей, влаштованих у сімейні форми виховання.

6. ***Методична, консультаційна та аналітична діяльність:***

- надання практичної і методичної допомоги;
- консультування суб'єктів системи захисту прав дітей;
- підготовка аналітичних матеріалів;
- дослідження причин дитячої бездоглядності та правопорушень.

7. ***Формування пріоритетів політики у сфері дитинства на субрегіональному рівні:***

- участь у визначенні напрямів соціальної політики;
- сприяння розвитку системи захисту прав дітей;
- реалізація профілактичних заходів.

Важливою складовою діяльності Служби є впровадження технологій раннього виявлення дітей, які перебувають у СЖО, та організація міжвідомчого супроводу таких дітей і сімей (кейс-менеджмент), що забезпечує своєчасне реагування на соціальні ризики.

Службу очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою РДА за погодженням із заступником голови та начальником служби у справах дітей відповідної ОДА. Начальник служби має заступників, які за його поданням призначаються на посаду і звільняються з посади головою РДА.

Функції щодо проведення процедури усиновлення, влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, під опіку, піклування, до дитячих будинків сімейного типу, прийомних сімей покладаються на окремий підрозділ, який утворюється у складі Служби. Штатна чисельність такого підрозділу встановлюється залежно від кількості дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, але не менше двох осіб[32].

Отже, Служба є ключовим суб'єктом реалізації державної політики у сфері охорони дитинства на субрегіональному рівні, який забезпечує координацію діяльності всіх заінтересованих сторін, захист прав дитини та розвиток сімейних форм виховання. Її діяльність спрямована на формування цілісної системи підтримки дитини та сім'ї, що поєднує превентивні, сервісні та контрольні механізми реагування на соціальні ризики.

Отже, сучасна модель соціального управління та адміністрування на регіональному рівні постає як багаторівнева система, у межах якої поєднуються стратегічні, координаційні, контрольні та організаційні функції реалізації державної соціальної політики. В умовах децентралізації відбулося суттєве переосмислення ролі ОДА і РДА у соціальній сфері: обласний рівень набуває ознак центру стратегічного соціального управління та міжвідомчої координації, тоді як субрегіональний рівень забезпечує узгодження управлінських рішень, контроль і організаційний супровід їх реалізації. Така трансформація зумовлює перехід від адміністративно-розподільчих підходів до більш інтегрованої, сервісно орієнтованої моделі соціального управління та адміністрування, що ґрунтується на міжінституційній взаємодії, цифровізації процесів та впровадженні сучасних технологій соціального адміністрування. Це, своєю чергою, підвищує ефективність реалізації державної соціальної політики та спроможність системи реагувати на актуальні соціальні виклики і загрози.

[32]Типове положення про службу у справах дітей районної, районної у містах Києві та Севастополі державної адміністрації: затв. постановою Каб. Міністрів України від 30.08.2007 р. № 1068. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-2007-%D0%BF#Text

8.4. Соціальне управління та адміністрування на рівні територіальних громад

8.4.1. Повноваження органів місцевого самоврядування у соціальній сфері

Поглиблення процесів децентралізації публічної влади в Україні зумовило суттєве розширення ролі муніципальної влади у реалізації соціальної політики. Саме на рівні ТГ відбувається безпосередня взаємодія з населенням, виявлення соціальних потреб та організація надання соціальних послуг. У зв'язку з цим ОМС набувають ключового значення як суб'єкти соціального управління та адміністрування, відповідальні за формування ефективної системи соціального захисту населення на місцевому рівні.

Соціальне управління та адміністрування на рівні ТГ – *це виконавчо-розпорядча діяльність ОМС, спрямована на організацію, надання, координацію та контроль якості соціальних послуг за місцем проживання населення, а також на здійснення соціальної роботи з урахуванням специфіки потреб різних категорій отримувачів (дітей, молоді, сімей, осіб з інвалідністю, людей похилого віку тощо).*

В умовах децентралізації соціальна робота стає однією з ключових функцій ОМС. Сучасна модель соціального управління та адміністрування передбачає раціональне поєднання централізації та децентралізації повноважень у сфері соціального захисту населення і захисту прав дітей з метою формування повноцінного життєвого середовища та задоволення соціальних потреб громадян. ОМС (сільські, селищні та міські ради) несуть відповідальність за стан соціальної сфери у ТГ відповідно до статті 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». До відання їх виконавчих органів належать власні (самоврядні) та делеговані повноваження у соціальній сфері.

Власні повноваження передбачають:

- забезпечення надання соціальних послуг відповідно до законодавства;

- встановлення за рахунок власних коштів і благодійних надходжень додаткових соціальних гарантій;
- організацію для малозабезпечених громадян, осіб похилого віку та осіб з інвалідністю соціального обслуговування, зокрема функціонування будинків-інтернатів, побутового обслуговування, забезпечення доступу до товарів за соціально прийнятними цінами та організації безоплатного харчування.

Делеговані повноваження охоплюють:

- забезпечення надання соціальних послуг особам і сім'ям з дітьми, які перебувають у СЖО та потребують сторонньої допомоги;
- забезпечення утримання та виховання дітей, які перебувають у СЖО;
- здійснення заходів соціального патронажу щодо осіб, які відбували покарання, а також осіб, до яких застосовано пробацію;
- організацію надання соціальних послуг бездомним особам та реалізацію заходів із запобігання бездомності[33].

Відповідно до визначених повноважень виконавчі органи місцевих рад забезпечують:

1. ***Соціальний захист та надання адміністративних послуг:***

- прийом громадян з питань соціального захисту та захисту прав дітей;
- оформлення опіки та піклування;
- надання АПСХ;
- прийом і передання документів для призначення державних соціальних виплат.

2. ***Організацію соціальної роботи та надання соціальних послуг:***

[33]Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

- здійснення соціальної роботи та надання базових соціальних послуг;
- визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах;
- розвиток мережі надавачів соціальних послуг державного, комунального та недержавного секторів (соціальне замовлення, ППП, конкурси соціальних програм тощо);
- розроблення, фінансування та реалізацію місцевих соціальних програм.

3. ***Управління якістю соціальних послуг і кадрове забезпечення:***

- ведення Реєстру надавачів і отримувачів соціальних послуг;
- моніторинг та оцінювання якості соціальних послуг відповідно до державних стандартів;
- контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері соціальних послуг;
- підвищення професійної компетентності працівників соціальної сфери;
- призначення керівників комунальних установ – надавачів соціальних послуг.

4. ***Соціальний захист дітей та реалізацію сімейної політики:***

- забезпечення безпеки дітей;
- виявлення дітей, які перебувають у СЖО, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- організацію їх соціального захисту;
- розвиток сімейних форм виховання, добір кандидатів в усиновлювачі, прийомні батьки, батьки-вихователі, патронатні вихователі;
- забезпечення діяльності органів опіки та піклування.

5. ***Протидію насильству та роботу з вразливими групами населення:***

- запобігання та протидію домашньому насильству і насильству за ознакою статі;
- протидію торгівлі людьми та жорстокому поводженню з дітьми;

– профілактику бездомності;
– соціальний патронаж осіб, звільнених з місць позбавлення волі;
– проведення інформаційно-просвітницької роботи.

6. ***Захист осіб з інвалідністю та політики активного довголіття:***

– надання особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю реабілітаційних послуг і технічних засобів реабілітації;
– ведення централізованого банку даних з проблем інвалідності (в межах повноважень);
– проведення заходів щодо здорового та активного довголіття.

7. ***Взаємодію з державними органами та підтримку соціальних програм:***

– взаємодію з територіальними органами ПФУ з питань надання соціальних та медичних послуг (державне соціальне страхування);
– організацію виконання державних бюджетних програм, зокрема щодо забезпечення житлом ветеранів війни та членів їхніх сімей;
– підтримку розвитку волонтерської діяльності у ТГ[34].

Отже, виконавчі органи місцевих рад є ключовою ланкою реалізації соціальної політики на рівні ТГ, поєднуючи функції надання соціальних послуг, захисту прав дітей, підтримки вразливих груп населення та координації між місцевими й державними органами публічної влади.

8.4.2. Організаційна структура соціального захисту населення

З метою ефективного виконання власних і делегованих повноважень у сфері соціального захисту населення та захисту

[34]Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

прав дітей на рівні ТГ доцільно запроваджувати відповідну модель організаційної структури виконавчого органу сільської, селищної чи міської ради. Така структура має забезпечувати комплексне вирішення питань соціального захисту населення і дотримання прав дітей. У структурі виконавчого органу місцевої ради, незалежно від чисельності населення ТГ, доцільно передбачати утворення профільних підрозділів з питань соціального захисту населення та захисту прав дітей (див. рис. 8.3).

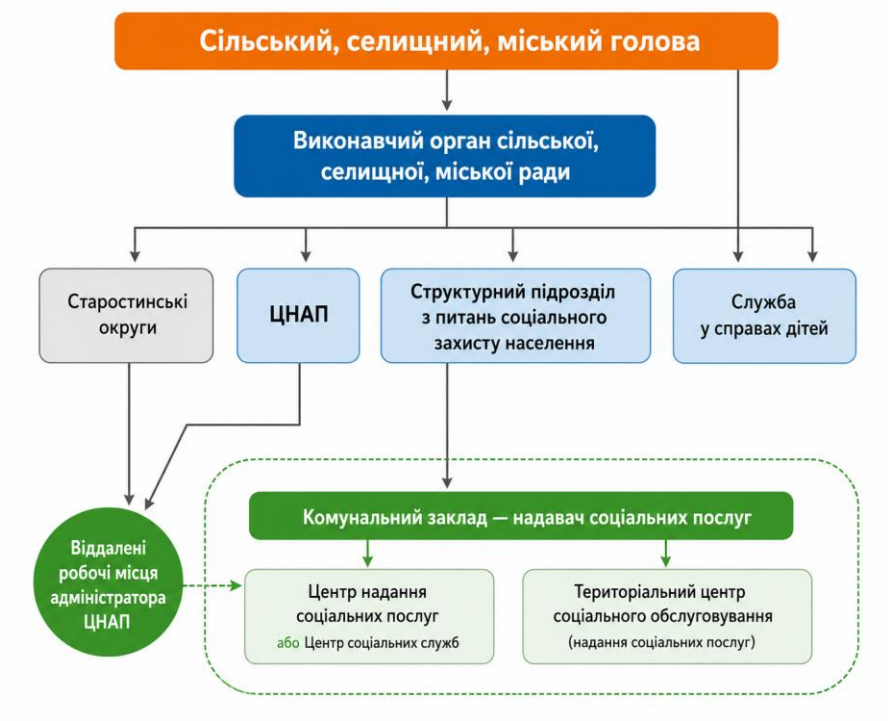


Рис. 8.3. Модель організаційної структури соціального захисту населення[35]

[35]Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Соціальне планування та розвиток послуг: посібник / Дащаківська О. Ю., Криницька І. П., Максименко К. М. Київ, 2021. Ч. 1. С. 22.

Виконавчому органу сільської, селищної чи міської ради доцільно визначити оптимальний формат ***СПСЗН***. Залежно від організаційної структури ради та вимог законодавства такий підрозділ може функціонувати у формі управління, відділу або сектору. Під час його утворення слід враховувати соціальні потреби мешканців ТГ, чисельність працівників, обсяг завдань і компетенцію, покладену на відповідний орган. Визначальним чинником також є кількість населення ТГ. Так, у невеликих ТГ (до 10 тис. жителів) доцільним є створення відділу соціального захисту населення, тоді як у великих міських ТГ доцільно утворювати управління або навіть департамент.

Основні завдання СПСЗН є такими:

1) забезпечення реалізації державної соціальної політики;

2) організація надання соціальних і реабілітаційних послуг, проведення соціальної роботи з особами, сім'ями, які опинились у СЖО;

3) розроблення та організація виконання комплексних програм і заходів щодо поліпшення становища соціально вразливих верств населення, осіб, сімей, які опинились у СЖО, та всебічне сприяння в отриманні ними соціальних виплат і послуг за місцем проживання, перебування;

4) забезпечення реалізації державної політики з питань підтримки сім'ї; забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків; соціальної інтеграції інвалідів; у сфері захисту прав і свобод ВПО;

5) забезпечення реалізації державної політики у сфері оздоровлення та відпочинку дітей, розроблення та виконання відповідних регіональних і місцевих програм;

6) забезпечення реалізації державної політики у сфері захисту прав дітей[36].

[36]Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

У штаті СПСЗН працює *соціальний менеджер* – посадова особа виконавчого органу сільської, селищної, міської ради, яка має повноваження щодо виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій з питань організації надання соціальних послуг і ведення випадку відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» на території відповідної ТГ.

Штатна чисельність соціальних менеджерів ТГ визначається залежно від її чисельності з розрахунку один соціальний менеджер на 10 тис. (до 10 тис.) осіб, які проживають на території ТГ, та один соціальний менеджер на 30 тис. осіб, які проживають у мм. Києві та Севастополі. Штатну чисельність соціальних менеджерів може бути збільшено незалежно від чисельності ТГ за пропозицією сільського, селищного, міського голови та за рішенням відповідної ради[37].

До *повноважень* соціального менеджера належать:

- планування, організація, координація та моніторинг соціальної роботи;
- залучення ресурсів ТГ для надання соціальних послуг;
- підготовка звітності щодо здійснення соціальної роботи;
- розроблення пропозицій щодо вдосконалення місцевих соціальних програм;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи;
- оцінювання потреб сімей, дітей і молоді у соціальних послугах;
- виконання інших повноважень відповідно до законодавства.

З метою забезпечення координації діяльності у соціальній сфері доцільно визначати заступника сільського, селищного чи міського голови з гуманітарних та соціальних питань, який забезпечує взаємодію між структурними підрозділами (соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, культури) та представницькими ОМС.

[37]Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 14.01.2026 р. № 64. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF#Text

Важливим напрямом діяльності ОМС є ***захист прав дітей***. Він охоплює вирішення питань опіки і піклування, створення умов для виховання дітей, позбавлених батьківського піклування, а також захист їх особистих, житлових і майнових прав. З цією метою у структурі виконавчого органу місцевої ради створюється ***служба у справах дітей***, яка здійснює безпосереднє ведення справ та координацію діяльності щодо дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування. Наявність такої служби є обов'язковою умовою для утворення комісії з питань захисту прав дитини. Комісія забезпечує колегіальний розгляд (у тому числі спірних) питань, необхідних для прийняття органом опіки та піклування обґрунтованих рішень щодо соціального захисту дітей, у тому числі в позасудовому порядку.

Служба у справах дітей здійснює *функції,* наведені у табл. 8.11.

Таблиця 8.11

Функції служби у справах дітей

Напрям діяльності	Основні функції
1	**2**
Прийом та консультування	Прийом громадян; надання консультацій з питань опіки і піклування, форм влаштування дітей, законодавства у сфері захисту прав дітей
Виявлення та облік дітей	Виявлення дітей, які залишилися без батьківського піклування; ведення обліку дітей у СЖО; організація їх тимчасового влаштування
Сімейні форми виховання	Влаштування дітей у сімейні форми виховання (усиновлення, прийомні сім'ї, ДБСТ); надання відповідного статусу дітям
Контроль умов проживання	Перевірка умов проживання і виховання дітей у сім'ях і закладах; нагляд за дотриманням прав усиновлених дітей
Соціальний захист і профілактика	Організація заходів соціального захисту дітей; профілактика бездоглядності та правопорушень; взаємодія з правоохоронними органами

Закінчення таблиці 8.11

1	2
Захист майнових і житлових прав	Сприяння збереженню майна дітей; допомога у забезпеченні житлом; захист житлових прав
Захист від насильства	Реагування на випадки насильства; організація допомоги постраждалим дітям; взаємодія з іншими суб'єктами; профілактична робота

Згідно Закону України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» штатна чисельність працівників служб у справах дітей виконавчих органів сільських, селищних рад встановлюється з розрахунку один працівник служби не більше ніж на одну тисячу дітей, але не менше одного працівника на ТГ[38].

Отже, служба у справах дітей є найбільш наближеним до населення суб'єктом у системі захисту прав дітей. Вона забезпечує первинне виявлення дітей у СЖО, організацію підтримки сімей, контроль за дотриманням прав дітей та міжвідомчу взаємодію на місцевому рівні. У своїй діяльності служба у справах дітей взаємодіє зі службами у справах дітей МДА, іншими ІСЗ, соціальними закладами усіх форм власності, громадськими організаціями.

8.4.3. Соціальні послуги у територіальних громадах

Закон України «Про соціальні послуги» кардинально змінив розподіл повноважень регіональних та місцевих органів публічної влади у цій сфері. Зокрема функція з надання базових соціальних послуг віднесена до власних повноважень ТГ. Соціальні послуги відповідно до законодавства надаються особам/сім'ям, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у СЖО, *з метою*:

[38]Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей: Закон України від 24.01.1995 р. № 20/95 ВР. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text

- профілактики СЖО та запобігання вразливості особи/сім'ї;
- сприяння у подоланні особою/сім'єю СЖО;
- мінімізації негативних наслідків СЖО[39].

Уповноважений орган ТГ відіграє ключову роль у забезпеченні організації надання соціальних послуг населенню. Повноваження такого органу у сфері організації надання соціальних послуг та ведення випадку здійснюють соціальні менеджери та/або інші посадові особи уповноваженого органу ТГ, на яких покладено обов'язки соціального менеджера (у разі відсутності соціальних менеджерів). Його діяльність охоплює планування, координацію, розвиток системи соціальних послуг та контроль їх якості.

Основні повноваження уповноваженого органу ТГ можна згрупувати за такими *напрямами*.

1. Визначає потреби та планує систему соціальних послуг:

- проводить оцінку потреб населення ТГ у соціальних послугах;
- готує пропозиції щодо планування та організації їх надання;
- застосовує механізми соціального замовлення та міжмуніципального співробітництва;
- формує рекомендації щодо розвитку мережі надавачів.

2. Розвиває міжгромадську та регіональну взаємодію:

- організовує співпрацю з іншими ТГ;
- подає пропозиції до регіональних програм соціального захисту.

3. Інформує населення та організовує виявлення вразливих груп:

- інформує мешканців про доступні соціальні послуги;
- організовує виявлення осіб і сімей, які перебувають у СЖО.

[39]Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

4. Організовує надання соціальних послуг:

- забезпечує ведення випадку (case management);
- організовує надання базових, одноразових і кризових соціальних послуг;
- визначає особливості функціонування системи в умовах воєнного або надзвичайного стану.

5. Координує міжвідомчу взаємодію:

- забезпечує співпрацю з закладами освіти, охорони здоров'я, службами у справах дітей, органами пробації, підприємствами та організаціями.

6. Здійснює моніторинг і контроль якості послуг:

- проводить моніторинг надання соціальних послуг;
- оцінює їх якість і відповідність законодавству;
- оприлюднює результати оцінювання.

7. Розвиває мережу надавачів та кадровий потенціал:

- ініціює створення комунальних надавачів;
- сприяє залученню недержавного сектору;
- забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації фахівців.

Уповноважений орган ТГ також вирішує інші питання у сфері соціальних послуг відповідно до чинного законодавства.

Для реалізації зазначених повноважень у структурі виконавчих органів місцевих рад створюються надавачі соціальних послуг (комунальні заклади), зокрема ЦНСП для різних груп осіб і сімей, які перебувають у СЖО, центри соціальних служб, територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Водночас можуть залучатися й надавачі соціальних послуг недержавного сектору для забезпечення потреб окремих соціальних груп (бездомних осіб, осіб, звільнених з місць позбавлення волі тощо).

Надавачі соціальних послуг виконують такі *функції*:

- визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах, у тому числі із залученням надавачів соціальних послуг недержавного сектору, оприлюднення відповідних результатів;
- інформування населення про перелік соціальних послуг, їх зміст і порядок надання у формі, доступній для сприйняття особами з будь-яким видом порушення здоров'я;

- здійснення заходів для виявлення вразливих груп населення та осіб/сімей, які перебувають у СЖО;
- забезпечення за результатами оцінювання потреб особи/сім'ї надання базових соціальних послуг особам/сім'ям відповідно до їхніх потреб, вжиття заходів з надання інших соціальних послуг таким особам/сім'ям шляхом створення мережі надавачів соціальних послуг;
- затвердження, забезпечення фінансування та виконання регіональних програм в частині забезпечення потреб осіб/сімей у соціальних послугах, розроблених за результатами визначення потреб населення ТГ у соціальних послугах;
- координація діяльності суб'єктів системи надання соціальних послуг на місцевому рівні;
- забезпечення ведення Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг на місцевому рівні;
- здійснення моніторингу надання соціальних послуг, оцінки їх якості, оприлюднення відповідних результатів.

При створенні комунального надавача соціальних послуг у ТГ рекомендується враховувати чисельність мешканців ТГ таким чином:

- до 20 тис. мешканців – ЦНСП;
- від 20 тис. до 50 тис. мешканців – центр соціальних служб та територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг);
- від 50 тис. до 100 тис. мешканців – один центр соціальних служб та територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) на 20–50 тис. мешканців;
- від 100 до 500 тис. мешканців – один центр соціальних служб та один територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) на 50–100 тис. мешканців;
- понад 500 тис. мешканців – один центр соціальних служб та один територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) на 250 тис. мешканців[40].

[40]Методичні рекомендації щодо організації та забезпечення діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту населення та захисту

Проведення соціальної роботи та організації надання соціальних послуг здійснюється *фахівцями з соціальної роботи*, які є працівниками комунального закладу (надавача соціальних послуг) за місцем проживання мешканців ТГ, зокрема на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях. До *повноважень* фахівця із соціальної роботи належать:

- проведення оцінювання потреб осіб/сімей у соціальних послугах;
- планування соціальної роботи, надання соціальних послуг, соціальної допомоги, визначення методів соціальної роботи;
- безпосереднє надання соціальних послуг;
- представлення інтересів отримувача соціальних послуг в установах та організаціях;
- виконання інших повноважень, що стосуються проведення соціальної роботи та надання соціальних послуг відповідно до законодавства.

Посади фахівців із соціальної роботи вводяться залежно від типу території та чисельності населення із врахуванням доступності соціальних послуг, відстані між населеними пунктами та транспортної інфраструктури (див. табл. 8.12.).

Таблиця 8.12

Нормативи забезпечення фахівцями із соціальної роботи[41]

Тип території	Характеристика території	Кількість населення на 1 фахівця
1	**2**	**3**
Сільська місцевість	Один або кілька населених пунктів ТГ (відстань до 15 км)	2–4 тис. мешканців
	Кілька населених пунктів (відстань до 30 км, є транспорт або службове авто)	до 2 тис. мешканців
	1 населений пункт ТГ у гірській місцевості	незалежно від чисельності

прав дітей: затв. наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 р. № 263-Н. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#n8

[41]Там само.

Закінчення таблиці 8.12

1	2	3
Міста	Обласні центри та міста понад 200 тис.	10 тис. мешканців
	Міста 50–200 тис.	5–7 тис. мешканців
	Міста до 50 тис. та приватний сектор	5 тис. мешканців

Відповідно до потреб мешканців ТГ доцільним є створення мережі закладів та установ, що забезпечують надання спеціалізованих соціальних послуг особам, дітям і сім'ям, які перебувають у СЖО. Такі соціальні послуги можуть мати різний характер залежно від категорії отримувачів та змісту підтримки. Зокрема, у ТГ можуть функціонувати:

- *заклади доглядового типу,* зокрема малі групові будинки, установи стаціонарного або паліативного догляду;
- *реабілітаційні та відновні установи,* зокрема реабілітаційні центри, центри соціально-психологічної реабілітації;
- *служби підтримки дітей і сімей,* зокрема центри соціальної підтримки сімей та дітей, центри раннього втручання;
- *установи кризового реагування та ресоціалізації,* зокрема центри реінтеграції бездомних осіб.

Організація надання спеціалізованих соціальних послуг зазначеним категоріям населення може здійснюватися як у межах міжмуніципальної співпраці ТГ, так і шляхом залучення відповідно до законодавства надавачів соціальних послуг недержавного сектору. Зокрема, такими надавачами можуть бути громадські, благодійні та релігійні організації, а також фізичні особи – підприємці, які відповідають установленим критеріям діяльності у сфері соціальних послуг.

Таким чином, ТГ виступає ключовим координатором розвитку мережі спеціалізованих соціальних послуг, забезпечуючи доступність підтримки для осіб і сімей, які потребують допомоги, та формуючи цілісну систему соціального захисту на місцевому рівні.

8.5. Недержавний сектор

Розвиток недержавного сектора у соціальній сфері є об'єктивним наслідком трансформації системи соціального захисту в сучасних умовах. Це зумовлено тим, що органи публічної влади не завжди спроможні самостійно забезпечити повне охоплення соціальних ризиків і потреб населення. Водночас розширення кола надавачів соціальних послуг сприяє демонополізації цієї сфери, розвитку конкуренції та підвищенню якості соціального обслуговування.

У ринкових умовах НДО стають важливими суб'єктами системи соціального захисту, доповнюючи діяльність державних і комунальних установ та формуючи багатосуб'єктну модель соціального управління та адміністрування. Перевагами недержавного сектора є гнучкість, здатність оперативно реагувати на потреби різних категорій населення, впроваджувати інноваційні підходи, залучати волонтерські ресурси та потенціал ТГ. Для держави така взаємодія створює можливості більш раціонального використання бюджетних коштів і підвищення ефективності соціальної політики.

Взаємодія державного і недержавного секторів реалізується через різні організаційно-правові механізми, зокрема ППП, соціальне замовлення, конкурси соціальних програм і проєктів, а також міжмуніципальне співробітництво. Нормативною основою залучення недержавних надавачів є закони України «Про соціальні послуги» та «Про публічно-приватне партнерство».

ППП у соціальній сфері є інституційним механізмом взаємодії органів публічної влади та недержавних суб'єктів, спрямованим на виконання соціально значущих функцій і розв'язання завдань соціального захисту. Його застосування передбачає залучення приватних і громадських ресурсів до організації та надання соціальних послуг за умови збереження державного регулювання і контролю.

Основою ППП є розподіл ролей між учасниками. Держава визначає пріоритети соціальної політики, встановлює стандарти та гарантії, забезпечує захист прав отримувачів послуг і здійснює

контроль якості. Недержавний сектор бере участь у фінансуванні, організації та впровадженні сучасних управлінських і технологічних рішень. Застосування механізмів ППП сприяє розширенню доступності соціальних послуг, оптимізації використання бюджетних коштів і посиленню спроможності ТГ.

Недержавний сектор у соціальній сфері охоплює сукупність організацій, установ та ініціатив, які не належать до системи органів публічної влади, але здійснюють діяльність, спрямовану на задоволення окремих соціальних потреб громадян, зокрема надання соціальних послуг. Згідно ч. 3, ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» «до надавачів соціальних послуг приватної власності належать юридичні особи, фізичні особи – підприємці та фізичні особи, які надають соціальні послуги з догляду відповідно до цього Закону без здійснення підприємницької діяльності»[42].

Більш детальний перелік надавачів соціальних послуг недержавного сектору затверджений Порядком організації надання соціальних послуг: *підприємства, установи, організації, громадські об'єднання, благодійні, релігійні організації, фізичні особи – підприємці та фізичні особи, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності*[43].

Найпоширенішими *напрямами діяльності* недержавного сектора є:

- догляд за людьми похилого віку;
- підтримка осіб з інвалідністю;
- соціальна реабілітація;
- професійна підготовка вразливих груп;
- розвиток соціального житла;
- послуги інклюзивної освіти.

Слід наголосити, що залучення недержавного сектору у соціальну сферу не обмежується виключно безпосереднім наданням

[42]Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

[43]Про організацію надання соціальних послуг: постанова Каб. Міністрів України від 01.06.2020 р. № 587. *Урядовий кур'єр*. 2020. 14 лип. С. 11.

соціальних послуг. Недержавні партнери можуть виступати учасниками публічно-приватних проєктів у ролі інвесторів, виконавців окремих функцій на договірних засадах, а також організаторів соціальних ініціатив. Таким чином, ППП охоплює ширший спектр напрямів, пов'язаних із розвитком соціальної інфраструктури та модернізацією системи соціального захисту.

Основні напрями ППП у соціальній сфері є такі:

- спільне фінансування, будівництво та утримання соціальної інфраструктури;
- делегування надання соціальних послуг НДО;
- реалізація інноваційних соціальних проєктів;
- участь бізнесу у фінансуванні соціальних програм через механізми соціального інвестування, меценатства та корпоративної соціальної відповідальності.

Зазначені напрями свідчать про зростання ролі недержавних суб'єктів у забезпеченні доступності та якості соціальних послуг, а також про поступове формування партнерської моделі соціальної політики.

Ключові принципи ППП у соціальній сфері визначають засади його функціонування та забезпечують досягнення суспільно значущих результатів.

До *основних принципів* ППП належать:

- рівноправність і прозорість взаємодії;
- розподіл ризиків і відповідальності;
- пріоритет соціального ефекту над комерційною вигодою;
- орієнтація на довгостроковий суспільний результат.

Дотримання зазначених принципів є необхідною умовою ефективного використання механізмів ППП у системі соціального захисту та розвитку соціальних послуг.

Загалом недержавний сектор у соціальній сфері виконує низку важливих функцій, які доповнюють, а в окремих випадках частково компенсують діяльність державних і комунальних інституцій. Його роль полягає не лише у наданні соціальних послуг, а й участі у формуванні соціальної політики, мобілізації ресурсів та забезпеченні громадського контролю.

Основними функціями недержавного сектора є такі.

Доповнююча полягає у підсиленні державних програм соціальної підтримки у сферах, де вони є недостатньо ефективними або не охоплюють усіх потреб населення. НДО також беруть участь у формуванні соціальної політики, долучаючись до підготовки стратегічних документів і державних програм. Наприклад, Мінсоцполітики спільно з Нацсоцслужбою залучає організації громадянського суспільства до доопрацювання проекту Державної цільової соціальної програми розвитку волонтерської діяльності до 2030 р. та запрошує їх стати співвиконавцями[44].

Ініціативна проявляється у започаткуванні нових напрямів та форм соціальної допомоги і сервісів, зокрема реалізації локальних проєктів та впровадженні громадських ініціатив у межах механізмів громадського бюджетування (бюджетів участі).

Сервісна пов'язана із забезпеченням широкого спектра соціальних послуг: консультування, інформування, соціальної адаптації, профілактики, адресної підтримки вразливих груп (осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО, малозабезпечених тощо). НДО також можуть надавати соціальний транспорт, фізичний супровід осіб із порушеннями опорно-рухового апарату чи зору, переклад жестовою мовою, послуги денного догляду. Їх перевагою є гнучкість, інноваційність та здатність оперативно реагувати на кризові ситуації.

Адвокаційна полягає у представництві та захисті інтересів вразливих соціальних груп населення перед органами публічної влади, а також у впливі на ухвалення управлінських рішень і формування політики.

Мобілізаційна реалізується через залучення додаткових ресурсів для розв'язання соціальних проблем, зокрема волонтерської праці, приватних пожертв, грантів міжнародних організацій і фондів.

---

[44]Мінсоцполітики запрошує ОГС до спільної роботи над проєктом Державної соцпрограми з розвитку волонтерства до 2030 року. *Сайт Мінсоцполітики*. 2025. 29 жовт. URL: https://surl.li/phcyyi

Інноваційна передбачає розроблення та апробацію нових соціальних технологій, моделей роботи і програм, які у подальшому можуть бути впроваджені або масштабовані державними інституціями.

Контрольна виражається у здійсненні громадського контролю за діяльністю ІСЗ, моніторингу дотримання прав людини, оцінюванні якості та доступності соціальних послуг.

Основні *форми взаємодії* державного і недержавного секторів у соціальній сфері наведені у табл. 8.13.

Таблиця 8.13

Форми взаємодії державного і недержавного секторів

Форма взаємодії	Сутність	Значення
Соціальне замовлення	Фінансування послуг державою, які надають НДО	Підвищення якості та ефективності соціальних послуг
Спільні програми та проєкти	Конкурси соціальних ініціатив, громадський бюджет	Розвиток нових форм соціальної роботи
Співфінансування та гранти	Поєднання бюджетних і позабюджетних ресурсів	Розширення фінансових можливостей
ППП	Довгострокова співпраця держави і бізнесу	Розвиток інфраструктури та інвестицій
Підтримка НДО	Участь у дорадчих органах, фінансова підтримка	Формування політики та партнерства
Волонтерство	Організація та координація волонтерської діяльності	Мобілізація людського ресурсу

Таким чином, недержавний сектор став важливим елементом сучасної системи соціального захисту, забезпечуючи її багатосуб'єктний характер та сприяючи підвищенню ефективності соціальної політики. Разом із тим, розширення участі НДО у соціальній сфері супроводжується низкою проблем і обмежень. Попри

зростання ролі НДО як надавачів соціальних послуг та партнерів держави, їх повноцінне включення у систему соціального захисту населення стримується організаційними, кадровими та інституційними чинниками. До основних перешкод належать такі:

1. *Недостатній досвід співпраці.* У деяких ТГ відсутня практика взаємодії з НДО, зокрема у сфері закупівлі соціальних послуг. Це ускладнює залучення недержавних партнерів до реалізації соціальних програм.

2. *Низький рівень довіри*. Населення традиційно орієнтується на комунальні установи, а рівень довіри до приватних та неурядових структур залишається нижчим. Це обмежує ефективність інтеграції НДО у місцеву систему соціального обслуговування.

3. *Недостатня поінформованість*. Недостатня поінформованість про можливості закупівлі соціальних послуг у недержавного сектора та умови участі у відповідних конкурсах обмежує залучення НДО до соціальних проєктів.

4. *Кадровий дефіцит*. У соціальній сфері спостерігається нестача кваліфікованих фахівців, особливо у прифронтових ТГ, що обмежує потенціал як державних, так і недержавних надавачів послуг.

5. *Бюрократичні бар'єри*. Процедури отримання державного фінансування для НДО залишаються складними та ресурсозатратними. Механізм соціального замовлення передбачає тривалі конкурсні процедури, виконання низки нормативних вимог, а також обмеження, пов'язані з річним бюджетним циклом. Це ускладнює забезпечення безперервності надання соціальних послуг і довгострокове планування діяльності НДО.

6. *Труднощі відповідності стандартам*. НДО стикаються з труднощами у забезпеченні відповідності наданих соціальних послуг державним вимогам. Основна проблема полягає у відсутності належно обладнаних приміщень, що відповідають вимогам безбар'єрності та безпеки. Крім того, окремі стандарти є складними або непридатними для застосування до певних категорій отримувачів послуг і недостатньо адаптовані до місцевих умов та потреб громад. Через це НДО опиняються в нерівних умовах порівняно з державними та комунальними установами.

Подолання зазначених перешкод є необхідною умовою для подальшого розвитку партнерської моделі соціального захисту та ефективного залучення недержавного сектора до надання соціальних послуг. Незважаючи на існуючі складнощі, розвиток НДО залишається перспективним напрямом державної соціальної політики, оскільки вони виступають важливими партнерами органів публічної влади у забезпеченні соціального добробуту населення. Розширення соціального підприємництва, запровадження механізмів акредитації надавачів послуг та посилення співпраці з ТГ створюють умови для зміцнення ролі недержавного сектора та підвищення ефективності соціальної підтримки населення.

НДО демонструють різні моделі діяльності, спрямовані на підвищення якості соціальної підтримки, інноваційність у наданні послуг та залучення громадськості до вирішення соціальних проблем. Взаємодія державних інституцій з НДО відображена на рис. 8.4.



Рис. 8.4. Взаємодія державних і недержавних організацій

Отже, синергія держави, бізнесу та громадянського суспільства формує людиноцентричну модель соціального управління та адміністрування, орієнтовану на потреби, гідність і право людини на якісне життя. Активна участь недержавного сектора забезпечує ефективність соціальної підтримки та надання соціальних послуг, що особливо важливо в умовах воєнних та соціально-економічних викликів. Прийняття у 2025 р. Закону України «Про публічно-приватне партнерство» створило необхідну правову основу для залучення приватного сектору до реалізації державної соціальної політики, інвестування та розвитку соціальної інфраструктури. У результаті недержавний сектор стає важливою складовою сучасної системи соціального захисту населення, забезпечуючи її багатосуб'єктний характер і підвищуючи ефективність соціальної політики. Його розвиток сприяє формуванню конкурентного середовища, розширенню переліку соціальних послуг і підвищенню їх якості та доступності. Синергія держави, бізнесу та громадянського суспільства формує людиноцентричну модель соціального управління та адміністрування, орієнтовану на потреби та гідність людини. Подальший розвиток ППП, соціального підприємництва та механізмів залучення недержавних надавачів створює передумови для модернізації системи соціального захисту населення в Україні.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть центральні органи виконавчої влади у соціальній сфері.
2. Назвіть повноваження і основні функції Мінсоцполітики.
3. Назвіть основні функції ПФУ.
4. З якою метою була створена Нацсоцслужба?
5. Назвіть повноваження і функції Державної служби України у справах дітей.
6. Назвіть основні завдання соціальних інституцій на регіональному рівні.
7. Які структурні підрозділи ОДА здійснюють соціальне управління на регіональному рівні?

8. Які основні функції здійснює служба у справах дітей облдержадміністрації?
9. Які структурні підрозділи РДА здійснюють соціальне управління на субрегіональному рівні?
10. Охарактеризуйте оптимальну модель організаційної структури виконавчого органу сільської, селищної чи міської ради з питань соціального захисту населення та захисту прав дітей.
11. Дайте загальну характеристику існуючої мережі надання соціальних послуг і соціальної роботи на рівні ТГ.
12. Назвіть повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у соціальній сфері.
13. Назвіть власні (самоврядні) повноваження у соціальній сфері ОМС базового рівня.
14. Назвіть делеговані повноваження у соціальній сфері ОМС базового рівня.
15. Назвіть основні функції недержавного сектора у соціальній сфері.
16. Назвіть основні форми взаємодії державного і недержавного секторів у соціальній сфері.
17. Охарактеризуйте загальну модель публічного управління соціальною сферою України.

Рекомендована література

1. Малиновський В. Залучення недержавного сектору у соціальну сферу – перспективний напрям державної соціальної політики. *Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Регіональна економіка»*. 2025. Т. 22. № 87. С. 280–294. https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-26
2. Малиновський В. Інституційна трансформація центральних органів виконавчої влади у соціальній сфері в умовах сучасних викликів. *Ввічливість. Humanitas*. 2026. № 1. С. 314–320. https://doi.org/10.32782/humanitas/2026.1.40
3. Малиновський В. Роль та місце Національної соціальної сервісної служби у механізмі реалізації державної соціальної політики. *Соціально-психологічна допомога і соціальна ро-*

бота: виклики сучасності: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 18–19 квітня 2024 р.). Луцьк: відділ іміджу та промоції ЛНТУ, 2024. С. 135–141.

4. Малиновський В. Я., Купрійчик М. В. Особливості організації соціальної роботи у територіальних громадах в умовах децентралізації. *Соціальна допомога і соціальна робота: виклики сучасності*: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. С. 47–52.
5. Малиновський В. Я. Роль Кабінету Міністрів України у соціальній сфері. Матеріали ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. *«Соціальна допомога і соціальна робота: виклики сучасності»*. Луцьк, ЛНТУ, 2022. С. 22–25.
6. Навчально-методичне забезпечення організації соціальної роботи та надання соціальних послуг у територіальних громадах: навч. посіб. / В. В. Галайдюк, Л. С. Лоріашвілі, І. В. Пєша, І. В. Сопівник, Н.В. Тілікіна. Київ, 2025. 316 с.
7. Пєша І. В, Сопівник І. В., Вакуленко О. В., Овдій Н. М. Соціальна робота у територіальній громаді: навч. посіб. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2024. 305 с.
8. Семигіна Т., Палатна Д. Підхід, орієнтований на сильні сторони, у роботі з територіальними громадами: огляд міжнародної практики. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2022. № 1 (8). С. 87–100.
9. Слозанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук. ред. д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с.
10. Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Соціальне планування та розвиток послуг: посібник / Дащаківська О. Ю., Криницька І. П., Максименко К. М. Київ, 2021. Ч. 1. 76 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Адміністративні механізми соціального управління – це сукупність організаційно-управлінських засобів та інструментів, спрямованих на реалізацію цілей і завдань соціального управління через упорядкування діяльності суб'єктів, розподіл повноважень та забезпечення координації їх взаємодії.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи – це сукупність прийомів, впливів, спрямованих на оптимальну організацію діяльності інституцій соціального захисту з метою реалізації державної соціальної політики як одного з важливих пріоритетів держави.

Адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ) – це результат здійснення владних повноважень суб'єктами публічної адміністрації, який полягає у прийнятті індивідуального адміністративного акта щодо надання, призначення, перерахунку або припинення соціальних виплат, статусів чи пільг на підставі звернення конкретного адресата.

Апробація – специфічний адміністративний метод, що полягає у практичній перевірці (випробуванні) управлінських інновацій, нових моделей надання соціальних послуг або механізмів здійснення соціальних виплат у процесі експериментальних проєктів.

Базові соціальні послуги – соціальні послуги, надання яких отримувачам соціальних послуг відповідно до закону забезпечується місцевими державними адміністраціями, виконавчими органами сільських, селищних, міських рад.

Ведення випадку – це технологія, спрямована на індивідуалізовану координацію надання соціальних послуг шляхом інтеграції адміністративних, організаційних та соціально-педагогічних механізмів.

Верифікація – технологія збору та перевірки достовірності інформації, що визначена законодавством для призначення, нарахування та/або здійснення державних виплат і впливає на

визначення права на отримання та розмір таких виплат, а також виявлення невідповідності даних у автоматизованих інформаційних системах, реєстрах, базах даних.

Внутрішній аудит – незалежна, об'єктивна діяльність підрозділів внутрішнього аудиту інституцій соціального захисту, що передбачає здійснення аудиторських досліджень (оцінки з надання впевненості) та аудиторського консультування для сприяння розпоряднику бюджетних коштів у досягненні цілей, завдань і конкретних результатів своєї діяльності

Деінституціалізація – це механізм трансформації інституційної системи догляду у модель підтримки, орієнтовану на особу, що передбачає розвиток альтернативних форм забезпечення незалежного життя та соціальної інтеграції людини через створення необхідних соціальних, правових та інфраструктурних умов.

Державна соціальна політика – складова внутрішньої політики держави, спрямована на формування ефективної системи соціального захисту населення у відповідності з реальними потребами та фінансовими можливостям держави, а також єдиної моделі організації надання соціальних послуг безпосередньо за місцем проживання/перебування особи.

Державні соціальні гарантії – встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами мінімальні розміри оплати праці, доходів громадян, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, розміри інших видів соціальних виплат, які забезпечують рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму.

Державні соціальні стандарти – встановлені законами та іншими нормативно-правовими актами соціальні норми і нормативи або їх комплекс, на базі яких визначаються рівні основних державних соціальних гарантій.

Документи державної політики – акти законодавства, котрі забезпечують формування або здійснення (проведення) державної політики, що визначають курс дій, містять завдання і заходи, спрямовані на розв'язання проблем розвитку держави, окремих галузей або адміністративно-територіальних одиниць на основі результатів поглибленого аналізу суспільних проблем (програмні

документи – стратегії, державні цільові програми, а також інші документи програмного та концептуального характеру).

Екстрене втручання – це форма реагування на гострі, небезпечні для життя чи здоров'я ситуації, що потребують негайних дій з боку соціальних служб, органів влади, поліції, медицини.

Електронна соціальна послуга (е-соцпослуга) – адміністративна або інша соціальна послуга, котра надається органами публічної влади, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, що надається громадянину в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви, поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.

Електронний кейс-менеджмент – технологія соціального адміністрування, що забезпечує цифрову взаємодію між отримувачами соціальних послуг і суб'єктами їх надання, а також підтримує повний цикл супроводу випадку (case management) у цифровому середовищі.

Електронні інформаційні ресурси – інформаційні та інформаційно-комунікаційні системи, платформи, банки даних, у яких відомості та дані створюються, обробляються, систематизуються і зберігаються в електронній формі за допомогою технічних засобів та/або програмних продуктів з метою забезпечення інформаційних потреб у соціальній сфері.

Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) – це інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує реалізацію функцій суб'єктів ЄІССС, інформаційну підтримку та супровід їхньої діяльності та є сукупністю взаємопов'язаних центральної та функціональних підсистем, програмно-інформаційних комплексів, програмно-технічних засобів, які забезпечують логічне поєднання відповідних електронних інформаційних ресурсів, обробку та захист інформації, електронну інформаційну взаємодію.

Єдиний соціальний реєстр – інформаційно-комунікаційна система, що є складовою центральної підсистеми ЄІССС та забез-

печує збирання, накопичення, збереження, захист і облік електронних даних заявників, осіб, у яких встановлено право на отримання соціальної підтримки, та отримувачів усіх видів соціальної підтримки, надання якої забезпечується суб'єктами ЄІССС відповідно до їхніх повноважень.

Інноваційно-аналітичні технології – це результат інноваційної діяльності, що зумовлює якісні зміни у соціальній сфері, спрямовані на оптимізацію адміністрування, ефективне використання ресурсів та підвищення доступності і якості соціальних послуг.

Інституції соціального захисту – Мінсоцполітики, органи та установи, що належать до сфери його управління, Пенсійний фонд України та його територіальні органи, Національна соціальна сервісна служба та її територіальні органи, фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші надавачі будь-яких видів соціальної підтримки.

Інструменти соціального управління – це сукупність конкретних засобів, за допомогою яких суб'єкти управління реалізують механізми впливу на соціальні процеси, інститути й відносини з метою досягнення суспільно значущих результатів.

Інформаційно-комунікативні механізми – сукупність способів збирання, оброблення, поширення інформації та організації взаємодії між інституціями соціального захисту і громадськістю з метою ефективної реалізації соціальної політики, популяризації позитивних соціальних практик і формування довіри громадян.

Континуум соціальних послуг – це механізм системного та безперервного надання соціальних послуг, спрямований на досягнення максимального добробуту отримувача цих послуг шляхом забезпечення комплексного спектра послуг відповідно до його потреб.

Контроль – це функція соціального управління, що полягає у систематичному спостереженні, перевірці та зіставленні фактичного стану об'єкта управління з визначеними цілями, завданнями

та нормативними вимогами, спрямована на виявлення відхилень у діяльності інституцій соціального захисту, їх попередження і усунення, а також на оцінювання результативності реалізації управлінських рішень та інших функцій соціального управління.

Координація – взаємодія між інституціями соціального захисту, а також міжвідомча взаємодія у процесі координації реалізації державної соціальної політики шляхом впровадження законодавчо врегульованих процедур.

Кризове втручання – це система дій, спрямованих на допомогу особам чи групам, які опинилися у стані психологічної, соціальної чи життєвої кризи, з метою швидкого відновлення здатності людини чи спільноти діяти раціонально, приймати рішення та адаптуватися до нових умов.

Кризове та екстрене втручання – термінове втручання в кризову ситуацію з метою негайного усунення або мінімізації наслідків такої ситуації, надання допомоги та підтримки, спрямованої на її подолання**.**

Маломобільна група населення – група осіб, котра відчуває труднощі при самостійному пересуванні, одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність розумових і практичних операцій для усвідомлення проблеми, постановки мети, визначення цілей, збору необхідної інформації, розробки альтернативних варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання.

Методи соціальної роботи – це комплекс професійних заходів та прийомів, спрямованих на досягнення завдань, які визначаються соціальною політикою.

Метод соціального управління – це спосіб практичної реалізації функцій соціального управління шляхом адміністративного, економічного, педагогічного та психологічного впливу суб'єкта управління на поведінку і діяльність керованого об'єкта з метою досягнення визначених управлінських цілей.

Метод соціальної інтеграції – це спосіб соціального управління, спрямований на залучення різних соціальних груп до

активної участі в суспільному та економічному житті шляхом створення рівних можливостей, усунення дискримінаційних обмежень і формування інклюзивного соціально-трудового середовища.

Механізми соціального управління – це сукупність засобів організації управлінської діяльності, що забезпечують здійснення регулюючого впливу інституцій соціального захисту на відповідні об'єкти соціального управління з метою реалізації цілей і завдань соціальної політики.

Міждисциплінарна команда – команда фахівців, які є працівниками суб'єктів для захисту прав дітей, що перебувають у складних життєвих обставинах.

Міністерство – головний (провідний) орган у системі центральних органів виконавчої влади, очолюваний міністром, основним завданням якого є формування та реалізація державної політики у відповідній сфері державного управління.

Місцеве самоврядування – одна з демократичних основ системи управління суспільством, важливий структурний елемент публічної влади, форма реалізації народовладдя.

Мотивація – це рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.

Наставництво – добровільна, безоплатна та регулярна діяльність, спрямована на розвиток особистісного потенціалу особи (осіб), щодо якої (яких) може здійснюватися наставництво, з урахуванням її (їхніх) індивідуальних потреб та особливостей.

Ненормативно-правова форма – це форма реалізації норм права, що полягає у їх безпосередньому застосуванні шляхом видання індивідуальних або ненормативних адміністративних актів, зокрема у процесі ліцензування, реєстрації, призначення соціальних виплат, надання дозволів, статусів і погоджень.

Нормативно-правова форма – це діяльність із видання нормативно-правових актів, спрямованих на встановлення загальнообов'язкових правил поведінки та системне врегулювання суспільних відносин у соціальній сфері.

Нормативно-правові інструменти соціального управління – це система державних соціальних стандартів і нормативів, спрямованих на реалізацію закріплених у Конституції та законах України основних соціальних гарантій, а також критеріїв щодо здійснення окремих видів діяльності у соціальній сфері.

Об'єкт соціального управління – це система соціальних відносин, процесів і структур, на які спрямовується управлінський вплив суб'єкта соціального управління з метою досягнення визначених соціальних результатів, що відповідають потребам та інтересам учасників цих відносин.

Організаційна функція соціального управління – це процес створення управлінської структури, що дає можливість працівникам ефективно взаємодіяти для досягнення мети організації.

Оцінювання державної соціальної політики – це системне дослідження політичного курсу держави у соціальній сфері, спрямоване на визначення ступеня досягнення стратегічних цілей та очікуваних результатів, закріплених у відповідних документах соціальної політики, а також на оцінку її ефективності та результативності.

Оцінювання – це метод порівняльного аналізу діяльності і/чи результатів реалізації державної соціальної політики, виконання соціальних програм з визначеними цілями, завданнями та стандартами з метою підготовки обґрунтованих пропозицій щодо їх продовження, коригування або припинення.

Педагогічні методи соціального управління – це системно організовані способи впливу на особистість і соціальні групи, спрямовані на формування компетентностей, відповідальності, дисципліни, усвідомленого ставлення до суспільних рішень та соціальних норм.

Принципи соціального адміністрування – це фундаментальні істини, позитивні закономірності, керівні ідеї, основні положення, норми поведінки, що відображають закономірності розвитку адміністрування, сформульовані як певне наукове положення, закріплене переважно у правовій формі, на основі якого функціонують інституції соціального захисту.

Прогнозування – метод визначення можливих станів об'єкта соціального управління в майбутньому, аналіз тенденцій його розвитку, потенційних викликів та ризиків.

Прожитковий мінімум – вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості.

Профілактика правопорушень серед дітей – діяльність органів і служб у справах дітей, спеціальних установ для дітей, спрямована на виявлення та усунення причин і умов, що сприяють вчиненню дітьми правопорушень, а також позитивний вплив на поведінку окремих дітей на території України, в її окремому регіоні, в сім'ї, на підприємстві, в установі чи організації незалежно від форм власності, за місцем проживання.

Процес соціального управління – це форма виявлення публічного управління, що є сукупністю стадій, які виступають якісними характеристиками практичної реалізації функцій соціального управління.

Психологічні методи управління – це сукупність засобів і прийомів опосередкованого впливу на соціально-психологічні процеси в колективі, спрямованих на гармонізацію міжособистісних взаємовідносин, задоволення соціальних потреб працівників та оптимізацію морально-психологічного клімату для досягнення цілей організації.

Публічне управління – це діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування та інших органів публічної влади, спрямована на розв'язання державних та муніципальних завдань із застосуванням відповідних методів, механізмів і форм впливу з метою досягнення цілей суспільного розвитку.

Публічне управління соціальною сферою – системно організований, цілеспрямований вплив держави через інституції соціального захисту на функціонування, розвиток і модернізацію соціальної сфери з метою формування, реалізації та моніторингу державної соціальної політики.

Раннє виявлення – технологія систематичної ідентифікації дітей, сімей або осіб, які мають або можуть мати порушення розвитку, особливі потреби чи ризики потрапляння у складні життєві обставини, з метою своєчасного профілактичного реагування та організації підтримки.

Раннє втручання – міждисциплінарна сімейно-центрована технологія, що спрямована на раннє виявлення у дітей віком від народження до чотирьох років порушень розвитку, мінімізацію їх впливу на повсякденне функціонування дітей, покращення розвитку, супровід і підтримку сімей з дітьми та поліпшення якості їх життя.

Регулювання – це метод, спрямований на встановлення вартості соціальних послуг, порядок їх оплати та формування єдиних правил і стандартів функціонування системи соціального захисту населення.

Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг – це автоматизована інформаційно-телекомунікаційна система, призначена для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, використання, знеособлення і знищення даних про надавачів та отримувачів соціальних послуг, визначених законодавством.

Система надання соціальних послуг – це правова основа, принципи, способи і форми надання соціальних послуг, сукупність суб'єктів, що взаємодіють на всіх етапах організації надання соціальних послуг.

Складні життєві обставини, в яких перебуває дитина – умови, що негативно впливають на життя дитини, стан її здоров'я та розвиток, встановлені за результатами оцінювання потреб дитини та її сім'ї у соціальних послугах.

Складні життєві обставини – обставини, спричинені інвалідністю, віком, станом здоров'я, соціальним становищем, життєвими звичками і способом життя, внаслідок яких особа частково або повністю не має (не набула або втратила) здатності чи можливості самостійно піклуватися про особисте (сімейне) життя та брати участь у суспільному житті.

Соціальна адаптація – це процес пристосування особистості до умов соціального середовища, що передбачає формування

адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, прояв рольової гнучкості поведінки, інтеграцію в соціальні групи та засвоєння стабільних умов суспільного життя.

Соціальна держава (welfare state) – це правова, демократична держава, у якій людина визнається найвищою соціальною цінністю, а державна політика спрямована на забезпечення її прав і свобод, створення гідних умов життя, соціальної безпеки та можливостей для вільного розвитку і самореалізації.

Соціальна діагностика (дослідження) – збір, узагальнення та аналіз інформації про наявність на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці вразливих груп населення, сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, про їхні потреби в соціальних послугах, на основі результатів яких приймаються управлінські рішення щодо організації надання таких послуг.

Соціальна підтримка – це передбачені законодавством види соціальної допомоги, грошові виплати, компенсації, субсидії, пільги, соціальні послуги, місцеві програми соціального захисту, реабілітаційні заходи та інші форми підтримки, що фінансуються за рахунок державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Соціальна політика – складова внутрішньої політики держави, спрямована на формування ефективної системи соціального захисту населення у відповідності з реальними потребами та фінансовим можливостям держави, а також єдиної моделі організації надання соціальних послуг безпосередньо за місцем проживання/перебування особи.

Соціальна профілактика – соціальна робота, спрямована на організацію та реалізацію системи заходів щодо попередження аморальної, протиправної та іншої асоціальної поведінки, а також виявлення і запобігання негативним впливам та їх наслідкам для життя і здоров'я дітей, молоді та сімей.

Соціальна реабілітація – система заходів, спрямованих на створення і забезпечення умов для соціальної інтеграції людини з

інвалідністю в суспільство, відновлення його соціального статусу та здатності до самостійної суспільної і родинно-побутової діяльності шляхом орієнтації у соціальному середовищі, соціально-побутової адаптації, різноманітних видів патронажу і соціального обслуговування.

Соціальна робота – професійна діяльність, спрямована на запобігання, мінімізацію негативних наслідків та подолання складних життєвих обставин сімей, дітей та молоді, а також посилення їхньої здатності до реалізації власного життєвого потенціалу.

Соціальна сфера – сукупність управлінських та організаційних інституцій (органів, установ, організацій, закладів), які забезпечують підвищення рівня життя і надання громадянам всіх видів соціальної підтримки та діяльність яких визначається відповідними законодавчими актами і фінансується за рахунок джерел, не заборонених законодавством.

Соціальне адміністрування – це діяльність інституцій соціального захисту, що полягає у прийнятті адміністративних актів та наданні соціальних послуг та адміністративних послуг соціального характеру для категорій осіб, які потребують державної соціальної підтримки, із використанням відповідного інструментарію та сучасних інноваційних технологій.

Соціальне замовлення – механізм регулювання діяльності у системі надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах відповідно до результатів визначення потреб населення територіальних громад у соціальних послугах.

Соціальне інвестування – це форма фінансової діяльності органів публічної влади, підприємницьких структур і громадських організацій, спрямована на вкладення ресурсів у розвиток людського потенціалу, соціальної інфраструктури та підвищення якості життя населення.

Соціальне інспектування – система заходів, спрямованих на виявлення, здійснення аналізу, нагляду за умовами життєдіяльно-

сті сімей, дітей та молоді, які перебувають у складних життєвих обставинах, моральним, фізичним і психічним станом дітей та молоді, оцінку їх потреб, контроль за дотриманням державних стандартів і нормативів у сфері соціальної роботи.

Соціальне консультування – це цілеспрямований процес, у ході якого соціальний працівник допомагає людині, сім'ї чи групі зрозуміти та вирішити проблеми соціального характеру.

Соціальне моделювання – метод, що полягає у створенні умовного відображення (моделі) соціальної системи, процесу або явища з метою аналізу їх структури, функціонування та визначення можливих варіантів розвитку під впливом управлінських рішень.

Соціальне обслуговування – соціальна робота, що спрямована на здійснення системи заходів щодо задоволення різноманітних потреб з метою гармонійного та всебічного розвитку дітей, молоді та сім'ї.

Соціальне регулювання – метод, в якому застосовується спрямування керівного впливу на окремих працівників та їх груп за посередництвом соціальних засобів з метою активізації соціальної ролі, трудової активності та продуктивності працівників, підтримання соціальної справедливості в колективі.

Соціальне управління – це системно організований, цілеспрямований вплив суб'єктів управління на функціонування, розвиток і модернізацію соціальної сфери з метою забезпечення соціальної стабільності, підвищення рівня і якості життя населення, а також формування й реалізації соціальної політики.

Соціальне управління та адміністрування на рівні ТГ – це виконавчо-розпорядча діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на організацію, надання, координацію та контроль якості соціальних послуг за місцем проживання населення, а також на здійснення соціальної роботи з урахуванням специфіки потреб різних категорій отримувачів (дітей, молоді, сімей, осіб з інвалідністю, людей похилого віку тощо).

Соціальний аудит – це перевірка процедур і методів функціонування відповідної соціальної системи в контексті функціо-

нування соціально-трудових відносин з метою оцінювання їх ефективності та відповідності до законодавчих і нормативно-правових актів.

Соціальний захист – будь-які соціальні виплати, пільги, послуги, заходи, що передбачені для громадян законодавством і забезпечуються інституціями соціального захисту за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, Пенсійного фонду України, міжнародної технічної допомоги та інших джерел не заборонених законодавством.

Соціальний захист дітей – це система заходів і засобів соціально-економічного та правового характеру, що здійснюються уповноваженими суб'єктами, визначеними законодавством, з метою забезпечення прав дитини на життя, розвиток, виховання, освіту, медичне обслуговування та матеріальну підтримку.

Соціальний захист населення – це система забезпечуваних державою економічних, соціальних та організаційних заходів, що спрямовуються на підтримку найбільш вразливих верств населення (пенсіонерів, осіб з інвалідністю, ветеранів війни, багатодітних сімей, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, та інших категорій осіб, які мають право на державну допомогу та пільги відповідно до законів).

Соціальний менеджер – посадова особа виконавчого органу сільської, селищної, міської ради, яка має повноваження щодо виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій з питань організації надання соціальних послуг і ведення випадку відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» на території відповідної територіальної громади.

Соціальний моніторинг – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних щодо функціонування соціальної сфери, реалізації державної соціальної політики та надання соціальних послуг з метою оцінювання ефективності, відповідності законодавчим та нормативно-правовим актам, а також своєчасного управлінського реагування.

Соціальний паспорт територіальної громади – це дієвий інструмент публічного управління місцевим розвитком, що забезпечує оцінювання потенціалу територіальної громади, визначення пріоритетів розвитку соціальної сфери, підвищення якості соціальних послуг, рівня життя населення та спроможності органів місцевого самоврядування до самостійного вирішення соціально значущих проблем.

Соціальний патронаж – це система допомоги звільненим особам, що здійснюється шляхом реалізації комплексу правових, економічних, організаційних, психологічних, соціальних та інших заходів, зокрема через надання послуг, спрямованих на їх соціальну адаптацію.

Соціальний працівник – професійно підготовлений фахівець, який має необхідну кваліфікацію у сфері соціальної роботи і надає соціальні послуги.

Соціальний робітник – особа, яка надає соціальні послуги та має підготовку, що відповідає вимогам та характеру роботи, що виконується.

Соціальний супровід – це робота, спрямована на забезпечення соціальної опіки, допомоги та патронажу соціально незахищених категорій дітей і молоді з метою подолання життєвих труднощів, збереження та підвищення їх соціального статусу.

Соціальні норми і нормативи – показники необхідного споживання продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг та забезпечення освітніми, медичними, житлово-комунальними, соціально-культурними послугами.

Соціальні послуги – дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають.

Соціальні послуги загальнонаціонального значення – унікальні комплексні та доступні соціальні послуги високої якості, які надаються із специфічною метою на всій території України за результатами проведення експериментальних проєктів та спрямовані на задоволення загальнодержавного суспільного інтересу, що полягає у підтримці окремих категорій громадян, які перебувають

у складних життєвих обставинах, та подоланні наслідків таких обставин.

Спеціалізовані установи для звільнених осіб – установи, діяльність яких спрямована на надання допомоги звільненим особам, їх підтримку та соціальну адаптацію.

Стратегічне планування – цілеспрямований, системний і науково обґрунтований процес визначення довгострокових цілей і пріоритетів розвитку соціальної сфери, формування механізмів їх реалізації, ресурсного забезпечення та показників оцінювання результатів з урахуванням потреб населення, соціальних ризиків і змін зовнішнього середовища.

Суб'єкт соціального управління – носій управлінських повноважень, прав і обов'язків, що здійснює цілеспрямований організаційний, координаційний та регулятивний вплив на соціальні процеси, відносини та інститути з метою досягнення визначених соціальних результатів, забезпечення ефективного функціонування та розвитку соціальної сфери.

Супервізія – професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, спрямована на подолання професійних труднощів, аналіз та усунення недоліків, удосконалення організації роботи, мотивація до роботи, дотримання етичних норм і стандартів надання соціальних послуг, запобігання професійному вигоранню, забезпечення емоційної підтримки.

Технології соціального адміністрування – це системно організована сукупність організаційних, правових, управлінських та інноваційних засобів, процедур і операцій, за допомогою яких забезпечується реалізація адміністративних процесів у сфері соціальної підтримки, надання соціальних послуг та адміністративних послуг соціального характеру, а також стабільне функціонування інституцій соціального захисту.

Управлінське рішення – це акт волевиявлення посадової особи або колегіального органу, прийнятий у межах їх повноважень і спрямований на досягнення визначених цілей.

Фахівець із соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю – особа, яка має спеціальну освіту відповідно до вимог центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування

державної політики з питань сім'ї та дітей, і здійснює соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю.

Фінансове регулювання – діяльність держави, спрямована на вплив на соціально-економічні процеси за допомогою фінансових інструментів, методів і важелів з метою забезпечення соціальної стабільності, справедливості та добробуту населення.

Фінансові механізми соціального управління – це система засобів, що використовуються для формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективного функціонування соціальної сфери, реалізації державної соціальної політики та надання соціальних послуг.

Функції соціального адміністрування – напрями діяльності інституцій соціального захисту, спрямовані на забезпечення соціального захисту та підтримки осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також надання соціальних послуг.

Функції соціального управління – складові змісту управлінської діяльності, що характеризуються відносною самостійністю, однорідністю, складністю та стабільністю владно-організуючого впливу суб'єкта соціального управління, спрямованого на забезпечення життєво значущих потреб об'єкта соціального управління.

Централізація – адміністративний механізм, що передбачає концентрацію повноважень з надання окремих державних соціальних виплат та соціальних послуг у вужчого кола суб'єктів соціального управління з метою підвищення їхньої результативності та оптимізації ресурсів.

Центральні органи виконавчої влади – це сукупність органів виконавчої влади, підвідомчих Кабінету Міністрів України, котрі здійснюють оперативне і поточне управління в окремих галузях (секторах) державного управління, щодо яких ключові установчі та кадрові питання вирішуються Урядом відповідно до його конституційно визначених повноважень.

Центри життєстійкості – громадські соціальні простори та осередки формування соціальної згуртованості територіальної громади, підтримки психічного здоров'я населення, а також за-

безпечення застосування комплексного підходу до надання соціальних послуг та інших послуг з підтримки осіб/сімей, які проживають на території територіальної громади.

Цифровізація – глобальний тренд, провідний напрям сучасного розвитку, необхідна технічна умова ефективного використання ресурсів і розвитку з метою формування ефективної сервісної цифрової держави.

Навчальне видання

Малиновський Валентин Ярославович

СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції
Верстка *Ілони Савицької*

Формат 60×84 $^{1}/_{16}$. Обсяг 22,79 ум. друк. арк., 22,02 обл.-вид. арк.
Наклад 300 пр. Зам. 90. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. +380669362549).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.