

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО  
ЗАХИСТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Софія ШУЛЬЖЕНКО**

**Науковий керівник,  
д.держ.упр., професор**

**Віктор СИЧЕНКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Шульженко Софії Михайлівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Публічне управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні

**Науковий керівник:** Сиченко В.В., д.н.держ.упр., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 02 грудня 2025 року

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретичні засади публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. 2. Аналіз системи публічного управління соціальним захистом на місцевому рівні. 3. Напрями удосконалення публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Основні функції органів місцевого самоврядування у соціальній сфері. Механізм модернізації системи публічного управління соціального захисту населення. Європейські стандарти соціального захисту населення. Управлінський цикл розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні. Елементи ефективної моделі соціального захисту. Модель розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 16 жовтня 2024 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні засади публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз системи публічного управління соціальним захистом на місцевому рівні	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями удосконалення публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Софія ШУЛЬЖЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

Віктор СИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема: Публічне управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні.**

**Кваліфікаційна робота містить:** 70 с., 6 табл., 5 рис., 57 літературних джерел.

**Метою роботи** є обґрунтування та розроблення шляхів удосконалення системи публічного управління соціальним захистом на місцевому рівні.

**Об'єкт дослідження** – процес публічного управління соціальним захистом населення на місцевому рівні.

**Предметом дослідження** є механізми, інструменти та управлінські процеси, що забезпечують функціонування, розвиток та результативність системи соціального захисту на місцевому рівні.

**Методи дослідження.** Методика дослідження спирається на системний, інституційний і процесний підходи з використанням аналізу, моделювання та SWOT-оцінювання.

У результаті дослідження розкрито сутність та роль соціального захисту в системі публічного управління. Досліджено систему суб'єктів публічного управління соціальним захистом. Проаналізовано нормативно-правове регулювання сфери соціального захисту населення. Надано оцінку інституційній спроможності ОМС у сфері соціального захисту. Досліджено організаційно-управлінські механізми реалізації соціального захисту на місцевому рівні. Виявлено ключові проблеми, що впливають на функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні. Обґрунтовано напрями модернізації публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. Вивчено закордонний досвід системи публічного управління соціальним захистом населення. Розроблено модель удосконалення системи соціального захисту на місцевому рівні.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ

### KEYWORDS

SOCIAL PROTECTION, PUBLIC ADMINISTRATION, LOCAL SELF-GOVERNMENT, DECENTRALIZATION, DEVELOPMENT MODEL

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	9
1.1. Сутність та роль соціального захисту в системі публічного управління	9
1.2. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти управління соціальною сферою	15
1.3. Нормативно-правове регулювання сфери соціального захисту населення	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	30
2.1. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері соціального захисту	30
2.2. Організаційно-управлінські механізми реалізації соціального захисту на місцевому рівні	35
2.3. Проблеми, бар'єри та виклики у функціонуванні системи соціального захисту на місцевому рівні	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	47
3.1. Модернізація системи публічного управління соціальним захистом населення	45
3.2. Закордонний досвід системи публічного управління соціальним захистом населення	50
3.3. Формування ефективної моделі розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні	54
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Актуальність дослідження публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні зумовлена глибинними трансформаціями, які відбуваються в українському суспільстві під впливом децентралізації, воєнних подій, зростання соціальної вразливості населення та підвищення вимог до ефективності діяльності органів публічної влади. Саме місцевий рівень сьогодні стає основним простором реалізації соціальної політики, оскільки органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) отримали розширений аспект повноважень у сфері надання соціальних послуг, організації підтримки окремих категорій громадян, здійснення соціального супроводу та координації діяльності соціальних установ. У цих умовах виникає потреба в глибокому науковому осмисленні того, наскільки інституційно, організаційно на ресурсно спроможні громади забезпечувати соціальний захист у відповідності до сучасних стандартів публічного управління.

Окрім того саме на місцевому рівня проявляється реальна потреба населення у підтримці, і водночас тут найчастіше виявляються управлінські недоліки: фрагментарність рішень, дублювання функцій, обмеженість бюджетів, нерівномірність доступу до послуг, кадровий дефіцит, слабка цифрова інфраструктура та недостатня координація між суб'єктами соціальної політики. Воєнна агресія суттєво загострила ці проблеми, адже громади зіткнулися зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, зростанням потреб у психологічній, реабілітаційній, гуманітарній підтримці, руйнуванням соціальної інфраструктури та необхідністю оперативно перебудовувати механізми реагування. Такі виклики актуалізують питання адаптивності та інституційної стійкості системи публічного управління, яка повинна мати здатність швидко змінюватися, впроваджувати інновації та забезпечувати адресність соціальної допомоги.

У вітчизняній науці публічне управління поняття соціального захисту досліджують Н. Борецька, З. Варналій, В. Геєць, А. Гончарук, О. Ілляша, Л. Ковальська, В. Москаленка, С. Романюк, О. Кириченко та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування та розроблення шляхів удосконалення системи публічного управління соціальним захистом на місцевому рівні. Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність та роль соціального захисту в системі публічного управління;
- дослідити систему суб'єктів публічного управління соціальним захистом;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання сфери соціального захисту населення;
- оцінити інституційну спроможність ОМС у сфері соціального захисту;
- дослідити організаційно-управлінські механізми реалізації соціального захисту на місцевому рівні;
- виявити ключові проблеми, що впливають на функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні;
- обґрунтувати напрями модернізації публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні;
- вивчити закордонний досвід системи публічного управління соціальним захистом населення;
- розробити модель удосконалення системи соціального захисту на місцевому рівні.

**Об'єктом дослідження** є процес публічного управління соціальним захистом населення на місцевому рівні.

**Предметом** є механізми, інструменти та управлінські процеси, що забезпечують функціонування, розвиток та результативність системи соціального захисту на місцевому рівні.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод системного аналізу для виявлення структурних характеристик місцевої системи соціального захисту; порівняльний метод для оцінювання зарубіжних моделей; структурно-функціональний метод для визначення ролі інституцій та суб'єктів публічного управління; метод узагальнення, що дав можливість сформулювати висновки та рекомендації щодо вдосконалення публічного управління у сфері соціального захисту

**Інформаційну базу дослідження** становлять нормативно-правові акти України, стратегічні документи центральних і місцевих органів влади, матеріали міжнародних організацій, наукові публікації, матеріали конференцій, аналітичні звіти та електронні ресурси.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що обґрунтовано напрями публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

*удосконалено:*

- модель управління розвитком соціального захисту на місцевому рівні шляхом включення елементів цифровізації, моніторингу та управління за результатами;

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретичне обґрунтування функцій і ролі органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління соціальною сферою, з урахуванням зростання їхніх повноважень унаслідок децентралізації;

- теоретичне трактування соціального захисту як об'єкта публічного управління, що дало змогу розглядати його не лише як систему послуг та гарантій, а як інституційно організований управлінський процес, що включає планування, координацію, моніторинг та оцінювання;

- використання зарубіжного досвіду для формування рекомендацій щодо модернізації механізмів соціального захисту в Україні;

- практичні засади удосконалення місцевої соціальної політики, зокрема через розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію процедур, запровадження моніторингових інструментів та розширення партнерств із реабілітаційними установами, такими як Центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Мальва» ДОР.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи були представлені на таких комунікаційних заходах: XIII-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2025 р).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 57 найменувань, містить 4 рисунків, 5 таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 70 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### 1.1. Сутність та роль соціального захисту в системі публічного управління

Соціальний захист традиційно розглядається як ключовий інститут державної політики, що забезпечує стабільність суспільства, зменшує нерівність та формує умови для людського розвитку. У системі публічного управління соціальний захист виконує не лише компенсаторну та охоронну функції, але й перетворюється на механізм стратегічного управління людським капіталом. У науковій літературі триває інтенсивна дискусія щодо природи соціального захисту, його складових елементів, ролі та моделей реалізації. Різні наукові школи пропонують різні трактування, що відображають соціально-економічні трансформації ХХ–ХХІ ст..

У сучасному науковому середовищі поняття «соціальний захист» трактується неоднозначно, і саме полеміка між різними групами дослідників дозволяє побачити широту його теоретичного наповнення. Загалом соціальний захист визначається як система правових, економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення належних умов життя населення та захист від соціальних ризиків, проте різні автори роблять акцент на окремих його компонентах залежно від власних концептуальних підходів. Так, низка дослідників підкреслює соціально-правову природу захисту, інші зосереджуються на його інституційному або економічному змісті, що формує багатовимірну наукову дискусію.

Одним із фундаментальних дослідників, який заклав теоретичні основи сучасної системи соціального захисту, є Річард Тітмус - один із засновників науки соціальної політики. У праці «Social Policy» (1974) він підкреслював,

що соціальний захист – це не просто набір програм державної допомоги, а «сукупність інституцій та практик, спрямованих на реалізацію принципів соціальної справедливості, рівності можливостей та підтримку соціальної інтеграції». Тітмус наголошував, що функція соціального захисту виходить за межі матеріальної підтримки. Ця функція забезпечує згуртованість суспільства і формує моральні норми взаємодії [55].

Протилежний, більш економічно орієнтований підхід пропонує Ніколас Барр, професор Лондонської школи економіки. У праці «The Economics of the Welfare State» він обґрунтовує, що соціальний захист має розглядатися як система «страхування від соціальних ризиків», що виконує функцію корекції ринкових провалів. Н. Барр вважає, що індивідуальні ринки неспроможні забезпечити ефективний захист від таких ризиків, як старість, хвороба чи безробіття, тому держава виступає колективним страховиком [52].

Ще один вагомий підхід - інституціональний, запропонований Гестою Еспін-Андерсеном. У своїй роботі він визначає соціальний захист як системну характеристику «соціальної держави», де спосіб організації соціального захисту визначає модель суспільства. Автор виокремлює три моделі: ліберальну, консервативно-корпоративну та соціал-демократичну. Ця типологія показує, що поняття соціального захисту є динамічним і залежить від політичних інституцій, системи цінностей і ролі держави [53]

Важливу роль у науковій дискусії відіграють міжнародні організації. Міжнародна організація праці (МОП) у Конвенції № 102 подає нормативне визначення соціального захисту як системи соціального забезпечення, що включає мінімальні гарантії у восьми ключових сферах — від охорони здоров'я до пенсійного забезпечення [54]. У звіті МОП соціальний захист трактується як «комплекс політик, спрямованих на зменшення бідності, підтримку доходів та підвищення соціальної стійкості населення» [54].

Світовий банк пропонує сучасний інноваційний підхід: соціальний захист розглядається як мережа безпеки, система активізації зайнятості та інструмент підвищення продуктивності. У стратегії «Social Protection and

Jobs Strategy» наголошується, що соціальний захист має трансформуватися з пасивної «допомоги» у механізм інвестицій у людський капітал [57].

У фундаментальних працях із соціальної політики нерідко наголошується на тому, що соціальний захист є невід'ємною складовою діяльності будь-якої держави, оскільки саме вона має забезпечувати мінімальний рівень соціальних гарантій для кожного громадянина. Конституційні положення України відображають цю логіку, визначаючи соціальний захист як інструмент реагування на втрату працездатності, роботи, годувальника або інші життєві обставини. Проте наукові трактування значно ширші за конституційні формулювання, адже вони враховують як нормативну, так і практичну складову цього явища.

Одним із напрямів наукової дискусії є питання про те, чи слід розглядати соціальний захист як широку систему соціальних гарантій або ж як більш вузьку сферу, пов'язану переважно із соціальним забезпеченням та підтримкою вразливих верств населення. Деякі дослідники, зокрема автори навчальних словників і довідників, наголошують на його соціально-правовій природі та на тому, що він має гарантувати створення рівних умов для розвитку кожної особи. Такий підхід зближує українське трактування соціального захисту із європейською традицією, де домінує логіка солідарності та перерозподілу ресурсів на користь тих, хто не може забезпечити себе через об'єктивні обставини.

Порівняння поглядів авторів на поняття «соціальний захист» наведено в табл. 1.1.

У працях НаУКМА звертається увага на історичну змінність змісту поняття «соціальний захист»: у радянський період воно охоплювало значно ширший спектр явищ, включаючи трудові відносини, тоді як сучасні підходи чітко розмежовують сфери соціального забезпечення, страхування та соціальних гарантій. Європейське трактування розглядається як еталон, у якому соціальний захист виступає механізмом забезпечення стабільності та справедливості в суспільстві, що передбачає наявність інституцій, здатних

забезпечувати необхідний рівень підтримки залежно від життєвої ситуації людини.

Таблиця 1.1.

## Порівняння поглядів авторів на поняття «соціальний захист»

Автор	Як визначає соціальний захист
Р. Тітмус [55]	Морально-соціальний інститут забезпечення добробуту
Н. Барр [52]	Суспільний страховий механізм проти ризиків
Г. Еспін-Андерсен [53]	Інституційна характеристика моделі соціальної держави
З. Варналій [3]	Механізм забезпечення соціальної безпеки
В. Геєць [7]	Інструмент соціально-економічного розвитку
О. Кириченко [15]	Правово-організаційний механізм підтримки громадян
Л. Павлова	Інструмент створення стабільного соціально-економічного середовища
М. Руженський [46]	Система відносин між суспільством і вразливими групами населення
П. Шевчук	Функціональний підхід до розуміння соціального захисту
Н. Кривоконя [18]	Система, яка базується на основі чітко визначених принципів, серед яких законодавче закріплення соціальних гарантій, доступність соціальної допомоги, визначення нормативів

Узагальнено автором

У наукових працях Н. Кривоконя соціальний захист представлений як система, яка повинна базуватися на низці чітко визначених принципів. Серед них - законодавче закріплення соціальних гарантій, доступність соціальної допомоги, визначення нормативів, що відображають потреби суспільства, а також розподіл відповідальності між державою, роботодавцями та працівниками [18]. Автор наголошує, що соціальний захист має враховувати реальні соціально-економічні можливості держави, а також забезпечувати мінімальні стандарти життя для непрацездатних осіб. Кривоконь підкреслює, що ефективна система соціального захисту повинна бути гнучкою, багаторівневою і здатною реагувати на виклики, пов'язані зі зміною економічної ситуації чи соціальної структури населення.

П. Шевчук, навпаки, пропонує функціональний підхід до розуміння соціального захисту, розрізняючи його реабілітаційну та превентивну функції. Реабілітаційна спрямована на допомогу тим, хто вже опинився у ситуації бідності або соціальної вразливості, тоді як превентивна передбачає створення умов, що дозволяють уникнути таких ситуацій у майбутньому. У цьому контексті особлива увага надається соціальному страхуванню як механізму, що активізує участь громадян у збереженні власної соціальної стабільності. Саме цей підхід дозволяє вбудувати соціальний захист у більш широку систему соціальної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість суспільства.

М. Руженський трактує соціальний захист як систему відносин між суспільством і вразливими групами населення, що реалізується через розгалужену мережу соціальних інституцій - державних, громадських та міжнародних. Він акцентує на необхідності забезпечення доступу до економічних благ через систему соціальних виплат, допомог, компенсацій, пільг та інших інструментів, що дозволяють підтримувати визначені соціальні стандарти. Такий підхід підкреслює інституційний вимір соціального захисту, де важливу роль відіграють органи влади, фонди соціального страхування, благодійні організації та інші структури [46].

Наприклад, З. Варналій підкреслює функцію соціального захисту як інструменту збереження соціальної безпеки та стабільності суспільства [3].

В. Геєць акцентує увагу на тому, що соціальний захист є інвестицією у відтворення людського капіталу, підвищення продуктивності праці та соціальної згуртованості [7].

О. Кириченко трактує соціальний захист як правово-організаційний механізм забезпечення громадян, який має забезпечувати не лише мінімальні стандарти життя, але й розвиток людського потенціалу [15].

Значний внесок у розвиток економічної інтерпретації соціального захисту зробила Л. Павлова. На її думку, соціальний захист - це не лише система підтримки, а й інструмент створення стабільного соціально-

економічного середовища, що сприяє розвитку як економічно активного, так і вразливого населення. Л. Павлова акцентує на тому, що соціальна безпека, рівність можливостей та соціальна справедливість мають бути базовими принципами функціонування цієї системи, адже вони забезпечують суспільну стійкість та цілісність.

Система соціального захисту охоплює різні механізми, елементи та ознаки (рис. 1.1).

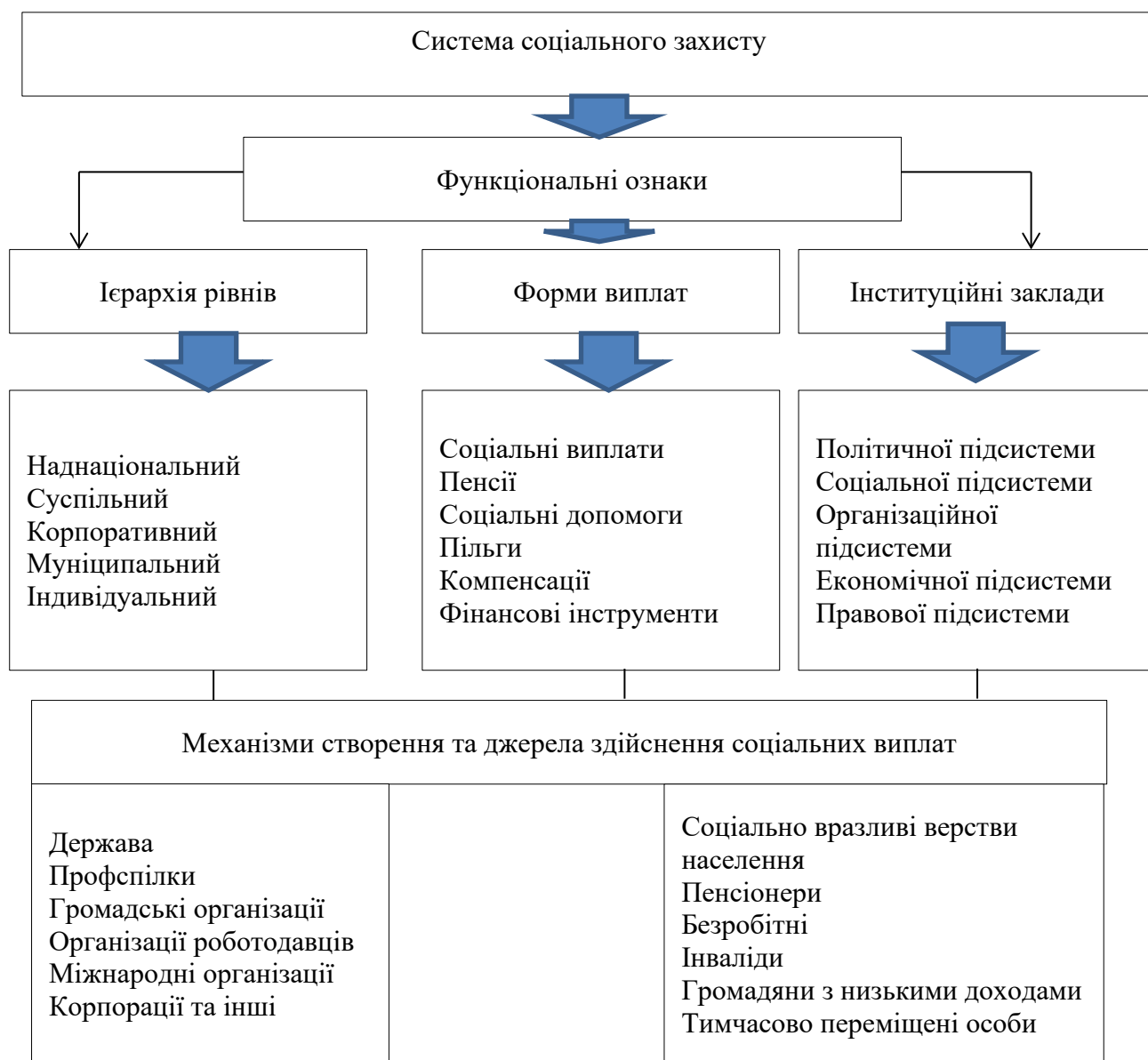


Рис. 1.1 Система соціального захисту населення

Система соціального захисту населення представляє комплексну, багаторівневу структуру соціальної політики, у межах якої поєднуються ієрархія рівнів управління, форми соціальної підтримки та інституційні підсистеми, що забезпечують функціонування всієї системи. На різних рівнях відбувається формування механізмів регулювання соціального захисту, які охоплюють державні програми, діяльність громадських організацій, роботодавців і міжнародних інституцій. Форми соціальних виплат включають пенсії, допомоги, пільги, компенсації та фінансові інструменти, що спрямовані на підтримку соціально вразливих категорій населення. Інституційні підсистеми визначають нормативні, управлінські та ресурсні можливості системи. Наведена модель демонструє, що соціальний захист є складною взаємопов'язаною системою, в якій джерела фінансування та механізми реалізації узгоджуються з потребами різних груп громадян з метою забезпечення їхнього базового добробуту та соціальної безпеки.

Таким чином, аналіз наукової літератури демонструє суттєві відмінності між підходами різних авторів до трактування соціального захисту. Одні вбачають у ньому правову категорію, інші — економічний механізм або інституційну модель. Водночас усі автори сходяться на тому, що соціальний захист є невід'ємною функцією держави, спрямованою на забезпечення гідного рівня життя громадян, запобігання соціальним ризикам та підтримання соціальної стабільності. Саме багатовимірність цього явища зумовлює складність побудови ефективної системи соціальної політики, яка поєднувала б нормативну, економічну, інституційну та функціональну складові.

## **1.2. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти управління соціальною сферою**

У сучасній системі публічного управління України органи місцевого самоврядування займають центральне місце у забезпеченні соціального

розвитку, оскільки саме на місцевому рівні найбільш очевидно проявляються як потреби населення так і результати реалізованої соціальної політики. Територіальна громада є соціальною спільнотою, що об'єднує мешканців певної території та виступає суб'єктом публічної влади, а органи місцевого самоврядування представляють її інтереси на всіх рівнях управління. З огляду на це, управління соціальною сферою набуває характеру комплексу заходів, спрямованих на підтримку добробуту населення, забезпеченням рівності можливостей, створення умов для інтеграції соціально вразливих груп та реалізації прав людини.

Однією з характерних рис сучасного стану етапу розвитку місцевого самоврядування є розширення його повноважень у результаті реформи децентралізації. Передача функції у сфері соціального захисту надання адміністративних послуг соціального характеру, управління закладами освіти медицини, соціального обслуговування створили принципово нову модель місцевої соціальної політики. Громади стали не лише споживачами рішень центральної влади та їх співтворцями, відповідальними за організацію соціальних послуг, моніторинг потреб населення та розробку власних програм підтримки.

Управління соціальною сферою на рівні громади охоплює широкий спектр діяльності - від матеріальної допомоги до розвитку інклюзивного середовища, від координації роботи закладів соціального обслуговування до забезпечення доступності освіти та охорони здоров'я. При цьому рішення органів місцевого самоврядування мають переважно комплексний вплив, оскільки соціальна сфера тісно пов'язана з економічним розвитком, інфраструктурою, екологічним станом території, рівнем зайнятості та забезпеченням безпеки [30].

Традиційно соціальна сфера передбачала надання пільг і допомог. Однак у сучасних умовах акцент зміщується у бік формування сервісно орієнтованого підходу, спрямованого не лише на допомогу, а й на створення умов для підвищення самодостатності населення. У цьому контексті важливу

роль відіграють соціальні служби громади, центри надання адміністративних послуг, служби у справах дітей, територіальні центри соціального обслуговування, комунальні установи охорони здоров'я та освіти.

Завдяки розвитку місцевої автономії саме громада отримала право визначати пріоритетність соціальних громад, розподіляти бюджетні ресурси у соціальній сфері, розвивати партнерство з громадськими організаціями та міжнародними установами. що дозволило створювати інноваційні механізми соціальної підтримки на місцевому рівні. Наприклад програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, сервіси раннього втручання, центри психологічної допомоги, мобільні бригади соціальної підтримки, соціальні патронажні служби - все це є результатом розширення інституційної спроможності громади [48].

Зміна ролі місцевого самоврядування у соціальній сфері проявляється також у тому, що громади почали застосовувати елементи аналітики потреб населення, опитування, соціальні карти вразливих груп, паспорти громади, геоінформаційні системи для моніторингу доступності послуг дедалі частіше використовуються як інструменти планування. Це дозволяє відходити від універсальних, часто неефективних рішень та формувати адреси програми, засновані на реальних соціальних заходах

У зв'язку з реформою створення охорони здоров'я значна частина відповідальності за функціонування медичних закладів первинного рівня також покладена на органи місцевого самоврядування. Громади відповідають за матеріально-технічну базу, амбулаторії, організації медичних просторів, забезпечення доступності лікарів загальної практики, що посилює роль місцевого управління в системі соціальних послуг, оскільки стан охорони здоров'я населення безпосередньо пов'язано з рівнем соціального благополуччя [48].

Суттєво зросла рівень а ролі місцевого самоврядування у забезпеченні інклюзивності та недискримінації. Багато громад створили інклюзивно-ресурсні центри, які забезпечують підтримку дітям з особливими освітніми

потребами. З'явилися програми доступності громадського простору, адаптації комунальних закладів для людей з інвалідністю, підтримки сімей, що виховують дітей з інвалідністю. Така діяльність має системний характер, оскільки базується на довготривалих програмах та фінансових зобов'язаннях, які приймаються місцевими радами.

Таблиця 1.2

### Основні функції органів місцевого самоврядування у соціальній сфері

Напрямок діяльності	Зміст повноважень	Типові проблеми реалізації
Соціальний захист	Призначення допомог, управління соціальними послугами, створення умов доступності	Недостатність фінансування, нестача кадрів
Соціальні послуги	Діяльність центрів соціального обслуговування, підтримка вразливих груп	Нерівномірність доступу, потреба в модернізації послуг
Освіта	Управління закладами, інклюзія, забезпечення якості	Дефіцит ресурсів, потреба в підвищенні кваліфікації кадрів
Охорона здоров'я	Забезпечення роботи первинної ланки, матеріальна база	Обмежені бюджети, потреба в інфраструктурному оновленні
Соціальна інтеграція	Розвиток молодіжної політики, підтримка культурної діяльності	Недостатня координація з громадськими організаціями

Складено автором на основі [28]

Зростання масштабів соціальних викликів, пов'язаних з війною, додатково актуалізувало соціальну функцію місцевого самоврядування. Громади стали першою ланкою реагування на нові ризики: масове переміщення населення, психологічна травма, зростання потреб у соціальній підтримці, розширення групи вразливих осіб. У цих умовах виникла потреба у створенні кризових центрів, центрів гуманітарної допомоги, систем

екстреного соціального реагування [27]. Місцеві органи влади вимушені адаптувати свою роботу до швидкозмінного середовища, забезпечуючи не лише базові соціальні послуги, а й координацію з військовими адміністраціями, міжнародними організаціями та волонтерськими мережами.

Окреслюючи органи місцевого самоврядування, як повноцінних суб'єктів соціального управління, варто підкреслити, що їхня діяльність все більше залежить від рівня управлінської культури, здатності стратегічно планувати. Розвиток територій ефективно управляти ресурсами, залучати партнерів та реагувати на сучасні виклики, їхня роль формується не лише нормативно, а й через очікування населення, вимоги громадянського суспільства, міжнародні стандарти у сфері соціальної політики.

Попри існуючі здобутки, соціальна політика на місцевому рівні стикається із низкою системних труднощій. Нерівномірність бюджетної спроможності громад створила ситуацію, коли одні громади здатні забезпечувати високий рівень соціальних стандартів, тоді як інші обмежені у базових можливостях. Це активізує питання міжбюджетного вирівнювання та формування додаткових інструментів підтримки території з низьким економічним потенціалом [23].

Важливою проблемою залишається нестача професійних кадрів у сфері соціального захисту. Соціальні працівники, фахівці із соціальної роботи, менеджери соціальних програм є ключовими елементами соціальної системи. Однак у багатьох громадах їх кількість та рівень підготовки не відповідають реальним потребам населення. Це зумовлює перевантаження системи, зниження якості послуг, обмеженість можливості реагування на кризові ситуації.

Підсумовуючи, органи місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у формуванні нової моделі соціальної політики, що ґрунтується на доступності, адресності та ефективності послуг. Вони стають центром соціального розвитку громади, координатором партнерств, ініціатором соціальних інновацій та гарантом реалізації базових соціальних

прав. Подальший розвиток їхньої діяльності потребує зміцнення інституційної спроможності, удосконалення механізмів фінансування, впровадження сучасних методів управління та розбудови кадрового потенціалу, що дасть змогу забезпечити належну якість соціального життя населення навіть у складних умовах, у яких перебуває Україна сьогодні.

### **1.3. Нормативно-правове регулювання сфери соціального захисту населення**

Соціальна сфера в Україні функціонує на основі складного та багаторівневого нормативно-правового забезпечення, яке визначає повноваження, обов'язки, процедури та механізми діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування щодо соціального захисту населення. Особливу роль у цьому процесі відіграють саме органи місцевого самоврядування, оскільки саме вони перебувають найближче до громадян і здатні оперативно реагувати на їхні потреби, проблеми та соціальні виклики. Управління соціальною сферою на місцевому рівні набуває ще більшого значення в умовах децентралізації, коли громади отримали значно ширший спектр повноважень, ресурсів і відповідальності.

Нормативно-правова база, яка регулює діяльність у соціальній сфері, включає близько п'ятдесяти законів, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, розпоряджень та наказів центральних органів виконавчої влади. Основу становить Конституція України, ухвалена 28 червня 1996 р., у якій державі відведено ключову роль у гарантуванні основних прав і свобод людини. Статті 21, 23, 24 та 46 Конституції визначають рівність громадян, невідчужуваність прав людини та право кожного на соціальний захист. Саме норми Конституції задають загальний вектор соціальної політики, а також створюють правові передумови для діяльності органів місцевого самоврядування у сфері соціального захисту [17].

У статті 46 Конституції чітко окреслено, що соціальний захист включає право на забезпечення у разі повної або часткової втрати працездатності, втрати годувальника, настання старості чи безробіття. Зазначено, що пенсії та інші види соціальних виплат мають забезпечувати мінімально необхідний рівень життя. Це зобов'язує місцеві органи влади створювати інфраструктуру соціальних послуг, організовувати роботу закладів соціального догляду, здійснювати моніторинг вразливих груп населення та забезпечувати адресність допомоги [17].

Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III є базовим документом, який визначає механізм формування соціальних нормативів. На практиці саме на основі цих стандартів органи місцевого самоврядування визначають обсяги бюджетних видатків на соціальну сферу, планують мережу соціальних установ, розробляють місцеві програми соціального захисту.

Особливо важливим для місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), який заклав правові засади діяльності територіальних громад у сфері соціального забезпечення. Зокрема, до власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування віднесено [31]:

- створення, фінансування та утримання установ соціального догляду
- організацію соціальної допомоги вдома;
- ведення обліку громадян, які потребують пільг та соціальної підтримки;
- реалізацію місцевих програм соціального захисту;
- співпрацю з благодійними, релігійними та громадськими організаціями;
- забезпечення надання адміністративних соціальних послуг через ЦНАП;
- утворення центрів соціальних служб та територіальних центрів соціального обслуговування.

Таким чином, громади фактично стали первинними суб'єктами надання соціальних послуг та координаторами місцевої соціальної політики.

Вагому роль у формуванні правової основи соціального захисту відіграють і спеціальні закони. Закон України «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» (1993 р. № 3721-ХІІ) визначає комплекс гарантій для людей старшого віку, у тому числі право на трудову активність, соціальне обслуговування, доступ до медичних послуг, санаторно-курортне лікування, а також можливість отримання догляду у стаціонарних та напівстаціонарних закладах. Відповідно місцеві органи влади зобов'язані створювати службу соціального догляду, адаптовані умови проживання, спеціалізовані програми підтримки літніх людей [38].

Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21 березня 1991 р. № 875-ХІІ визначає систему державних гарантій щодо реабілітації, медичного забезпечення, професійного навчання, соціальної підтримки та створення безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю. Значна частина обов'язків із реалізації цього закону покладається на органи місцевого самоврядування - від облаштування інфраструктури до створення реабілітаційних центрів та організації інклюзивних соціальних програм [47].

Важливими для діяльності органів місцевого самоврядування є також:

- Закон України «Про охорону дитинства»;
- Закон України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»;
- Закон України «Про державну соціальну допомогу інвалідам з дитинства та дітям з інвалідністю»
- Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»;
- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (1998 р. № 16/98-ВР).

Кожен з цих актів формує певний сегмент соціальної політики, визначаючи порядок надання допомоги, категорії отримувачів та механізми фінансування. Місцеві органи влади, відповідно до законодавства, виступають відповідальними за організацію роботи з документами, оформлення заяв, ведення реєстрів отримувачів соціальних виплат, контроль за наданням послуг.

У зв'язку з реформою децентралізації та змінами у бюджетному законодавстві, громади отримали можливість формувати власні соціальні програми, фінансувати заходи підтримки з місцевих бюджетів, запроваджувати муніципальні доплати, грантові проекти, програми підтримки сімей, молоді, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб. Це зробило органи місцевого самоврядування ключовими гравцями у формуванні соціальної політики на місцях.

Важливою складовою їхньої діяльності є створення розгалуженої системи установ соціального спрямування - територіальних центрів соціального обслуговування, центрів надання соціальних послуг, центрів соціальної реабілітації дітей з інвалідністю, кризових центрів, служб у справах дітей, центрів соціальної допомоги сім'ям тощо. Усі ці інституції працюють під координацією виконавчих органів сільських, селищних, міських рад. Для забезпечення доступності соціальних послуг громади активно створюють мобільні бригади соціальних працівників, мультидисциплінарні команди, служби догляду вдома.

Окремим напрямом є робота з сім'ями, які опинилися у складних життєвих обставинах. Органи місцевого самоврядування здійснюють соціальний супровід, проводять профілактичні заходи, забезпечують координацію між медичними, освітніми та соціальними установами. Служби у справах дітей контролюють дотримання прав дитини, запобігають сімейному насильству, організовують тимчасове влаштування дітей, працюють з прийомними сім'ями та дитячими будинками сімейного типу.

Важливе значення має діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують оформлення соціальних виплат, субсидій, пільг, довідок, реєстраційних документів. Завдяки децентралізації більшість таких процедур стала доступною безпосередньо на рівні громади, що значно скоротило бюрократичне навантаження та полегшило доступ громадян до соціальної підтримки.

Окремий пласт діяльності місцевого самоврядування стосується реалізації стратегій соціального розвитку. Громади розробляють стратегії соціальної інклюзії, програми підтримки молоді, осіб похилого віку, людей з інвалідністю, сімей у складних умовах, ВПО, постраждалих від війни. Значна увага приділяється розвитку соціальних послуг як інструменту профілактики соціальних ризиків, а не лише як механізму реагування.

Розширення кола повноважень органів місцевого самоврядування у соціальній сфері зумовило необхідність упровадження нових управлінських підходів, які базуються на принципах субсидіарності, адресності та орієнтації на потреби людини. Ключовими у цьому контексті стали реформи децентралізації та трансформація системи соціальних послуг відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» (2019 р.) [37]. Саме прийняття цього закону визначило нову модель управління соціальною сферою на місцевому рівні, оскільки передбачило обов'язок громад забезпечувати доступність соціальних послуг та формувати реєстр постачальників і отримувачів, здійснювати оцінку потреб, а також організовувати діяльність спеціалізованих служб.

Відповідно до статей 12–16 зазначеного закону, територіальні громади наділяються повноваженнями щодо проведення оцінки потреб населення у соціальних послугах, визначення переліку базових і спеціалізованих послуг, формування мережі комунальних установ, укладання договорів з недержавними постачальниками, фінансування соціальних програм та контролю за якістю наданих послуг [37]. Такий нормативний підхід наблизив модель соціальної політики України до європейських стандартів, де саме

місцевий рівень відповідає за первинне виявлення потреб і організацію соціальної підтримки.

Соціальна політика громади значною мірою визначається наявністю інституційної інфраструктури. Територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг), центри соціальних служб, служби у справах дітей, центри реабілітації осіб з інвалідністю — усі ці структури відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування соціальної сфери. Вони здійснюють соціальний супровід, догляд на дому, кризове втручання, консультування, психологічну допомогу, соціальну реабілітацію, підтримку сімей, що перебувають у складних життєвих обставинах.

Закон України «Про охорону дитинства» визначає завдання органів місцевого самоврядування щодо створення умов для розвитку дітей, захисту їхніх прав, запобігання насильству, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки [42]. На місцеві служби у справах дітей покладається ведення обліку дітей, які опинилися у складних життєвих обставинах, реалізація заходів з профілактики соціального сирітства, організація тимчасового влаштування дітей у разі загрози їх життю чи здоров'ю, контроль за умовами проживання та виховання, супровід прийомних сімей.

Усі ці функції вимагають високого рівня професійної підготовки фахівців, налагодженої взаємодії між підрозділами, а також ефективної координації з органами державної влади, судами, Національною поліцією, закладами освіти та медицини. Саме тому реформа децентралізації привела до появи у громадах нових управлінських підходів - мультидисциплінарних команд, міжвідомчих рад, служб раннього втручання, мобільних бригад соціально-психологічної допомоги.

Важливе значення має діяльність місцевих центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), через які сьогодні реалізується значна частина соціальних адміністративних процедур. Оформлення субсидій,

довідок про склад сім'ї, посвідчень, пільг, різних видів допомоги стало доступним безпосередньо у громаді, що значно спростило взаємодію громадян з державою та підвищило ефективність адміністрування соціальних виплат.

Зміни у соціальній політиці також пов'язані з модернізацією процедур соціального страхування, визначених Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [33]. Хоч основні функції у цій сфері здійснюють відповідні фонди, органи місцевого самоврядування забезпечують належну організацію роботи зі страховими виплатами, ведення реєстрів, оформлення документів, контроль за дотриманням гарантованих прав застрахованих осіб. У цьому контексті громади виступають важливою ланкою між державними структурами та громадянами.

Управління соціальною сферою на місцевому рівні неможливе без тісної співпраці з недержавними структурами - благодійними фондами, громадськими організаціями, релігійними громадами, волонтерськими центрами. Закон України «Про соціальні послуги» прямо передбачає можливість закупівлі соціальних послуг у недержавних постачальників, що створює конкуренцію, розширює спектр пропонованих послуг та сприяє їхній якості [37].

Для більш структурного аналізу доцільно представити узагальнену характеристику основних напрямів та інструментів діяльності органів місцевого самоврядування у соціальній сфері.

Сучасний розвиток соціальної сфери підкреслює, що громади мають не лише надавати соціальні послуги, але й формувати середовище, яке запобігає виникненню соціальних ризиків. Йдеться про створення умов для зайнятості, освіти, доступу до медицини, розвитку інклюзивного середовища, громадської активності. Саме органи місцевого самоврядування реалізують стратегії соціальної інтеграції, підтримують культурні та спортивні ініціативи, сприяють формуванню безпечного, комфортного середовища.

Надзвичайно важливою стала підтримка внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від війни, сімей військовослужбовців. Протягом 2022–2024 років громади взяли на себе значну частину роботи із забезпечення гуманітарної допомоги, формування центрів підтримки ВПО, створення програм для їх адаптації та інтеграції. У цьому контексті діяльність органів місцевого самоврядування стала ключовою, адже вони були першими, хто реагував на потреби людей [48].

Таблиця 1.3.

Основні напрями діяльності органів місцевого самоврядування у соціальній сфері

Напрямок діяльності	Зміст повноважень	Нормативна основа
Організація соціальних послуг	Створення соціальних установ, надання базових і спеціалізованих послуг, догляд вдома, кризове втручання	Закон «Про соціальні послуги»
Підтримка сімей з дітьми	Соціальний супровід, запобігання насильству, опіка та піклування	Закон «Про охорону дитинства», Сімейний кодекс
Робота з людьми похилого віку	Догляд, соціально-побутове обслуговування, підтримка активного довголіття	Закон «Про основні засади соціального захисту ветеранів праці»
Підтримка осіб з інвалідністю	Реабілітація, забезпечення технічними засобами, інклюзія	Закон «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю»
Адміністрування соціальних виплат	Призначення допомог, оформлення документів, консультації	ЦНАП, Закон «Про державні соціальні стандарти...»
Реагування на соціальні ризики	Виявлення вразливих груп, кризове втручання, мобільні бригади	Закон «Про соціальні послуги»

Таким чином, соціальна сфера на місцевому рівні є комплексним механізмом, що охоплює адміністративні, організаційні, управлінські, правові та партнерські форми роботи. Вона потребує постійної модернізації, професійного кадрового забезпечення та достатнього фінансування. Проте саме органи місцевого самоврядування сьогодні є основою соціальної

політики держави та реальними виконавцями більшості заходів соціального захисту населення.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проведений теоретичний аналіз дає змогу стверджувати, що соціальний захист є багатовимірним феноменом, який поєднує правові, економічні, інституційні та ціннісні компоненти й виступає ключовою складовою системи публічного управління. У науковому дискурсі сформувалася широка палітра підходів до його розуміння: від трактування як морально-соціального інституту забезпечення добробуту і соціальної справедливості до розуміння як суспільного страхового механізму проти ризиків, інституційної характеристика моделі «страхової держави», економічного інструменту розвитку людського потенціалу та забезпечення соціальної безпеки. Узагальнення поглядів вітчизняних авторів підтверджує, що соціальний захист виходить за межі суто матеріальної підтримки вразливих груп і трансформується у механізм стратегічного управління людським капіталом, покликаний запобігати соціальним ризикам, підтримувати стійність суспільства та зменшувати нерівність. Саме така інтерпретація дозволяє розглядати соціальний захист як систему утворюючий елемент публічної політики, що визначає реальний зміст соціальної держави та задає орієнтири для модернізації інститутів публічного управління в умовах воєнних викликів та глибинних трансформацій українського суспільства.

2. Констатовано, що територіальні громади нині є ключовими суб'єктами управління соціальним розвитком. Реформа децентралізації якісно змінила їх статус: від виконавців рішень центральної влади вони перешли до ролі самостійних центрів формування та реалізації місцевої соціальної політики. На рівні громади зосереджено управління соціальними послугами, закладами освіти й охорони здоров'я, інклюзивною

інфраструктурою, інструментами підтримки вразливих груп, реагуванням на наслідки війни та масового переміщення населення. Водночас саме місцевий рівень став майданчиком для впровадження соціальних інновацій – від програм підтримки ВПО до створення інклюзивно-ресурсних центрів, мобільних бригад, кризових служб. Разом з тим виявлено системні проблеми: нерівномірність фінансової спроможності громад, кадровий дефіцит, різний рівень управлінської культури. Це зумовлює потребу в цілеспрямованому зміцненні інституційної спроможності ОМС, удосконаленні механізмів міжбюджетної підтримки та розвитку кадрового потенціалу, адже саме вони визначають здатність громад забезпечувати доступний, адресний і якісний соціальний захист населення.

3. Аналіз нормативно-правових засад функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні засвідчив, що в Україні сформовано розгалужену, але складну й фрагментовану правову базу, яка окреслює повноваження, відповідальність та інструменти діяльності ОМС у соціальній сфері. Відповідні нормативні документи закріплюють провідну роль громад як первинних суб'єктів надання соціальних послуг та адміністрування соціальних виплат. Прийняття Закону «Про соціальні послуги» започаткувало перехід до моделі, орієнтованої на оцінку потреб, адресність, конкуренцію постачальників і партнерство з недержавним сектором, що наближує національну систему до європейських підходів. Водночас множинність актів, перетин повноважень та різний рівень ресурсного забезпечення громад створюють ризики нерівномірності доступу до соціального захисту і ускладнюють практичну реалізацію задекларованих прав. Це підкреслює необхідність подальшої кодифікації та узгодження нормативно-правових актів, посилення координаційних механізмів між рівнями влади та розроблення гнучких інструментів підтримки територіальних громад з метою забезпечення реальної, а не декларативної дії соціальних гарантій.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

#### **2.1. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері соціального захисту**

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сучасних умовах є одним із ключових чинників ефективності системи соціального захисту населення. Після проведення реформи децентралізації саме місцевий рівень отримав значний обсяг повноважень у сфері надання соціальних послуг, адміністрування соціальної підтримки, організації роботи соціальних установ та реалізації державної соціальної політики в межах територіальних громад. Проте формальне передання повноважень не завжди супроводжується достатніми ресурсами, належною інституційною побудовою та кадровою підготовкою. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу того, наскільки органи місцевого самоврядування здатні виконувати покладені на них функції та забезпечувати повноцінний механізм соціального захисту на місцевому рівні.

Інституційна спроможність громади у соціальній сфері насамперед означає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати реалізацію законодавчо визначених соціальних прав громадян та організувати комплексну підтримку різних соціальних груп. У цьому контексті важливими є не лише наявність відповідних служб і установ, а й функціонування внутрішніх управлінських механізмів, спроможність до планування, моніторингу, міжвідомчої взаємодії, а також уміння координувати діяльність соціальних інституцій у складних умовах воєнного часу. Відтак інституційна спроможність формується як система взаємопов'язаних управлінських, кадрових, фінансових та організаційних

елементів, що забезпечують сталу діяльність громади у сфері соціального захисту [27].

Значущу роль у формуванні цієї спроможності відіграють нормативно-правові акти, які визначають компетенції органів місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює широкий перелік власних та делегованих повноважень у сфері соціального захисту, зокрема організацію соціального обслуговування, забезпечення доступності базових соціальних послуг, реалізацію програм соціальної підтримки окремих категорій населення, участь у здійсненні державної політики у сфері зайнятості, захисту дітей, підтримки осіб з інвалідністю [31]. Проте повноцінна реалізація цих повноважень можлива лише за наявності розвиненої інституційної інфраструктури – соціальних служб, територіальних центрів, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, центрів надання адміністративних послуг, а також міжвідомчих механізмів взаємодії.

Одним із ключових викликів є забезпечення кадрової спроможності соціальної сфери. У багатьох громадах спостерігається дефіцит компетентних фахівців, які володіють сучасними методами соціальної роботи, знають законодавство, здатні проводити оцінку потреб, працювати з різними соціальними групами, організовувати міжсекторальну взаємодію. Нерідко соціальні служби у громадах очолюють особи без відповідної фахової підготовки, що обмежує можливості професійного розвитку та погіршує якість соціальних послуг. Ситуація ускладнюється низьким рівнем оплати праці, обмеженими можливостями підвищення кваліфікації, відсутністю стимулюючих механізмів. У результаті громади часто не здатні сформувати стійкі кадрові команди, що негативно впливає на інституційну стійкість системи соціального захисту [47].

Важливим елементом інституційної спроможності є здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати планування та прогнозування у соціальній сфері. Формування місцевих програм соціального захисту,

оцінювання потреб населення у соціальних послугах, створення локальних стратегій у сфері захисту прав дітей, реабілітації осіб з інвалідністю, підтримки внутрішньо переміщених осіб – усе це вимагає аналітичної та організаційної спроможності. Проте на практиці далеко не всі громади здійснюють системне оцінювання потреб або базують свої програми на доказових підходах. Часто місцеві програми соціального захисту формуються без глибокого аналізу соціально-демографічної ситуації, що призводить до нецільового використання ресурсів або дублювання заходів.

Особливу актуальність питання інституційної спроможності набуло в умовах повномасштабної російської агресії. Значна частина громад опинилася перед необхідністю швидкого розширення мережі соціальних послуг, розгортання кризових центрів, організації гуманітарної підтримки, роботи з внутрішньо переміщеними особами, забезпечення психосоціальної допомоги. Багато соціальних установ були зруйновані або потребували відновлення, а кількість людей, які потребують підтримки, зростає в рази. Громади брали на себе функції, які раніше не належали до їхньої компетенції: організація пунктів тимчасового розміщення, забезпечення харчуванням, одягом, медичною допомогою, психологічною підтримкою, транспортною логістикою. Такий масштабний виклик продемонстрував, що інституційна спроможність не є статичним явищем, вона потребує гнучкості, адаптивності та здатності оперативно перебудовувати організаційні процеси [8].

Не менш важливим компонентом є фінансова спроможність громад. Законодавство передбачає, що органи місцевого самоврядування можуть формувати власні програми соціального захисту, фінансувати соціальні установи, закуповувати соціальні послуги. Однак нерівномірність бюджетного забезпечення та значні відмінності між громадами часто зумовлюють різницю у доступності соціальних послуг. Бідніші громади не мають можливості утримувати соціальні установи або розвивати інноваційні форми підтримки. У таких громадах інституційна спроможність обмежена не

лише фінансовими ресурсами, а й відсутністю можливості залучати спеціалістів, реалізовувати комплексні програми, забезпечувати взаємодію з партнерами. Це створює нерівність у доступі громадян до соціального захисту залежно від місця проживання [4].

Суттєву роль у зміцненні інституційної спроможності відіграє розвиток міжсекторальної взаємодії. Ефективний соціальний захист передбачає координацію із закладами охорони здоров'я, освіти, правоохоронними органами, службами зайнятості, реабілітаційними центрами, неурядовими організаціями. В умовах реформи децентралізації громади отримали можливість самостійно організовувати таку взаємодію, створювати міжвідомчі групи, ради, комісії, використовувати мультидисциплінарний підхід. На практиці ж рівень координації часто залишається недостатнім: відсутні єдині інформаційні бази, немає чітких протоколів обміну інформацією, процеси взаємодії не унормовані. Проте саме міжвідомча співпраця є основою ефективною соціальною роботою, особливо коли йдеться про виявлення випадків насильства, соціального сирітства, потреби у терміновому втручанні.

Окремої уваги заслуговує інституційний аспект цифровізації соціальної сфери. Впровадження електронних реєстрів, автоматизованих систем обліку соціальних виплат, платформ для оцінювання потреб, цифрових кабінетів отримувачів послуг та інструментів електронної взаємодії між соціальними службами дозволяє суттєво підвищити ефективність управління. Проте рівень цифрової готовності громад є нерівномірним: у містах цифровізація рухається швидше, тоді як у сільських громадах часто бракує технічного забезпечення, кваліфікованих працівників, стабільного інтернет-з'єднання. Це впливає на здатність громад забезпечувати прозорість, оперативність та інклюзивність соціальних процесів.

Інституційна спроможність також включає здатність громади адаптувати законодавство до локальних умов. Органи місцевого самоврядування розробляють положення про соціальні установи, локальні

нормативні акти, програми соціальної підтримки, механізми взаємодії з НУО, інструменти моніторингу й оцінювання якості соціальних послуг. Проте у багатьох громадах такі документи є формальними або дублюють державні зразки, не відображаючи реальних потреб населення. Це свідчить про недостатню правотворчу спроможність, яка є важливою частиною інституційної компетентності.

У контексті розвитку інституційної спроможності важливе місце посідає співпраця з міжнародними партнерами. Громади, які беруть участь у програмах ПРООН, UNICEF, USAID, GIZ, «U-LEAD з Європою», отримують методичну підтримку, навчання персоналу, модернізацію соціальних установ, обладнання, можливість запроваджувати інноваційні підходи. Така співпраця значною мірою компенсує нестачу ресурсів та сприяє формуванню сталих управлінських практик. Громади, які активно залучають грантові програми, демонструють вищу здатність адаптуватися до змін, модернізувати соціальну сферу, впроваджувати нові моделі роботи.

Узагальнюючи викладене, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування у сфері соціального захисту є багатокомпонентною характеристикою, яка включає кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційну структуру, нормативну базу, управлінські технології, можливість міжвідомчої взаємодії та рівень цифрової інтеграції. Вона визначає, наскільки громада здатна забезпечити реалізацію соціальних прав своїх мешканців, організувати ефективну систему соціальних послуг та адаптувати її до викликів часу. Сьогодні інституційна спроможність є не тільки індикатором розвитку територіальної громади, а й основою для формування довіри населення до органів влади, забезпечення соціальної стабільності та підвищення якості життя.

## **2.2. Організаційно-управлінські механізми реалізації соціального захисту на місцевому рівні**

Організаційно-управлінські механізми соціального захисту на місцевому рівні формуються на стику законодавчих приписів, управлінських процедур, інституційних спроможностей та фактичних потреб населення в соціальних послугах. У сучасних умовах децентралізації саме територіальні громади та їхні виконавчі органи відіграють провідну роль у забезпеченні доступності та якості соціального захисту населення. При цьому місцеві органи влади змушені адаптувати свої механізми роботи до воєнних ризиків, зростання кількості вразливих груп та підвищених вимог до адресності, прозорості та ефективності соціальних послуг.

У загальному вигляді організаційно-управлінські механізми соціального захисту включають: планування та прогнозування потреб населення; формування мережі соціальних установ; координацію діяльності суб'єктів соціальної сфери; кадрове забезпечення; фінансове планування та моніторинг ефективності послуг; роботу з отримувачами соціальних послуг та інституціями-партнерами. У цій площині важливо, щоб функції різних структур не дублювалися, а злагоджено доповнювали одна одну, забезпечуючи безперервність соціальної підтримки.

Одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування є розбудова мережі соціальних послуг відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» та державних стандартів [37]. Органи влади відповідають за організацію надання базових, спеціалізованих і комплексних послуг, серед яких реабілітаційні, денний догляд, соціальний супровід, підтримане проживання, кризова допомога. Саме на місцевому рівні визначається, які категорії населення потребують розширених програм підтримки, а які — залучення до інклюзивних та реабілітаційних сервісів.

У цьому контексті важливим компонентом організаційного механізму є система управління соціальною інфраструктурою громади. Ефективна

структура передбачає не лише наявність установ, а й якісне управління ними: стратегічне планування, визначення обсягів послуг, контроль за виконанням стандартів, розподіл ресурсів, міжвідомчу взаємодію та систему внутрішнього моніторингу. На практиці це означає, що громада формує власну соціальну карту території, аналізує контингент отримувачів, визначає ризики, розраховує потребу в послугах і забезпечує їх функціонування.

Важливою складовою організаційно-управлінського механізму є діяльність спеціалізованих установ, які здійснюють соціальні послуги як на постійній основі, так і за направленням відповідних структур. Серед таких установ значне місце займають реабілітаційні центри, що надають допомогу дітям, молоді та дорослим із інвалідністю, а також особам, які потребують соціально-побутової підтримки, психологічної адаптації чи педагогічної корекції [23].

Одним із показових прикладів функціонування такого закладу є Центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Мальва» ДОР (далі - Реабілітаційний центр «Мальва», Центр), який працює у структурі соціального захисту області. Його діяльність демонструє, як органи місцевої влади реалізують свої повноваження на практиці, забезпечуючи широкий спектр послуг, що відповідають державним стандартам та потребам населення.

Управління центром здійснюється відповідно до положення, затвердженого Дніпропетровською обласною радою, що визначає основні напрями його діяльності, порядок взаємодії з департаментом соціального захисту населення, механізми фінансування та звітності. Така модель чітко демонструє важливість інституційної підпорядкованості: органи влади забезпечують нормативно-правове оформлення діяльності установи, кадрову політику, контроль якості послуг та цільове використання бюджетних коштів.

Функціонування Реабілітаційного центру «Мальва» є прикладом того, як організаційно-управлінські механізми дозволяють забезпечити

комплексність та адресність соціальної підтримки. У структурі закладу працюють фахівці з фізичної реабілітації, психологи, соціальні працівники, педагоги, логопеди. Це дає можливість застосовувати індивідуальні програми розвитку для кожного отримувача послуг. Така модель відповідає підходу «case-management», який у сучасній соціальній політиці розглядається як один із найбільш ефективних методів організації підтримки осіб із складними життєвими обставинами.

Окремою перевагою діяльності Реабілітаційного центру «Мальва» є інтеграційний характер надання послуг. Центр здійснює співпрацю з місцевими закладами охорони здоров'я, освітніми установами, службами у справах дітей, центрами соціальних служб, органами опіки та піклування. Така міжвідомча взаємодія є важливим елементом організаційного механізму, оскільки забезпечує повний цикл підтримки отримувача і дозволяє уникнути дублювання функцій.

Особливого значення набуває роль ОМС у фінансовому забезпеченні роботи таких центрів. Оскільки послуги надаються безкоштовно або за умов співфінансування, саме громада забезпечує стабільність функціонування установи. Фінансування відбувається за рахунок обласного бюджету, місцевих програм соціальної підтримки населення, а також за рахунок партнерських проєктів, що дозволяє розширювати перелік послуг, модернізувати матеріальну базу та впроваджувати сучасні методи реабілітації.

Організаційний механізм діяльності Реабілітаційного центру «Мальва» також включає ведення внутрішнього моніторингу та оцінювання результатів надання соціальних послуг. Проводиться аналіз динаміки розвитку дітей та осіб, які перебувають на реабілітації, а також оцінка ефективності програм. Це дає змогу коригувати індивідуальні плани роботи, оптимізувати навантаження на фахівців, визначати потребу в додаткових послугах.

Надання послуг у центрі здійснюється на принципах доступності, добровільності, конфіденційності та індивідуального підходу. Застосування

цих принципів забезпечує відповідність діяльності центру державним стандартам, а також створює передумови для реального впливу реабілітаційних програм на якість життя отримувачів.

Таким чином, діяльність Реабілітаційного центру «Мальва» ДОР демонструє, як організаційно-управлінські механізми, закріплені на рівні громади й області, можуть забезпечувати ефективність соціальних послуг у сучасних умовах. Поєднання міжвідомчої координації, професійного кадрового забезпечення, фінансової підтримки з боку органів влади та системного моніторингу дозволяє центру виконувати ключову функцію у сфері соціального захисту - сприяти інтеграції, розвитку та соціалізації осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах.

### **2.3. Проблеми, бар'єри та виклики у функціонуванні системи соціального захисту на місцевому рівні**

Функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні в Україні відбувається у складних умовах, що зумовлені трансформаційними процесами державного управління, воєнними подіями, зростанням соціальної вразливості населення та постійною зміною законодавчого середовища. У цих умовах саме органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм соціальні установи несуть основний тягар відповідальності за забезпечення доступності та якості соціальних послуг. Однак, попри низку позитивних змін, система соціального захисту на місцях стикається з комплексом проблем і бар'єрів, які істотно знижують її результативність та здатність реагувати на нові соціальні ризики.

Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів. В Україні фінансування системи соціального захисту розподіляється між державними (близько 60 %) та місцевими бюджетами (від 32% до 48 %), спеціальними соціальними фондами, коштами підприємств, а також цільовою допомогою.

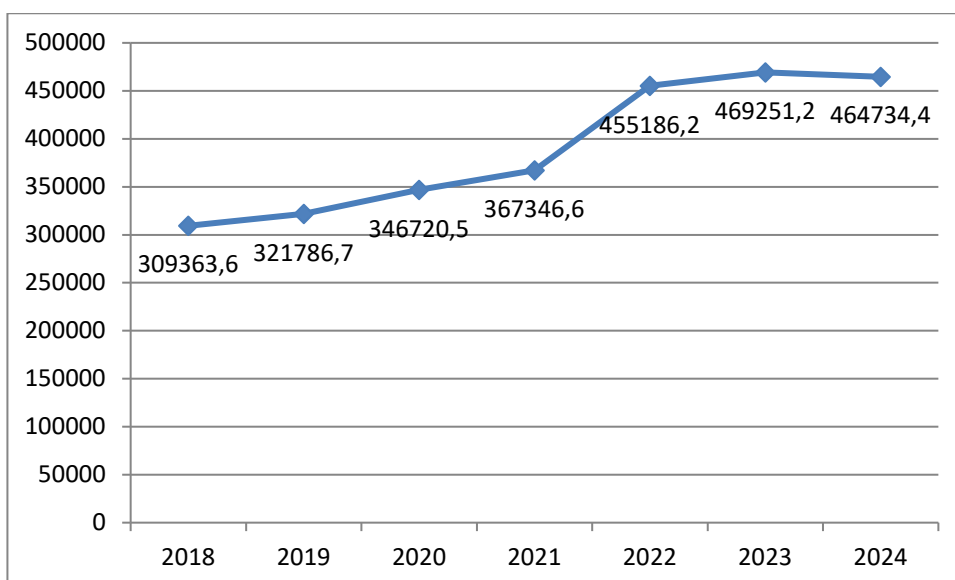


Рис. 3.1. Видатки зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення

Навіть за умов децентралізації, яка передбачила розширення власних повноважень громад, доходів місцевих бюджетів недостатньо для повноцінного фінансування соціальної інфраструктури, модернізації матеріальної бази, належного кадрового забезпечення та впровадження інноваційних методів роботи. Значна частина коштів спрямовується на підтримку інфраструктурних та оборонних потреб, що є закономірним у воєнний період, але залишає соціальну сферу у стані хронічного недофінансування. Внаслідок цього багато соціальних установ змушені працювати на межі ресурсних можливостей, обмежуючи обсяг послуг або відтермінуючи оновлення обладнання та навчання персоналу.

Суттєвим бар'єром є також кадровий дефіцит. Професійні соціальні працівники, психологи, фахівці з соціальної роботи, реабілітологи та педагоги-дефектологи залишають місцеву сферу через низькі заробітні плати, надмірне навантаження, ризики емоційного вигорання та відсутність можливостей для кар'єрного зростання. Така ситуація призводить до того, що у низці громад вакансії залишаються незаповненими роками, що фактично обмежує доступ населення до соціальних послуг. У закладах

реабілітаційного спрямування це створює особливо серйозні наслідки, оскільки безперервність реабілітаційного процесу потребує високої кваліфікації та стабільності кадрового складу.

До системних проблем належать і недоліки у міжвідомчій координації. Соціальний захист на місцях передбачає взаємодію з медичними закладами, освітніми установами, службами зайнятості, центрами реабілітації, поліцією, службами у справах дітей та іншими суб'єктами. На практиці інформаційний обмін між ними залишається фрагментованим, нерегулярним, а інколи й формальним. Це призводить до втрати часу при ухваленні рішень, дублювання функцій та нерідко - до того, що особа, яка потребує підтримки, «випадає» з поля зору соціальних інституцій. Особливо гостро ця проблема проявляється при роботі з сім'ями у складних життєвих обставинах, внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю, для яких безперервність міжвідомчої співпраці є визначальною.

Серйозним викликом є нерівномірність доступності соціальних послуг у різних громадах. У великих містах існує розвинена мережа інституційного та неінституційного догляду, спеціалізовані реабілітаційні установи, денні центри, відділення соціальної адаптації. У малих громадах можливості значно обмежені: відсутні фахові кадри, не вистачає приміщень, немає коштів на інклюзивну інфраструктуру, а підвезення отримувачів послуг ускладнене транспортними проблемами. У результаті виникає ситуація територіальної нерівності: можливості отримати якісну соціальну підтримку залежать не стільки від потреб людини, скільки від фінансової спроможності громади та її географічного розташування.

Наступною проблемою є складність адаптації нормативно-правових вимог до реалій місцевого управління. Законодавство у сфері соціальних послуг динамічно змінюється, що вимагає від органів місцевого самоврядування швидкого реагування, перегляду локальних програм, підготовки персоналу, укладення нових договорів та впровадження державних стандартів. Натомість, процеси адаптації на місцях затримуються

через бюрократичні процедури, нестачу юристів, відсутність цифрових інструментів автоматизації. Це створює розрив між правовими нормами і фактичними умовами їх реалізації.

Окремою групою бар'єрів є технологічні та інформаційні обмеження. Чимало громад досі не мають інтегрованих інформаційних систем соціального обліку, електронних реєстрів отримувачів послуг, інструментів онлайн-взаємодії між відомствами. У відсутності таких систем важко забезпечити адресність допомоги, уникнути дублювання інформації, налагодити прозору комунікацію з громадянами та створити умови для прогнозування соціальних ризиків. Деякі громади використовують застарілі методи ведення обліку, що не відповідає сучасним вимогам до управління соціальною сферою.

На рівні реабілітаційних установ та центрів також спостерігаються суттєві виклики. Нестача сучасного обладнання, обмежений доступ до інноваційних методик, недостатній рівень матеріальної стимуляції працівників, відсутність спеціалізованих транспортних засобів та інклюзивних умов для отримувачів послуг істотно звужують можливості таких закладів. Особливо гострою є потреба у розвитку програм комплексної реабілітації, які поєднують медичну, соціальну, педагогічну та психологічну складові. Проте через слабку координацію між структурними підрозділами органів публічного управління ці програми часто залишаються розпорошеними.

Значний вплив на систему соціального захисту має і психологічний фактор. Зростання кількості людей, які пережили травму, втрату житла, виснаження чи бойовий досвід, створює додаткове навантаження на соціальні служби. Проте громади часто не мають достатньої кількості психологів та кризових консультантів. Центри соціальних служб змушені виконувати функції, які виходять за межі їхніх стандартних повноважень, що знижує якість роботи та рівень підтримки населення.

Проблемою залишається й низький рівень участі громадян у процесах формування соціальної політики на місцевому рівні. Попри створення консультативно-дорадчих органів, інструменти громадської участі використовуються недостатньо активно. Мешканці громад часто не знають про свої права на отримання певних видів допомоги, не знайомі з умовами доступу до програм підтримки, а це породжує нерозуміння, недовіру та пасивність. Відсутність якісної комунікаційної політики з боку органів влади поглиблює ці проблеми.

В умовах воєнного стану окремим викликом стала необхідність оперативного реагування на нові категорії вразливого населення: внутрішньо переміщених осіб, осіб, які втратили домівки, сімей військовослужбовців, ветеранів, людей із пораненнями та психологічними травмами. Місцева система соціального захисту не була структурно готовою до такого масштабного зростання потреб, що вимагає перегляду інституційної моделі роботи, впровадження спеціальних програм підтримки та створення міжсекторальних команд.

Проблеми системи соціального захисту слід розглядати і через призму стратегічного планування. У значній частині громад соціальна політика формувалася фрагментарно, без ґрунтовного аналізу демографічних тенденцій, міграційних процесів, рівня соціальної вразливості та ризиків. Відсутність довгострокових стратегій не дозволяє громадам прогнозувати навантаження на соціальні служби, планувати бюджетні видатки та модернізацію інфраструктури. Часто заходи з реалізації соціального захисту реалізуються реактивно, а не превентивно.

Разом із тим, попри зазначені бар'єри, слід визнати, що система соціального захисту на місцевому рівні володіє значним потенціалом для розвитку. Уже сьогодні в низці громад з'являються нові моделі роботи: мультидисциплінарні команди, центри раннього втручання, соціальні офіси «єдиного вікна», партнерські проєкти з міжнародними організаціями. Саме такі практики демонструють, що навіть за умов обмежених ресурсів можливо

забезпечити високу якість соціальних послуг за умови правильно вибудованих управлінських рішень, стратегії розвитку та активної взаємодії суб'єктів соціальної сфери.

У контексті аналізу проблем і бар'єрів функціонування соціального захисту на місцевому рівні особливо показовим є приклад діяльності реабілітаційного центру «Мальва» Дніпропетровської обласної ради, який є одним із ключових закладів комплексної допомоги особам з інвалідністю, дітям з особливими потребами та сім'ям, що перебувають у складних життєвих обставинах. Саме цей заклад демонструє широкий спектр структурних проблем, що є характерними для багатьох подібних установ в Україні.

Для системного розуміння ситуації проведемо SWOT-аналіз реабілітаційного центру «Мальва» ДОР, який дозволяє побачити взаємозв'язок сильних і слабких сторін закладу з зовнішніми викликами та можливостями, що впливають на його функціонування (табл. 2.1).

Як свідчать дані табл. 2.1. Реабілітаційний центр «Мальва» має значний інституційний та професійний потенціал, проте його реалізація стримується обмеженістю ресурсів, застарілою матеріальною базою та недостатньою підтримкою з боку держави та місцевих бюджетів. Найбільш критичним є дисбаланс між збільшенням кількості отримувачів послуг та відсутністю ресурсного розширення закладу, що посилюється воєнними подіями, зростанням кількості ВПО та осіб, які потребують психологічної або медико-соціальної реабілітації.

Проблеми, ідентифіковані в межах SWOT-аналізу, повністю узгоджуються з типовими бар'єрами системи соціального захисту на місцевому рівні: нестача фінансів, кадровий дефіцит, фрагментарність міжвідомчої взаємодії, обмеженість цифрових інструментів та нерівномірність доступу до реабілітаційних послуг у різних громадах. Водночас наявні можливості - участь у грантах, розвиток партнерств, модернізація послуг - дають змогу вибудовувати стратегічну траєкторію

розвитку центру як сучасного мультифункціонального закладу соціального спрямування.

Таблиця 2.1.

## SWOT-аналіз реабілітаційного центру «Мальва» ДОР

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність досвідчених фахівців у сфері соціальної, психологічної та педагогічної реабілітації.</p> <p>Сформовані програми індивідуальної реабілітації та мультидисциплінарна взаємодія спеціалістів.</p> <p>Доступність послуг для широких категорій осіб, зокрема дітей з інвалідністю та ВПО</p> <p>Співпраця із ОМС, службами у справах дітей, закладами освіти та охорони здоров'я.</p>	<p>Обмежене фінансування, яке не дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу.</p> <p>Кадровий дефіцит: нестача реабілітологів, психологів, логопедів, фахівців ЛФК.</p> <p>Фізичний знос приміщень, недостатність сучасного обладнання та реабілітаційних технологій.</p> <p>Відсутність власного спеціалізованого транспорту для підвезення осіб з інвалідністю.</p>
Можливості	Загрози
<p>Участь у грантових програмах, проєктах міжнародної технічної допомоги.</p> <p>Розвиток інклюзивних послуг, впровадження сучасних реабілітаційних методик.</p> <p>Інтеграція цифрових інструментів, автоматизація обліку отримувачів послуг.</p> <p>Розширення міжсекторального партнерства та соціального підприємництва.</p>	<p>Зростання кількості отримувачів послуг через війну та внутрішню міграцію при тих самих ресурсах.</p> <p>Погіршення фінансової спроможності місцевих бюджетів.</p> <p>Посилення конкуренції з боку приватних реабілітаційних центрів, які мають кращу оснащеність.</p> <p>Професійне вигорання персоналу, плінність кадрів, емоційне навантаження.</p>

Складено автором

Таким чином, проблеми та виклики, з якими стикається система соціального захисту на місцевому рівні, є багатовимірними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють фінансові, кадрові, управлінські, інформаційні, інфраструктурні та нормативні аспекти. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає модернізацію організаційно-управлінських механізмів, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвиток соціальних

послуг відповідно до сучасних стандартів, а також формування ефективної системи взаємодії між усіма учасниками соціальної сфери.

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналіз інституційної спроможності ОМС у сфері соціального захисту показав що саме громади сьогодні є ключовими суб'єктами реалізації соціальної політики. Однак їхні можливості істотно відрізняються. Попри розширення повноважень у результаті децентралізації інституційна спроможність значної частини громад обмежується браком фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, слабо розвинутими аналітичними та планувальними функціями, нерівномірним рівнем цифровізації. Це, як наслідок, зумовлює територіальну нерівність у доступі населення до соціальних послуг та свідчить про те, що формальне передання повноважень без належного ресурсного та організаційного підкріплення не забезпечує належної ефективності системи соціального захисту на місцевому рівні.

2. Дослідження організаційного управлінських механізмів реалізації соціального захисту засвідчили, що ефективність місцевих систем значною мірою залежить від здатності громад формувати цілісну мережу соціальних послуг, забезпечувати міжвідомчу координацію та впроваджувати сучасні підходи до роботи з отримувачами послуг. Так, на прикладі діяльності центру комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Мальва» ДОР продемонстровано, що поєднання мультидисциплінарної команди, ідеалізованих програм реабілітації, співпраці з медичними освітніми та соціальними структурами, внутрішнього моніторингу і підтримки з боку органів влади дозволяє забезпечувати більш комплексний і результативний характер соціальної підтримки. Такі моделі можуть бути орієнтиром для інших громад за умови належного організаційного кадрового і фінансового супроводу.

3. Виявлення проблеми, бар'єри та виклики функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні мають системний характер і посилюються умовами воєнного стану, зростанням кількості вразливих категорій населення та динамічними змінами законодавства. Хронічне недофінансування, кадровий дефіцит, фрагментарність міжвідомчої взаємодії, нерівномірна доступність послуг, повільна цифровізація та складність адаптації нормативних вимог до місцевих умов обмежують здатність громад своєчасно і повноцінно реагувати на соціальні ризики у сукупності. Це обґрунтовує необхідність переходу до проактивної моделі управління соціальною сферою, що має базуватися на стратегічному плануванні, зміцненні інституційної спроможності ОМС, модернізації організаційно-управлінських механізмів, розширення партнерства із державними недержавними та міжнародними структурами та посилення адресності і якості соціальних послуг .

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **3.1. Модернізація системи публічного управління соціальним захистом населення**

Модернізація системи публічного управління у сфері соціального захисту розглядається як інтегрований комплекс заходів, що охоплює соціальну допомогу, систему державних гарантій та страхові механізми. Її стратегічною метою є підвищення рівня людського розвитку та забезпечення сталості соціальної підтримки. Однак нинішня система стикається з низкою проблем. Насамперед це стосується фінансового забезпечення: розподіл бюджетних ресурсів ґрунтується на недостатньо чітких та науково обґрунтованих критеріях, громади часто не мають достатніх коштів для виконання повноважень у визначених законом межах, а здійснювана оцінка фінансової спроможності регіонів має ознаки суб'єктивності. До цього додається низький рівень зацікавленості місцевої влади у розширенні власних джерел доходів та загальна неефективність у використанні бюджетних коштів [30].

Для зміцнення фінансової основи системи соціального захисту доцільно активніше залучати ресурси недержавного сектору - через інструменти краудфандингу та фандрайзингу, а також шляхом упровадження механізму відсоткової філантропії. Водночас варто збільшувати частку соціального страхування, розвивати державно-приватне партнерство у соціальній сфері та підтримувати соціальне підприємництво як чинник економічного розвитку громад.

Проблемність системи також проявляється у надмірній фрагментованості та розгалуженості нормативно-правової бази. Соціальні виплати, пільги й послуги регулюються десятками законів і сотнями

підзаконних актів. Крім того, існує понад сто категорій отримувачів різних видів допомоги, що суттєво ускладнює бюджетне планування і призводить до хронічного недофінансування. У таких умовах актуальним стає перегляд нормативних актів, їх узгодження між собою, а також формування логічно структурованого підходу до надання соціальних послуг. Важливим напрямом розвитку є поступовий перехід від пасивних форм державної підтримки до активних, орієнтованих на стимулювання економічної самостійності громадян [29].

Сучасні підходи до соціального захисту вимагають орієнтації на реальні потреби отримувачів послуг, а не на механічне підтримання існуючих інституційних структур. Це означає, що політика має бути спрямована на попит, а інструменти соціальної підтримки мають бути адаптовані до реальних проблем громадян.

Одним із ключових векторів модернізації є впровадження соціальних інновацій, які забезпечують розвиток нових підходів, моделей та технологій організації соціальних послуг. Соціальні інновації сприяють формуванню нових форм взаємодії, допомагають швидше реагувати на невирішені соціальні потреби, створюють передумови для розширення співпраці між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Це відповідає європейській політиці соціального розвитку, яка надає інноваціям важливу роль у подоланні кризових явищ та відновленні соціальної стабільності [23].

Процес упровадження соціальних інновацій передбачає визначення актуальних соціальних потреб, пошук нових рішень для їх задоволення, масштабування ефективних інновацій та оцінювання їхнього впливу на добробут населення. У цьому контексті важливо орієнтуватися на моделі, які стимулюють суспільні зміни, формують нові стандарти організації соціальної підтримки та узгоджуються з європейськими підходами.

Не менш значущим є розвиток інформаційних ресурсів системи соціального захисту. Їхнє ефективне функціонування залежить від якості збору, накопичення та аналізу даних, що дозволяє формувати впорядковану

систему знань, яка, у свою чергу, забезпечує взаємодію між науковими дослідженнями та практикою. Інформаційні ресурси мають стати основою для прийняття управлінських рішень і для вироблення стратегій реагування на соціальні виклики [23].



Рис. 3.1. Механізм модернізації системи публічного управління соціального захисту населення

Узагальнено автором

Узагальнення цих напрямів представлено в моделі механізму модернізації системи публічного управління соціальним захистом. Він включає організаційні, економічні, правові, фінансові та мотиваційні механізми, які реалізуються через відповідні методи та інструменти. Серед них окремо можна виділити підтримку соціального підприємництва, розвиток соціальної відповідальності бізнесу, оптимізація податкових і соціальних платежів, формування зворотного зв'язку з отримувачами послуг, систематизація нормативно-правової бази та інші управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності системи соціального захисту.

Таким чином, модернізація системи публічного управління у сфері соціального захисту населення передбачає комплексну взаємодію всіх наявних ресурсів, до яких відносяться нормативні, інформаційні, організаційні і фінансові. Її сутність полягає у здатності адаптуватися до змін соціального середовища, об'єднувати внутрішні й зовнішні чинники розвитку та забезпечувати результативну підтримку населення в умовах зростаючих соціальних потреб.

На рис. 3.1. наведено механізм модернізації системи публічного управління соціального захисту населення. Запропонований механізм (демонструє комплексний, багаторівневий підхід до модернізації системи соціального захисту, який поєднує інформаційне забезпечення, нормативну базу, а також сукупність важелів, методів і інструментів управління. Він спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, посилення адресності соціальної підтримки та збільшення соціально-економічної стійкості територіальних громад.

### **3.2. Закордонний досвід системи публічного управління соціальним захистом населення**

Сучасна модель соціального захисту в Україні перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, що зумовлює необхідність оперативного

оновлення як нормативно-правового забезпечення, так і управлінських підходів. Передусім постає потреба у створенні більш гнучкої та спрощеної нормативної системи, яка б дозволяла швидко і прозоро призначати соціальні виплати особам, що потрапили у складні життєві обставини. Одним із ключових напрямів модернізації є формування єдиних цифрових реєстрів отримувачів соціальних послуг. Такі реєстри повинні забезпечувати автоматизовану перевірку права на допомогу та визначення її розміру, що мінімізує ризики помилок, зловживань і затримок. У цьому контексті світовий досвід організації соціального забезпечення є важливим джерелом управлінських рішень, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Показовим є американський підхід, де соціальний захист ґрунтується на принципах глибокої децентралізації. Основна частина соціальних послуг забезпечується неприбутковими та благодійними організаціями, профспілками, фондами при приватних компаніях. Значна кількість таких організацій працює на міжнародному рівні - зокрема, Міжнародний Червоний Хрест чи Армія Порятунку. У США відсутня єдина централізована система соціального забезпечення: різні програми діють автономно, регулюючись як федеральним законодавством, так і нормативними актами окремих штатів або рішеннями місцевих органів влади [26].

Функціонування державної системи соціального забезпечення США поділяється на два напрями: соціальне страхування та соціальна допомога. Їхня відмінність полягає у джерелах фінансування. Соціальні страхові програми утримуються за рахунок внесків громадян і роботодавців, тоді як соціальна допомога оплачується з бюджетів різних рівнів. Отримання пенсій та низки соціальних виплат прямо залежить від тривалості та обсягів страхових внесків застрахованої особи. Саме страхові механізми визначають право людини на допомогу у разі втрати працездатності, виробничого травматизму, хвороби чи безробіття. Такий підхід є важливим для України, яка сьогодні стикається з низкою системних проблем у пенсійній сфері та забезпеченні соціальних гарантій [26].

У країнах із консервативною моделлю (Німеччина, Франція, Бельгія) соціальна політика побудована переважно на страхових засадах. Більшість соціальних ризиків покривається через страхові фонди, тоді як державна допомога має допоміжний характер. Водночас у скандинавських державах домінує соціал-демократична модель, де пріоритет віддається універсальним послугам і натуральній допомозі, доступній для всіх громадян. Держава забезпечує стандартний рівень підтримки незалежно від доходів, а працюючі особи отримують додаткові пільги.

Японська пенсійна система поєднує базові та професійні пенсії, формуючи багаторівневу структуру, у якій страхові внески сплачуються як працівниками, так і роботодавцями. Держава також бере участь у фінансуванні окремих категорій отримувачів, що дозволяє забезпечити стійкість системи.

У країнах Європи активно застосовуються механізми законодавчого регулювання мінімального рівня заробітної плати, які визначаються на різних рівнях: у Франції, Іспанії чи Нідерландах - державою, у Греції та Бельгії - через колективні договори, у Швейцарії чи Великій Британії - профспілками й об'єднаннями роботодавців.

Суттєвим елементом європейських моделей є комплексна система страхування від безробіття, що включає як страхові виплати (наприклад, *Arbeitslosengeld I* у Німеччині), так і бюджетні допомоги для забезпечення прожиткового мінімуму (*Arbeitslosengeld II*). У країнах Північної Європи вагоме місце посідають профспілкові системи страхування, що формують окремі фонди підтримки безробітних.

Соціальна політика Швеції є показовим прикладом цілісної системи страхування, яка гарантує людині фінансову підтримку у випадках народження дитини, хвороби, нещасних випадків, старості чи безробіття. Така модель забезпечує високий рівень соціальної стабільності та економічного захисту [25].

Загальною проблемою, що об'єднує різні країни, є стійкість систем соціального захисту. Саме тому Україні важливо використовувати досвід держав, які змогли збалансувати економічні можливості з потребами системи соціального забезпечення. Європейські стандарти у сфері соціального захисту базуються на принципах інклюзивності, доступності, відповідальності, персоніфікації послуг, дотриманні гідного рівня життя та забезпеченні продуктивної зайнятості.

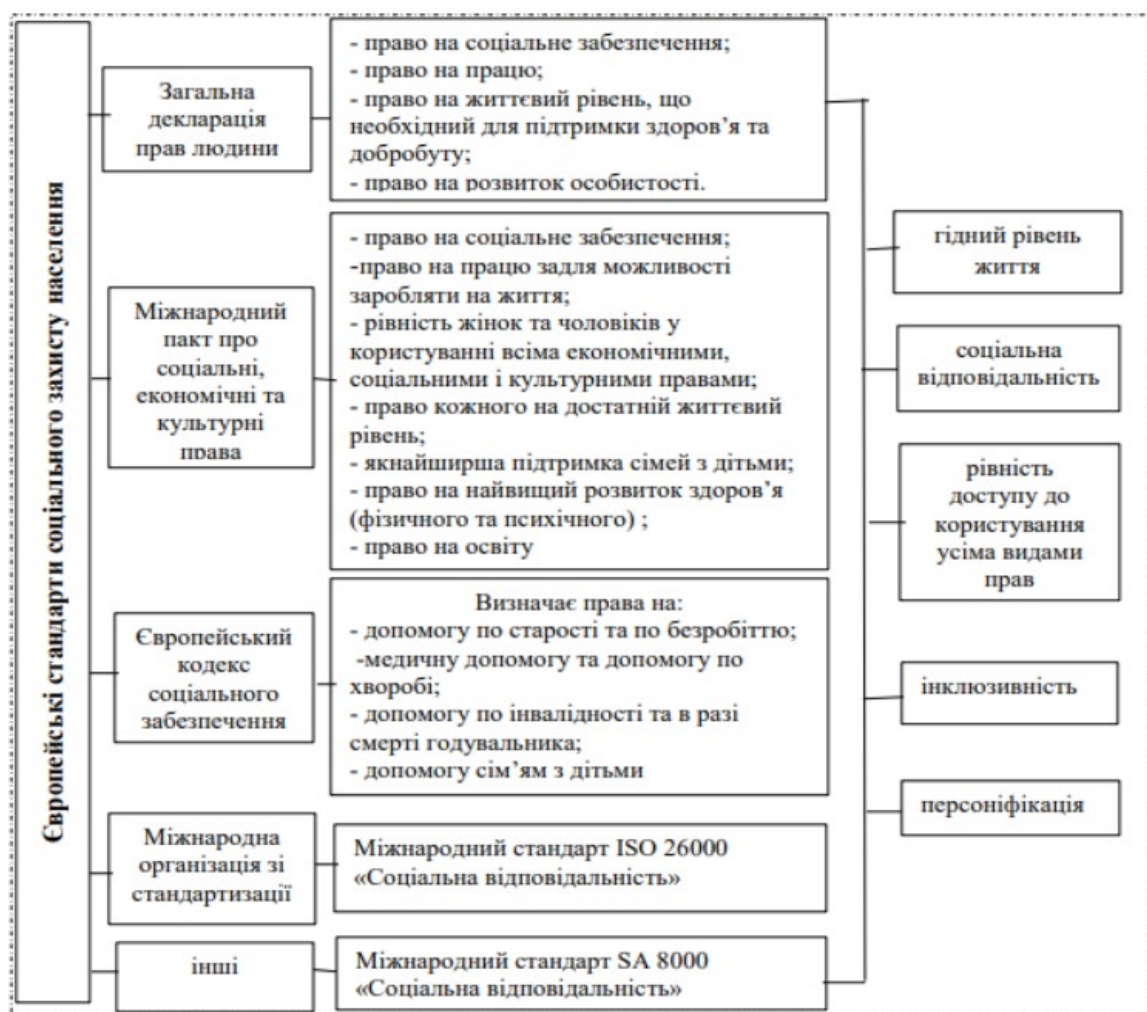


Рис. 3.2. Європейські стандарти соціального захисту населення

Серед ключових міжнародних документів, що формують засади європейського підходу до соціального захисту, варто виокремити Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, Загальну

декларацію прав людини, документи ISO, Європейський кодекс соціального забезпечення та низку інших актів, що регламентують якість, зміст і принципи надання соціальних послуг.

Європейські підходи передбачають також маркетизацію соціальних послуг, інтеграцію міжвідомчих функцій, цифровізацію сервісів, формування збалансованої системи активної та пасивної соціальної політики. Важливою складовою є соціальне картографування – формування аналітичних баз даних про потреби населення та можливості залучення неурядових організацій до надання послуг.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє стверджувати, що сучасні системи соціального захисту, незалежно від моделі, орієнтовані на підтримку осіб з інвалідністю, людей похилого віку, малозабезпечених сімей та громадян, які потребують негайної допомоги. Фінансування таких систем є комбінованим і включає як централізовані механізми, так і децентралізовані моделі з активною участю приватних та громадських структур. Для України актуальною є також пропозиція переходу від великої кількості пілг до більш адресної підтримки з урахуванням реального рівня нужденності.

Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесу призначення допомоги та формування реєстрів отримувачів соціальних послуг може стати одним із ключових факторів модернізації української системи соціального захисту, забезпечивши її прозорість, ефективність та доступність.

### **3.3. Формування ефективної моделі розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні**

Формування ефективної моделі розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні передбачає створення цілісного управлінського механізму, здатного забезпечувати сталу, адаптивну та інклюзивну соціальну політику в умовах децентралізації, воєнних викликів і зростання суспільної

вразливості. Ефективність такої моделі визначається не окремими заходами чи програмами, а здатністю органів публічного управління формувати стратегічні рішення, координувати діяльність суб'єктів соціальної сфери, забезпечувати ресурсну збалансованість і здійснювати постійний моніторинг результатів. У центрі цієї моделі перебуває не перелік послуг, а управлінська логіка їх створення, реалізації та вдосконалення.

Управління соціальним захистом потребує переходу від фрагментарних рішень до інтегрованого підходу, де ключовими стають: аналітика потреб, стратегічне планування, формування управлінських стандартів, розвиток кадрового потенціалу та побудови партнерств. сучасний соціальний захист вимагає застосування концепції «управління за результатами», коли органи місцевого самоврядування формують не лише набір інструментів, а й систему цілей, індикаторів, механізмів оцінювання та можливостей для коригування політики. Залежно від змін соціального середовища такий підхід створює модель, у якій рішення спираються на оцінювання ефективності, а не на адміністративну традицію чи формальне виконання повноважень.

Важливою складовою розвитку системи соціального захисту є формування мережі соціальних послуг, яка відповідає принципам: доступності, адресності та безперервності. Однак сама наявність установ не гарантує результативності. Вирішальною є здатність органів публічного управління здійснювати координацію між цими установами, забезпечувати їхню взаємодію з медичними освітніми та реабілітаційними структурами, встановлювати єдині підходи до обліку, супроводу та моніторингу випадків. Ефективна модель соціального захисту передбачає налагодження єдиного інформаційного простору, що поєднує локальні реєстри, цифрові інструменти оцінювання, потреби системи управління соціальними випадками. Це дозволяє мінімізувати дублювання функцій, прискорити прийняття рішень і підвищити точність надання допомоги.

Значну роль відіграє розвиток кадрового потенціалу, адже сама компетентність управлінців і фахівців визначає здатність системи швидко

адаптуватися до змін. Ефективна модель соціального захисту включає: постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних стандартів, створення умов для запобігання емоційному вигоранню та підтримку командної взаємодії. Для органів публічної влади це означає необхідність упровадження управлінських стратегій мотивації кадрового резерву та партнерської підготовки кадрів у співпраці з освітніми та міжнародними інституціями.

Органи публічного управління мають забезпечувати структурну логіку функціонування системи соціального захисту, у якій ключові управлінські функції – планування, організація, координація, мотивація та контроль – взаємодіють у безперервному циклі. У цьому контексті пропонується узагальнена схема управлінського циклу формування ефективної моделі соціального захисту.

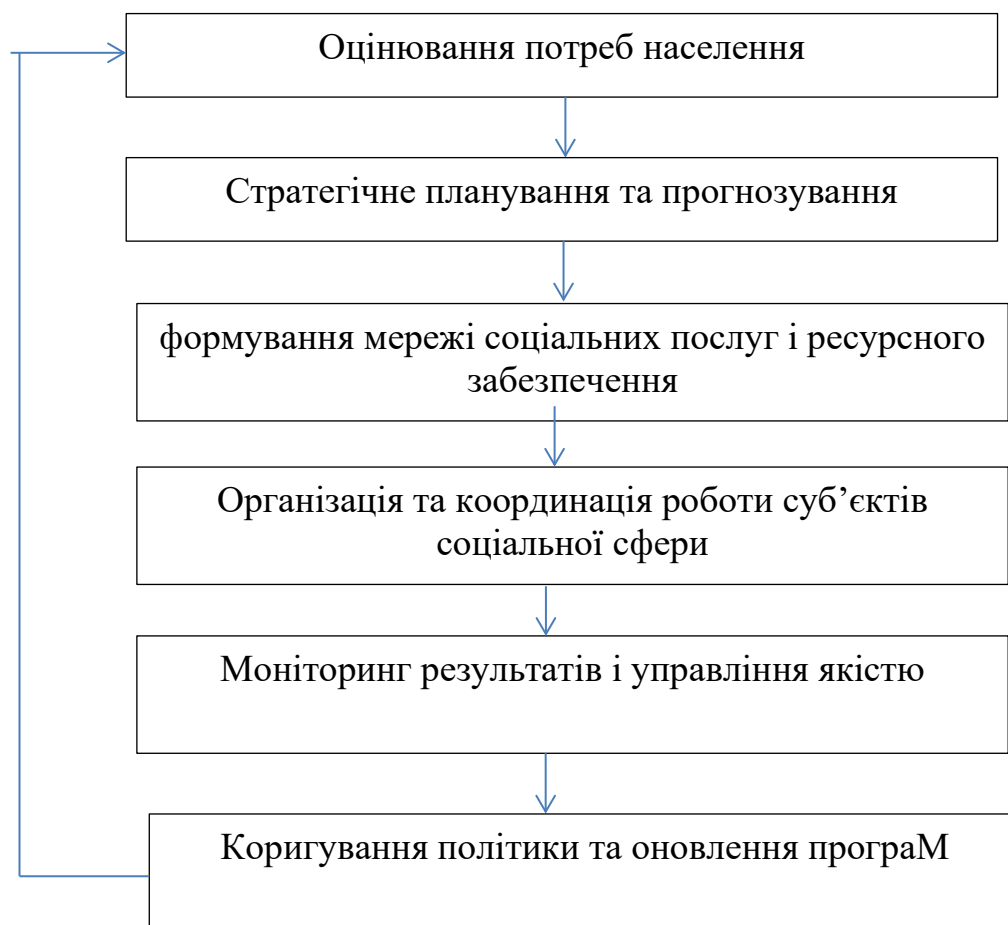


Рис. 3.3. Управлінський цикл розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні

У такому циклі соціальні служби, реабілітаційні центри та інші інституції розглядаються як управлінські елементи, а не як самодостатні організації.

Удосконалена модель соціального захисту має забезпечувати гнучкість управління в умовах зростання соціальних ризиків. Воєнні події засвідчили, що громади повинні мати функціональні механізми кризового реагування, які здатні широко розгортати тимчасові осередки допомоги, організовувати соціальний супровід постраждалих, координувати діяльність волонтерських рухів та гуманітарних штабів. Це потребує не лише ресурсів, а й управлінської готовності, наявності протоколів міжвідомчих груп, алгоритмів обміну інформацією. Ефективна модель соціального захисту тому і ґрунтується на управлінських процедурах, які забезпечують організованість та передбачуваність дій у кризових ситуаціях.

У цьому контексті особливого значення набуває інституційний розвиток реабілітаційних центрів, таких як Центр комплексної реабілітації осіб з інвалідністю «Мальва» ДОР. Діяльність Центру має розглядатися не як окрема соціальна послуга, а як структурний елемент публічного управління соціальної політики. У рекомендаційному аспекті розвиток Центру «Мальва» потребує управлінських рішень, які спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу через цільові програми підготовки фахівців, модернізацію матеріально-технічної бази, що має відбуватися не епізодично, а як складова планового бюджетного процесу, розширення цифрових інструментів, моніторингу реабілітаційних програм, створення механізмів міжвідомчої взаємодії з медичними та освітніми установами.

Окремим завданням є впровадження системи управління якістю реабілітаційних послуг, яка базуватиметься на стандартних протоколах оцінювання ефективності кожного випадку та формування індивідуальних траєкторії підтримки.

Таблиця 3.1.

Елементи ефективної моделі соціального захисту у категоріях публічного управління

Складові елементи	Зміст	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Аналіз демографічних, соціальних та економічних тенденцій, визначення пріоритетів та прогнозів	Формування довгострокових орієнтирів соціальної політики
Інституційна координація	Взаємодія між соціальними службами, медичними та освітніми установами, ОМС та НУО	Безперервність і керованість соціальних послуг
Ресурсне забезпечення	Оптимізація бюджетних видатків, грантові програми, партнерства	Сталість фінансування та можливість розширення послуг
Кадрова спроможність	Підготовка фахівців, професійні стандарти, підтримка персонал	Підвищення якості та ефективності соціальної роботи
Цифровізація	Реєстри, облік випадків, електронні протоколи, автоматизація процесів	Прозорість, швидкість і точність управлінських рішень
Моніторинг і оцінювання	Моніторинг і оцінювання	Управління за результатами, обґрунтованість коригувань політики

ОМС, виступаючи координаторами цієї моделі повинні формувати складні управлінські рішення, щодо розвитку реабілітаційних послуг, залучення грантових ресурсів, партнерств із міжнародними організаціями, громадськими об'єднаннями та спеціалізованими установами, створення умов для інклюзивного доступу та розширення спектром послуг для дітей, молоді та дорослих з інвалідністю. У межах удосконалення управлінської моделі Центр «Мальва» має розглядатися як майданчик для апробації інноваційних практик, впровадження мультидисциплінарних команд розвитку, цифрових карт реабілітації та формування спільних програм з громадами області.

У підсумку ефективна модель розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні постає як управлінська система, яка здатна забезпечувати стратегічне планування, ресурсну збалансованість, міжвідомчу координацію, кадрову спроможність та орієнтацію на результат. Її функціонування передбачає гнучкість, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни соціального середовища, що є ключовими умовами формування сучасної соціальної політики в Україні.

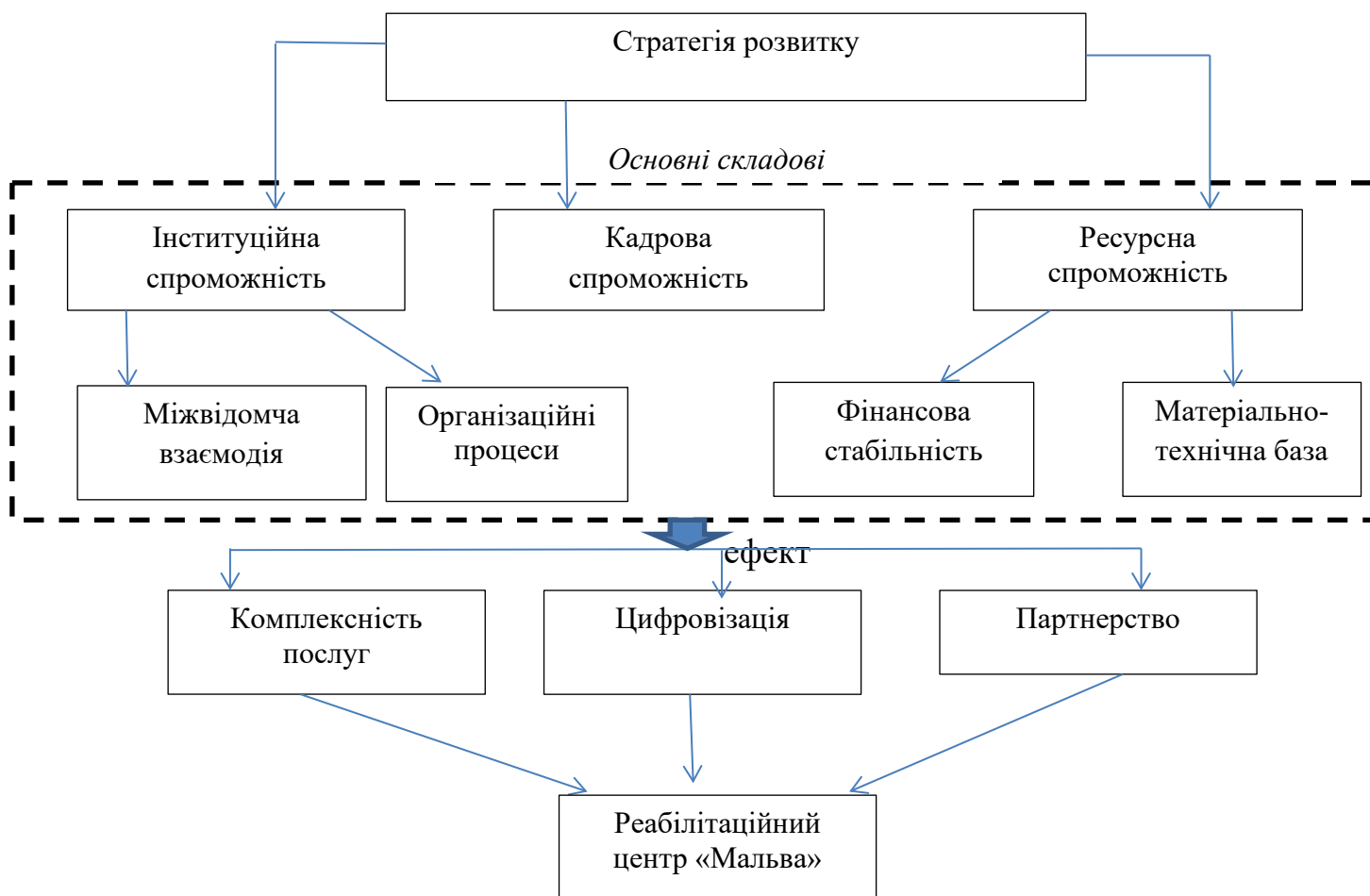


Рис. 3.4. Модель розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні

У цьому контексті розвиток інституцій, на кшталт, реабілітаційного центру «Мальва» має розглядатися як частина ширшої управлінської моделі, яка забезпечує стабільність системи соціального захисту, її орієнтованість на потреби людини та відповідність сучасним стандартам публічного управління.

### Висновки до розділу 3

1. Модернізація системи публічного управління соціальним захистом населення полягає у формуванні гнучкої, інноваційної та результативно-орієнтованої модулі, яка поєднує оновлення нормативно-правової бази, розвиток соціальних інновацій, цифровізацію процесів, посилення

інформаційно-аналітичної функції, диверсифікацію джерел фінансування та інтеграцію економічних, мотиваційних та організаційних механізмів, що забезпечує підвищення адресності, прозорості та стійкості системи соціальної підтримки на місцевому рівні.

2. Закордонний досвід функціонування систем соціального захисту свідчить, що їхня ефективність ґрунтується на поєднанні страхових і бюджетних інструментів, високому рівні цифровізації сервісів, стандартизації процедур, чіткій міжвідомчій координації, активній участі громадянського суспільства та використанні аналітичних платформ, що створює методологічні орієнтири для адаптації української системи до європейських стандартів і підвищення її інституційної стійкості.

3. Формування ефективної моделі розвитку системи соціального захисту на місцевому рівні передбачає побудову інтегрованої управлінської системи, що забезпечує стратегічне планування, належну кадрову та ресурсну спроможність, цифрову інтеграцію, міжвідомчу взаємодію і впровадження управління за результатами, що дозволяє громадам гнучко реагувати на соціальні ризики, підвищувати якість послуг, розширювати партнерства й забезпечувати системну підтримку населення відповідно до сучасних стандартів публічного управління.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження розкрито сутність та роль соціального захисту в системі публічного управління й доведено, що соціальний захист є базовим інститутом забезпечення соціальної стабільності, рівності можливостей та соціальної безпеки громадян, а також одним із ключових механізмів реалізації конституційних функцій держави. У сучасних умовах він виступає не лише засобом підтримки вразливих категорій населення, а й інструментом підвищення спроможності долати наслідки криз і формувати тривалий людський розвиток на місцевому рівні.

2. Досліджено систему суб'єктів публічного управління соціальним захистом. Встановлено, що її ефективність ґрунтується на взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, спеціалізованих соціальних установ та інституцій громадянського суспільства. Саме місцевий рівень виступає ключовим у реалізації соціальної політики, оскільки забезпечує практичне надання послуг, встановлює прямий контакт з отримувачами та здатний оперативно реагувати на локальні соціальні потреби.

3. Аналіз нормативно-правових засад функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні засвідчив, що в Україні сформовано розгалужену, але складну й фрагментовану правову базу, яка окреслює повноваження, відповідальність та інструменти діяльності ОМС у соціальній сфері. Відповідні нормативні документи закріплюють провідну роль громад як первинних суб'єктів надання соціальних послуг та адміністрування соціальних виплат. Прийняття Закону «Про соціальні послуги» започаткувало перехід до моделі, орієнтованої на оцінку потреб, адресність, конкуренцію постачальників і партнерство з недержавним сектором, що наближує національну систему до європейських підходів. Водночас множинність актів, перетин повноважень та різний рівень ресурсного забезпечення громад створюють ризики нерівномірності доступу до

соціального захисту і ускладнюють практичну реалізацію задекларованих прав.

4. Аналіз інституційної спроможності ОМС у сфері соціального захисту показав що саме громади сьогодні є ключовими суб'єктами реалізації соціальної політики. Однак їхні можливості істотно відрізняються. Попри розширення повноважень у результаті децентралізації інституційна спроможність значної частини громад обмежується браком фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, слабо розвинутими аналітичними та планувальними функціями, нерівномірним рівнем цифровізації. Це, як наслідок, зумовлює територіальну нерівність у доступі населення до соціальних послуг та свідчить про те, що формальне передання повноважень без належного ресурсного та організаційного підкріплення не забезпечує належної ефективності системи соціального захисту на місцевому рівні.

5. Дослідження організаційного управлінських механізмів реалізації соціального захисту засвідчили, що ефективність місцевих систем значною мірою залежить від здатності громад формувати цілісну мережу соціальних послуг, забезпечувати міжвідомчу координацію та впроваджувати сучасні підходи до роботи з отримувачами послуг. Так, на прикладі діяльності центру комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Мальва» ДОР продемонстровано, що поєднання мультидисциплінарної команди, ідеалізованих програм реабілітації, співпраці з медичними освітніми та соціальними структурами, внутрішнього моніторингу і підтримки з боку органів влади дозволяє забезпечувати більш комплексний і результативний характер соціальної підтримки. Такі моделі можуть бути орієнтиром для інших громад за умови належного організаційного кадрового і фінансового супроводу.

6. Виявлено коло проблем, бар'єрів і викликів, що стримують ефективне функціонування системи соціального захисту на місцевому рівні. До найбільш критичних віднесено: хронічне недофінансування, кадровий

голод, недостатню цифровізацію, нерівномірність доступу до послуг між громадами, фрагментарність міжвідомчої взаємодії та складність адаптації законодавчих вимог до реальних умов місцевого управління. Встановлено, що ці проблеми суттєво посилюються в умовах воєнних дій. Це обґрунтовує необхідність переходу до проактивної моделі управління соціальною сферою, що має базуватися на стратегічному плануванні, зміцненні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, модернізації організаційно-управлінських механізмів, розширення партнерства із державними недержавними та міжнародними структурами та посилення адресності і якості соціальних послуг

7. Обґрунтовано напрями модернізації публічного управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. . Модернізація системи публічного управління соціальним захистом населення полягає у формуванні гнучкої, інноваційної та результативно-орієнтованої модулі, яка поєднує оновлення нормативно-правової бази, розвиток соціальних інновацій, цифровізацію процесів, посилення інформаційно-аналітичної функції, диверсифікацію джерел фінансування та інтеграцію економічних, мотиваційних та організаційних механізмів, що забезпечує підвищення адресності, прозорості та стійкості системи соціальної підтримки на місцевому рівні

8. У межах дослідження вивчено зарубіжний досвід функціонування систем соціального захисту, що дало змогу визначити найбільш релевантні для України підходи: універсалізацію базових соціальних гарантій, розвиток соціального страхування, стандартизацію послуг, високий рівень цифровізації соціальної сфери, персоніфіковані реєстри та інтегровані моделі соціальної підтримки. Зазначено, що ефективність європейських систем ґрунтується на поєднанні активної та превентивної соціальної політики.

9. Розроблена модель удосконалення системи соціального захисту на місцевому рівні узагальнила стратегічні, інституційні та управлінські елементи розвитку соціальної сфери. Модель передбачає інтегрований управлінський цикл, формування кадрового потенціалу, ресурсну

збалансованість, цифрову трансформацію, розвиток партнерств та системний моніторинг. Особлива увага приділена ролі реабілітаційних центрів, зокрема «Мальви» ДОР, як інституцій, здатних стати ядром комплексної підтримки й впровадження інновацій у соціальній сфері.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балика Б.О. Публічне управління у сфері соціальної політики. Публічне управління та адміністрування. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-12>
2. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. С. 105–111. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1981>.
3. Варналій З. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56. С. 106-113., <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>
4. Василик О.М. Соціальний захист населення як важлива складова публічного адміністрування. Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Тернопіль, 28 березня 2019 р.). Тернопіль : ПП Паляниця В.А. 2019. С.17–18.
5. Види соціальних послуг та форми їх надання. Закарпатська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.carpathia.gov.ua>
6. Вступ до соціальної роботи : навчальний посібник / [Семигіна Т.В., Мигович І.І., Грига І.М. та ін.]; за ред. Т.В. Семигіної, І.І. Миговича. – К. : Академвидав, 2005. – 304
7. Геєць В.М. Ознаки соціальної якості життя воєнного часу в Україні й завдання її повоєнного відновлення. [Economy of Ukraine, 2024, Vol 67, Issue 4, p3](#) DOI: 10.15407/economyukr.2024.04.003
8. Головка В. В. Особливості державної політики соціального захисту населення в умовах воєнного стану в Україні. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16874/1/Golovko.pdf>.

9. Длугопольський О. В. Державна політика у сфері соціального захисту населення: аспекти відповідальності суспільного сектора. Наука й економіка. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 148–156
10. Дубич К.В. Сучасна система надання соціальних послуг України. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2015. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=821>.
11. Дутчак А. В. Соціальне забезпечення громадян: сучасний стан та перспективи розвитку. Молодий вчений. 2017. № 5. С.568–572
12. Енциклопедія для фахівців соціальної сфери / За заг. ред. проф. І.Д. Звереві. – Київ, Сімферополь: Універсум, 2012. – 536 с. бірник нормативно-правових актів у сфері захисту прав дітей. ЮНІСЕФ, 2003. – 412 с.
13. 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. 820 с.
14. Кадикало О. І. Актуальні питання соціального захисту населення України в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2022. № 2. С. 10–14.
15. Кириченко О. Соціальний захист населення як об'єкт публічного управління. Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики ХХІ століття. 2021. С. 103-105.
16. Клочо О.О. Соціальна допомога в Україні: реалії, перспективи. Соціально-політичний журнал. 2020. № 4. С.155–162.
17. Конституція України, № 254к/96-ВР (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
18. Кривоконь Н.І. Проблеми соціальної роботи та соціальної політики в Україні: навчальний посібник. – Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет, 2012. – 320 с.

19. Ліжевський А.Л. Теоретичні аспекти публічного адміністрування у сфері соціального захисту. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №4. С.681–684.
20. Ліжевський А.Л. Правові засади публічного адміністрування у сфері соціального захисту населення. Право і суспільство. 2021. №1. Ч. 2. С.43–48.
21. Ліжевський А.Л. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту населення: інституційно-змістовна характеристика. Правові новели. 2021. № 13. Т. 2. С.32–37
22. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України: моногр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.
23. Мелконян А. Соціальний захист як пріоритет системи публічного управління. Державне управління. 2022. № 1 (69). С. 72-77.
24. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення. Житомир : Полісся, 2015. 564 с.
25. Міністерство праці і соціальної політики Польщі. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina>
26. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Американський досвід надання соціальних виплат. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 80–86. DOI:10.32702/2306-6806.2021.9.80.
27. Николаєва В.І. Організаційне забезпечення системи соціальної роботи в Україні: сучасні реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського . 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 132-137 DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.3/23>
28. Основи публічного адміністрування: навч. посіб. / за заг. ред. Н.П.Матюхіної. Харків : Право, 2018. 172 с
29. Підлипна Р.П. Основні засади та історичні етапи становлення і розвитку соціального страхування. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. Випуск 11. Ч. 1. С. 15–18.

30. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. Європейські перспективи. 2014. №10. С. 29–36.

31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/stru#Stru>

32. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 23.10.2025 р. № 4059-ІХ: станом на 23 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>

33. Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування : Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 922-VIII від 25.12.2015, ВВР, 2016, № 9, ст.89, № 1774-VIII від 06.12.2016, ВВР, 2017, № 2, ст.25, № 2148-VIII від 03.10.2017, ВВР, 2017, № 40-41, ст.383, № 2249-VIII від 19.12.2017}. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1105-14/page3> 44. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

34. Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування : Закон України від 2005 р URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2342-15>

35. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Закон України від 20 грудня 2001 р. №2905- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14>

36. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 р. № 875-ХІІ. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>

37. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 №2671-VIII. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243237379>

38. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні : Закон України від 16 грудня 1993 № 3721-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12>

39. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців і членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 № 2011-XII.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12>

40. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>

41. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>

42. Про охорону дитинства : Закон України від 26 квітня 2001 № 2402-III. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14>

43. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 №2961-IV [URL: <https://zakon.help/law/2961-IV/edition07.08.2017/page3>

44. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23.12.1997 №776/97-ВР – 1998. – № 20. – 99 с. (Із змінами, внесеними згідно із Законами).

45. Про державну допомогу сім'ям з дітьми : Закон України від 21 листопада 1992 № 2811-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12>

46. Руженський М.М. Трансформація інститутів соціального захисту населення в транзитивній економіці. : дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2016. – 411 с.

47. Скуратівський В. А., Палій О. М. Основи соціальної політики: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

48. Смирнова І.І., Лихошва О.Ю., Рак Н.В., Горієва Л.А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3. С.205–212.

49. Соціальна політика: поняття, сутність та об'єкт. URL. [https://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/](https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/) Цимбал Б.М. Публічне управління безпекою особистості крізь призму оцального захисту та соціальної безпеки. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3(34). С. 58-61 DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.8>

50. Чекан М.М. Поняття та елементи механізму публічного адміністрування соціального захисту Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Вип. 1. Т.3. С.133–138.

51. Шульженко С. Публічне управління у сфері соціального захисту на місцевому рівні. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025.С. 210-212

52. Barr N. The Economics of the Welfare State, Oxford University Press, 2012). <https://global.oup.com/academic/product/the-economics-of-the-welfare-state-9780199297818>.

53. Esping-Andersen G *The Three Worlds of Welfare Capitalism* <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691028576/the-three-worlds-of-welfare-capitalism>

54. ILO Convention No.102, 1952 [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312247](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312247)

55. Titmuss R. Social Policy, Allan & Unwin, 1974 <https://archive.org/details/socialpolicy0000titm>

56. World Social Protection Report 2021–2023 [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_817572](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_817572)

57. World Bank, 2022 <https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotectionandjobs>