

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра психології та соціальної роботи

Гнатюк Лідія Василівна

Стратегія і тактики проєктування та реалізації соціальної політики
України в умовах сьогодення

спеціальність: 231 – Соціальна робота
освітньо-професійна програма – Соціальна робота

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи СРзм-21
Л. В. Гнатюк

Науковий керівник
д.е.н., проф. В.П. Лещук

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.
Завідувач кафедри
_____ А.Н. Гірняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	8
1.1. Поняття, сутність і функції соціальної політики держави	8
1.2. Теоретичні підходи до розуміння стратегії і тактики у державному управлінні	12
1.3. Нормативно-правова база соціальної політики України	15
1.4. Механізми формування та реалізації соціальної політики: історичний і сучасний аспекти	27
1.4.1. Історичний аспект формування соціальної політики в Україні	27
1.4.2. Сучасні механізми формування соціальної політики	29
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	33
2.1. Аналіз сучасних соціально-економічних умов формування державної соціальної політики	33
2.2. Основні напрями соціальної політики України: пріоритети, ресурси, виклики	36
2.3. Проблеми реалізації стратегічних цілей соціальної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення	40
2.3.1. Соціальні проблеми	40
2.3.2. Економічні проблеми	42
2.3.3. Організаційно-інституційні проблеми	44
2.3.4. Виклики післявоєнного відновлення	45
2.4. Роль державних і недержавних інституцій у проєктуванні та реалізації соціальної політики	47
2.4.1. Державні інституції у формуванні та реалізації соціальної	47

політики	
2.4.2. Недержавні інституції у реалізації соціальної політики	49
2.4.3. Волонтерські ініціативи	52
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКИ ПРОЄКТУВАННЯ	56
СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ	
СЬОГОДЕННЯ	
3.1. Принципи стратегічного планування в соціальній політиці: національний і регіональний рівні	56
3.2. Тактичні інструменти реалізації соціальної політики: управлінські, фінансові, комунікаційні механізми	65
3.3. Модель ефективного проєктування соціальної політики в сучасній Україні	68
3.4. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічних і тактичних підходів до соціальної політики в умовах трансформаційних процесів	71
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні зумовлює необхідність ґрунтовного переосмислення підходів до формування та реалізації соціальної політики держави, залучення нових суб'єктів до цих процесів. В умовах воєнного стану, масштабних внутрішніх переміщень населення, економічної нестабільності та зростання рівня соціальної вразливості громадян стратегічне планування соціальної політики набуває особливої актуальності. Саме чітке визначення стратегічних цілей, гнучке застосування тактичних механізмів та оптимальне використання ресурсів суспільства є передумовами ефективного функціонування системи соціального захисту, забезпечення справедливого розподілу ресурсів і зміцнення соціальної згуртованості з метою розбудови українського соціуму. У процесі стратегування слід опиратися на традиції української соціальної політики та соціального захисту, а також враховувати кращі практики зарубіжного досвіду й шукати способи реалізації цих практик на теренах нашої держави. Також потужним інструментом соціальної політики сьогодні виступають новітні цифрові технології, які активно функціонують в українському суспільстві, з кожним роком розширюють сферу діяльності та спрощують чимало соціальних послуг, роблять їх доступнішими для отримувачів.

Водночас процес стратегування соціальної політики в Україні сьогодні постає перед низкою проблем, серед яких варто згадати фрагментарність державних програм, недостатню координацію між рівнями влади, дефіцит фінансових ресурсів, недосконалість механізмів моніторингу ефективності. У таких умовах важливо сформувати цілісну концепцію, у межах якої будуть поєднані стратегічні орієнтири тактичні інструменти, а також враховано регіональний ресурс та передбачено можливість залучення нових суб'єктів. Саме такий комплексний підхід забезпечить сталі результати у сфері соціального розвитку.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання соціальної політики та державного регулювання соціальної сфери розглядали у своїх працях українські й зарубіжні науковці: Е. Лібанова [19; 48], І. Гнибіденко [49], О. Макарова [21-25], Н. Балтачєєва [3], Дж. Роулз [43], А. Сен [50] та ін. Теоретичні аспекти стратегічного управління й соціального планування досліджували В. Бакуменко [10], В. Князєв [7], Н. Нижник [28; 29], В. Скуратівський [47], Д. Ломоносов [18]. Проте питання інтеграції стратегічного та тактичного рівнів проектування соціальної політики в умовах сучасних трансформацій (глобалізація, воєнний стан, потреба повоєнної відбудови) потребує подальшого наукового осмислення.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є соціальна політика України як система державних заходів, спрямованих на забезпечення соціальної стабільності та добробуту населення.

Предметом дослідження стали стратегічні й тактичні підходи до проектування та реалізації соціальної політики України в сучасних умовах.

Визначені об'єкт і предмет дослідження, актуальність його теми зумовлюють мету магістерської роботи – проаналізувати сучасний стан соціальної політики України, виявити основні проблеми її стратегічного і тактичного проектування та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності соціально-управлінських механізмів у цій сфері.

Реалізація задекларованої мети передбачає розв'язання таких завдань:

1. Розкрити сутність, функції та принципи соціальної політики держави.
2. Охарактеризувати теоретичні підходи до поняття стратегії й тактики у сфері державного управління.
3. Проаналізувати чинну нормативно-правову базу соціальної політики України.
4. Дослідити сучасний стан і проблеми стратегування соціальної політики в Україні.

5. Визначити стратегічні пріоритети й тактичні інструменти її реалізації.

6. Запропонувати модель ефективного поєднання стратегічних і тактичних підходів у соціальній політиці держави.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи: системний і структурно-функціональний – для аналізу соціальної політики як цілісної системи; порівняльний – для вивчення міжнародного досвіду; статистичний і аналітичний – для оцінки соціально-економічних показників; метод експертних оцінок – для визначення ефективності стратегічних рішень; прогностичний – для моделювання перспектив розвитку соціальної політики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні концептуальних засад поєднання стратегії та тактики у проектуванні соціальної політики України, що передбачає формування багаторівневої моделі соціального управління з урахуванням сучасних викликів – воєнних, економічних, глобалізаційних, міграційних і демографічних.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про стратегічне управління соціальною політикою в сучасних умовах, а також в аналізі зарубіжного досвіду соціальної політики та пошуку механізмів упровадження кращих практик на теренах України.

Практичне значення дослідження вбачаємо у можливості використання його результатів у процесі вдосконалення державних і регіональних програм соціального розвитку: пошуку та поширенні актуальних для сьогодення способів розв’язання соціальних проблем, їхньої популяризації та можливостей імплементації на загальнодержавному та регіональному рівнях, розширення спектру надавачів соціальних послуг, використанні потенціалу громадських організацій, міжнародних організацій, мобілізації ресурсів для покращення соціального забезпечення українського населення.

Зміст і структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, текстова частина роботи – 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Поняття, сутність і функції соціальної політики держави

Соціальна політика є однією з ключових складових державної політики, спрямованої на забезпечення стабільності суспільного розвитку, підвищення якості життя громадян і зміцнення соціальної справедливості. Її зміст визначається як сукупність цілей, принципів, заходів і механізмів, за допомогою яких держава регулює соціальні процеси, формує умови для всебічного розвитку особистості та суспільства в цілому.

У науковій літературі поняття «соціальна політика» потрактовано неоднозначно. Це зумовлено багатогранністю соціальної сфери та різними підходами до її аналізу. Так, на думку Е. Лібанової, соціальна політика – це цілеспрямована діяльність держави та суспільства, спрямована на регулювання соціальних відносин, забезпечення соціального захисту населення, створення умов для гідного життя людини [57, 3-7]. В. Геєць визначає соціальну політику як інструмент державного управління, що забезпечує узгодження економічного розвитку з рівнем соціального добробуту громадян [57]. У більш широкому розумінні соціальна політика розглядається як система заходів, які забезпечують реалізацію соціальних прав людини, формування рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, статі, віку чи місця проживання.

Сутність соціальної політики полягає у збалансуванні інтересів різних соціальних груп, забезпеченні соціальної стабільності та мінімізації соціальних ризиків. Держава, реалізуючи соціальну політику, виконує функції регулятора соціальних відносин, гаранта базових соціальних стандартів і координатора взаємодії між державними та недержавними інститутами соціального захисту.

Водночас соціальна політика не зводиться лише до системи допомоги чи пільг. Її стратегічне призначення – створення умов для розвитку людського потенціалу, розширення соціальних можливостей, запобігання соціальній ізоляції та бідності. Л. Мартинова зазначає, що «для ефективної реалізації соціальної політики державі необхідними принципами є розробка обґрунтованих соціальних нормативів, відрахувань із державного бюджету на фінансування соціальної сфери; недопущення масового зuboжіння населення, соціальних аномалій; розробка оптимальних комбінацій усіх видів ресурсів і напрямів їх використання; проведення індексації доходів, створення нових форм соціальної допомоги, розробка цільових комплексних програм соціального розвитку; надання усім громадянам основних соціальних гарантій; забезпечення пріоритетності соціальної сфери при розподілі додаткових бюджетних доходів» [26, с. 129–130].

Основними принципами соціальної політики є: соціальна справедливість, адресність і ефективність допомоги, партнерство держави та громадянського суспільства, рівність прав і можливостей, пріоритетність прав людини, солідарність поколінь. Ці принципи визначають спрямованість соціальної політики на підтримку гідності та самореалізації особистості. Н. Балтачєєва називає вагомими принципами соціальної політики забезпечення вагомих та дієвих результатів на конкретних етапах соціально-економічного розвитку соціуму шляхом раціоналізації обсягів видатків, прозору та чітку диференціацію осіб, які соціально захищаються в суспільстві, громадян, які позбавлені можливості самозабезпечення [3]. Також науковиця акцентує на тому, що в умовах децентралізації актуальним стає питання мобільності кола соціальних проблем, які можна розв'язати ресурсами місцевих органів виконавчої влади.

Загалом у структурі соціальної політики виділяють кілька основних напрямів: політику зайнятості, розвитку підприємницьких ініціатив,

соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, соціальної підтримки сімей, осіб з інвалідністю, літніх людей, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, студентів, малозабезпечених верств населення тощо. Кожен із цих напрямів має власні механізми, інструменти та цільові групи, проте всі вони об'єднані спільною метою – підвищення рівня соціального добробуту усіх об'єктів соціальної політики.

У процесі стратегування соціальної політики слід згадати про ухвалений членами Організації Об'єднаних Націй у вересні 2015 року План досягнення спільного кращого майбутнього[1]. Згідно із цим документом, упродовж наступних 15 років (2015–2030 рр.) спільні зусилля усіх 193 країн-членів слід спрямовувати на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. Зокрема документ містить 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які чітко окреслюють пріоритети на шляху до створення оптимальних умов для розвитку кожної нації: подолання бідності, подолання голоду, міцне здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та належні санітарні умови, доступна та чиста енергія, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату, збереження морських ресурсів, збереження екосистем суші, мир та справедливість, партнерство заради сталого розвитку. ЦСР передусім передбачають залучення до їхньої реалізації усіх суб'єктів соціальної політики – урядів, бізнесу, громадянського суспільства та пересічних громадян[1].

З огляду на різноманіття соціальних функцій, які повинна виконувати держава, дослідники (О. Макарова[57], І. Гнибіденко[49], М. Панченко[57]) виокремлюють кілька ключових функцій соціальної політики:

1. Регулятивна функція – полягає у встановленні правил і норм, що регулюють соціальні відносини, визначають соціальні стандарти, мінімальні гарантії та права громадян.

2. Захисна (соціально-гарантуюча) – спрямована на забезпечення соціальної безпеки, захист найбільш уразливих верств населення від бідності, безробіття, дискримінації.

3. Розподільча функція – реалізується через механізми перерозподілу національного доходу шляхом оподаткування, соціальних трансфертів, субсидій, пільг.

4. Стимулююча функція – передбачає заохочення громадян до трудової активності, підвищення кваліфікації, участі в соціально-економічному розвитку держави.

5. Інтеграційна функція – сприяє зміцненню соціальної єдності суспільства, розвитку міжпоколінної та міжрегіональної солідарності.

6. Превентивна функція – спрямована на запобігання соціальним ризикам, кризам і конфліктам шляхом раннього виявлення проблемних тенденцій.

У сучасних умовах соціальна політика набуває комплексного, інтегрованого характеру. Вона поєднує економічні, правові, демографічні, освітні та психологічні аспекти. Особливої актуальності набуває орієнтація на стратегічне управління, яке забезпечує довгострокове прогнозування соціальних процесів, і на тактичні рішення, що дозволяють оперативно реагувати на актуальні виклики – воєнні, міграційні, гуманітарні, економічні, технологічні, глобалізаційні.

Важливим критерієм ефективності соціальної політики є рівень реалізації соціальних прав громадян, зокрема права на працю, освіту, соціальний захист, медичну допомогу, житло. Згідно з Конституцією України, держава зобов'язана забезпечити гідні умови життя кожного громадянина, що передбачає не лише матеріальне забезпечення, а й створення соціальних можливостей для самореалізації та розвитку[15].

Таким чином, соціальна політика є системоутворювальним елементом державного управління, що сприяє формуванню соціально орієнтованої економіки та забезпеченню стійкого розвитку суспільства. Її сутність полягає

у поєднанні стратегічної мети – побудови справедливого соціуму – з конкретними тактичними кроками, спрямованими на досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною рівновагою.

1.2. Теоретичні підходи до розуміння стратегії і тактики у державному управлінні

Сучасна теорія державного управління розглядає стратегію та тактику як взаємопов'язані складові процесу управління, які забезпечують цілісність, послідовність і результативність діяльності органів влади. Ще одним дієвим інструментом стратегії є поетапність її реалізації, можливість відстежувати результативність на кожному з етапів та за потреби вносити корективи. Стратегічний і тактичний рівні управління формують систему планування, прогнозування та реалізації державної політики в різних сферах, зокрема у соціальній.

Поняття «стратегія» походить від грецького *strategia*– «мистецтво ведення війни», однак у сучасному державному менеджменті воно набуло ширшого значення. У працях В. Князева[10], Н. Нижник [27] стратегія трактується як довгострокова програма дій, спрямована на досягнення визначених цілей розвитку держави, суспільства чи окремої галузі. За визначенням Н. Атаманчука, стратегія – це система цілей, пріоритетів і напрямів діяльності держави, що відображає її бачення майбутнього та засоби його досягнення.

Згідно з підходом В. Князева, стратегія у державному управлінні є інструментом формування державної політики, що передбачає прогнозування змін у соціально-економічному середовищі, визначення ключових цілей розвитку та створення механізмів їх реалізації[10]. Відтак стратегія – це концептуальна основа, що визначає логіку, масштаб і спрямованість управлінських рішень, є підставою для освоєння коштів відповідних бюджетів, залишається відкритою для пропозицій бізнесу.

Тактика у державному управлінні, за своєю сутністю, є інструментом реалізації стратегічних орієнтирів. Вона охоплює короткострокові заходи, засоби й методи досягнення конкретних цілей на певному етапі реалізації стратегії. Як зазначає Ю. Сурмін, тактика – це система конкретних дій, яка дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реальних умов функціонування управлінської системи[49]. Іншими словами, якщо стратегія відповідає на питання «*що і чому потрібно зробити*», то тактика визначає «*як і коли це зробити*». Водночас тактика передбачає аналіз запланованої дії та врахування її наслідків – як швидких, так і віддалених.

У науковій літературі сформувалося кілька *теоретичних підходів* до розуміння співвідношення стратегії і тактики у державному управлінні:

1. *Системний підхід*(М. Мних[27], Л. Ліпич [17]) розглядає стратегію і тактику як взаємопов'язані елементи єдиної управлінської системи. Стратегія визначає загальні напрями розвитку системи – оцінює переваги й недоліки застосування того чи іншого аспекту, враховує можливості та ризики, при чому зберігає відповідність цілей та місії. У свою чергу тактика забезпечує реалізацію цих напрямів через конкретні механізми, інструменти й процедури.

2. *Функціональний підхід*(Д. Ломоносов [18], Н. Грицюк [17]) акцентують більше увагу на розподілі функцій між стратегічним і тактичним рівнями управління. Основні функції стратегічного рівня – відповідати за формування політики, постановку цілей і визначення пріоритетів, шукати та оцінювати рішення із найменшим рівнем ризиків, визначати виконавців та розподіляти ролі між ними. Водночас місія тактичного рівня – за реалізацію управлінських рішень, їхнє коригування та контроль результатів.

3. *Процесний підхід*(М. Афанасьєв, Г. Селезньова [2]) тлумачить стратегію як безперервний процес планування, реалізації, моніторингу результатів та оцінювання ефективності управлінських дій. У цьому контексті тактика є динамічною частиною стратегії, яка коригується залежно від

зовнішніх і внутрішніх умов, залишається відкритою до нових можливостей та залежить від викликів, які постають на шляху реалізації стратегії.

4. *Ситуаційний підхід* (С. Князев [7], Г. Лопушняк [19]) наголошують на гнучкості стратегічних і тактичних рішень. У межах цього підходу стратегія розглядається як загальна рамка, а тактика – як сукупність дій, адаптованих до конкретної ситуації, що дозволяє швидко реагувати на зміни в політичному, економічному чи соціальному середовищі.

Узагальнюючи розглянуті теоретичні підходи до співвідношення стратегії й тактики в державному управлінні, можна стверджувати, що кожен з них по-своєму пояснює механізми формування та реалізації управлінських рішень. Системний підхід підкреслює необхідність цілісності й узгодженості між рівнями управління, наголошуючи на стабільності та довгостроковому плануванні. Функціональний підхід акцентує на чіткому розмежуванні відповідальності, що сприяє структурованості процесів та ефективнішій координації дій. Процесний підхід розглядає стратегічне управління як циклічний, безперервний процес, який потребує постійного аналізу, моніторингу та корекції. Ситуаційний підхід, своєю чергою, висуває на перший план необхідність гнучкості та адаптивності, що особливо важливо в умовах високої турбулентності сучасного середовища. Усі підходи демонструють, що взаємодія стратегії і тактики є багатовимірним явищем, яке залежить як від внутрішніх ресурсів органів влади, так і від зовнішніх викликів. Їхнє поєднання дозволяє отримати більш комплексне уявлення про процеси державного управління та мінімізувати ризики помилкових рішень. Водночас ефективність застосування кожного підходу визначається контекстом, рівнем професійності управлінців та якістю управлінської культури. У цьому сенсі найбільш результативним є інтегративний підхід, що поєднує системність, функціональність, процесність і ситуаційну адаптацію. Таким чином, усвідомлення сильних сторін і обмежень кожного з підходів сприяє формуванню більш збалансованої, гнучкої та ефективної моделі державного управління.

У державному управлінні стратегія і тактика не протиставляються, а взаємодоповнюють одна одну. Стратегічне планування формує довгострокові орієнтири розвитку суспільства, визначає цілі й принципи управлінської діяльності, тоді як тактичне – конкретизує ці орієнтири у вигляді програм, планів і проєктів. Ефективність державної політики залежить від здатності забезпечити гармонійне поєднання стратегічного бачення з тактичними діями, а також від узгодженості між різними рівнями управління – центральним, регіональним і місцевим.

У сучасних умовах державного управління України особливого значення набуває стратегічне планування соціальної політики, яке має базуватися на комплексному аналізі соціально-економічних процесів, прогнозуванні ризиків і розробленні гнучких тактичних механізмів реагування. Тактика в цьому контексті відіграє роль механізму реалізації стратегічних цілей – через конкретні програми підтримки населення, розвиток системи соціальних послуг, удосконалення законодавства, реформування соціальних інститутів, залучення бізнесу до організації діяльності у сфері соціального захисту, використання потенціалу релігійних організацій, громадських організацій та соціальних ініціатив, потужностей міжнародних організацій.

Отже, стратегія і тактика у державному управлінні становлять єдину методологічну систему, у якій стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку, а тактика – забезпечує його практичну реалізацію в динамічних умовах соціального середовища. Від якості стратегічного планування та ефективності тактичних дій залежить результативність державної політики, зокрема й соціальної, яка є ключовою сферою формування стабільного та справедливого суспільства.

1.3. Нормативно-правова база соціальної політики України

Нормативно-правова база є фундаментом формування, реалізації та оцінювання соціальної політики держави. Вона визначає принципи соціального захисту, гарантії прав громадян, механізми соціального забезпечення та компетенції органів державної влади й місцевого самоврядування у сфері соціальної політики. Саме законодавчі акти задають рамки та стають основою для стратегічного планування та тактичної реалізації державних соціальних програм.

В основі правового регулювання соціальної політики України лежить *Конституція України* (1996 р.) [15], яка закріплює соціальний характер держави. У статті 1 зазначено, що Україна є *соціальною, правовою державою*, а стаття 3 проголошує, що *людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю*. Конституційні норми визначають право кожного громадянина на соціальний захист (ст. 46), працю (ст. 43), житло (ст. 47), достатній життєвий рівень (ст. 48), охорону здоров'я (ст. 49) та освіту (ст. 53). Таким чином, Основний Закон України формує базові принципи соціальної політики, орієнтовані на забезпечення добробуту й соціальної справедливості.

Важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні соціальної сфери відіграють *кодекси* та спеціальні закони, які деталізують конституційні положення:

- *Кодекс законів про працю України (КЗпП)* (1971 р., із наступними змінами) [14] регулює трудові відносини, права працівників і гарантії зайнятості. Документ установлює основні гарантії працівників щодо умов праці, оплати, відпочинку, охорони праці, соціального захисту й вирішення трудових спорів. КЗпП забезпечує правову основу для реалізації принципів соціальної справедливості, рівності можливостей і захисту прав найманих працівників, що є ключовими елементами сучасної соціальної політики. Хоча Кодекс був ухвалений у 1971 році, його положення багаторазово оновлювалися відповідно до соціально-економічних трансформацій, реформування ринку праці та адаптації законодавства України до

європейських стандартів. У системі соціальної політики КЗпП виконує функцію нормативного регулятора, який забезпечує баланс між інтересами працівників, роботодавців і держави, створюючи правові механізми соціального діалогу та захисту від трудових ризиків.

- *Бюджетний кодекс України (БК) (2001 р.)* визначає механізми фінансування соціальних програм і міжбюджетні трансферти на соціальні потреби. Кодекс визначає принципи бюджетної системи, механізми формування та розподілу фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних соціальних цілей – таких як соціальний захист населення, фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг і програм підтримки вразливих груп. БК установлює правила середньострокового бюджетного планування, що дає можливість поєднати стратегічні пріоритети державної соціальної політики з реальними фінансовими можливостями. Важливою функцією Кодексу є забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів, що є критично важливим для стійкого соціального розвитку. Крім того, БК визначає розмежування видатків між державним та місцевими бюджетами, що сприяє децентралізації соціальної політики й підвищує її адресність та адаптивність. Таким чином, Бюджетний кодекс виступає фінансовим фундаментом для стратегічного планування та реалізації соціальної політики в Україні.

- *Податковий кодекс України (ПК) [33] (2010 р.)* встановлює правила оподаткування, що впливають на формування фондів соціального страхування. Загалом ПК відіграє важливу роль у стратегуванні соціальної політики, оскільки визначає механізми формування доходної частини бюджету, що є фінансовою основою для реалізації соціальних програм і забезпечення соціальних гарантій. Податкове законодавство встановлює принципи справедливого оподаткування, регламентує податкові пільги, соціальні відрахування та інструменти фіскального стимулювання, які можуть впливати на рівень зайнятості, підприємницьку активність та доходи населення. Через систему прямих і непрямих податків держава формує

ресурсну базу для фінансування пріоритетів соціальної політики, зокрема освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, пенсійного забезпечення та підтримки соціально вразливих груп. Податковий кодекс забезпечує стабільність і передбачуваність податкової системи, що є критично важливим для довгострокового стратегічного планування. Крім того, інструменти податкового регулювання дозволяють державі коригувати соціально-економічні дисбаланси, стимулювати інвестиції в людський капітал та впливати на рівень соціальної справедливості. Таким чином, Податковий кодекс є не лише фіскальним, а й стратегічним інструментом соціальної політики, визначаючи рамки і можливості її сталого розвитку.

- *Сімейний кодекс України*(СК) [47] (2002 р.) регулює відносини щодо захисту сім'ї, дітей, батьків і осіб, які потребують опіки. СК є одним із ключових нормативно-правових актів, що визначає стратегічні орієнтири соціальної політики у сфері підтримки сім'ї, дитинства та батьківства. Кодекс регулює умови шлюбу, права та обов'язки батьків і дітей, форми державної опіки та піклування, інститути усиновлення, прийомних сімей і дитячих будинків сімейного типу, що безпосередньо впливає на визначення соціальних пріоритетів держави. Його норми становлять основу для стратегічного планування політики у сфері захисту прав дитини, розвитку сімейних форм виховання та профілактики соціального сирітства. СК також забезпечує правові механізми соціальної підтримки сімей, зокрема тих, що опинилися у складних життєвих обставинах, сприяючи формуванню адресних програм соціальної допомоги й соціальних послуг. У стратегічному вимірі він визначає ціннісні та інституційні засади державної сімейної політики, орієнтуючи її на збереження сім'ї як базової соціальної інституції, розвиток відповідального батьківства та захист найкращих інтересів дитини. Таким чином, СК виступає нормативним фундаментом для стратегічного планування соціальної політики, спрямованої на зміцнення сім'ї, підвищення соціального благополуччя та формування умов для сталого демографічного розвитку.

Ключовими законами у сфері соціальної політики є:

- *Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»* (2000 р.)[34], який визначає основні соціальні нормативи (прожитковий мінімум, мінімальну заробітну плату, мінімальну пенсію тощо) і є одним із ключових нормативно-правових актів, що визначає механізми формування та реалізації соціальної політики через установаження мінімальних стандартів і гарантій соціального забезпечення населення. Закон запроваджує систему базових соціальних нормативів – прожитковий мінімум, мінімальний рівень оплати праці, мінімальні стандарти у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального обслуговування, що є фундаментом для стратегічного планування державних соціальних програм. Його положення забезпечують прозорість та обґрунтованість перерозподілу бюджетних ресурсів, визначаючи мінімально допустимі обсяги соціальних видатків, які держава зобов'язується гарантувати громадянам. У стратегічному вимірі закон виконує функцію інституційного орієнтиру, адже встановлює критерії для оцінювання ефективності соціальної політики та визначення її пріоритетних напрямів. Він також сприяє уніфікації соціальних стандартів на національному рівні, забезпечуючи рівні умови доступу населення до соціальних послуг незалежно від регіону проживання. Таким чином, Закон «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» є важливим інструментом стратегування, який формує основу для прогнозування, планування та моніторингу якості соціального забезпечення в Україні.

- *Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»* (1991 р.)[39]– закріплює права людей з інвалідністю на соціальну підтримку, реабілітацію, освіту й зайнятість і визначає стратегічні засади державної політики у сфері забезпечення прав, свобод та рівних можливостей осіб з інвалідністю. Цінність його в тому, що цей закон установаляє комплекс правових, економічних та соціальних гарантій, спрямованих на інтеграцію цієї групи населення в суспільне життя,

забезпечення їхньої участі в освіті, працевлаштуванні, реабілітації та соціальних послугах. У стратегічному вимірі документ задає напрям розвитку інклюзивної соціальної політики, визначаючи принципи недискримінації, доступності, соціальної рівності та створення безбар'єрного середовища. Норми закону формують інституційну основу для розроблення державних і місцевих програм підтримки осіб з інвалідністю, у тому числі програм реабілітації, доступності інфраструктури, адаптації робочих місць і розвитку інклюзивної освіти. Закон також забезпечує узгодженість української політики із міжнародними стандартами, зокрема Конвенцією ООН про права осіб з інвалідністю, що посилює стратегічну орієнтацію держави на гуманізацію та модернізацію соціальної сфери. Таким чином, цей нормативний акт виступає фундаментом для стратегування державної політики щодо захисту прав осіб з інвалідністю, сприяючи формуванню інклюзивного, справедливого та безбар'єрного суспільства.

- *Закон України «Про зайнятість населення» (2012 р.) [38]*– встановлює державні гарантії у сфері працевлаштування та боротьби з безробіттям і визначає стратегічні засади державної політики у сфері регулювання ринку праці та забезпечення продуктивної зайнятості населення. Закон установлює основні принципи державного сприяння зайнятості, включно з гарантіями рівних можливостей для громадян у доступі до праці, запобіганню безробіттю, стимулюванням роботодавців до створення робочих місць та формуванням сучасної інфраструктури ринку праці. У стратегічному аспекті документ орієнтує соціальну політику на підвищення конкурентоспроможності робочої сили, розвиток професійної освіти та перекваліфікації, підтримку молоді, людей передпенсійного віку, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Закон визначає механізми державного регулювання зайнятості – зокрема, через програми активної політики ринку праці, фінансові стимули, компенсаційні виплати та інституційне забезпечення діяльності служби зайнятості. Він також сприяє узгодженню державної політики з сучасними тенденціями економічного

розвитку, зокрема гнучкими формами зайнятості, цифровізацією ринку праці та розвитком підприємництва. Таким чином, Закон «Про зайнятість населення» виконує стратегічну функцію, формуючи правові, економічні та організаційні підвалини для підвищення рівня зайнятості, соціальної мобільності та економічної активності населення.

- *Закон України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми»* (1992 р.) [35]– регламентує порядок надання фінансової підтримки сім'ям у зв'язку з народженням і вихованням дітей і виступає одним із ключових інструментів державної підтримки сімей та фундаментом для довгострокового соціального розвитку. Документ забезпечує нормативне закріплення системи гарантій і видів допомоги, спрямованих на зниження рівня дитячої бідності, стабілізацію демографічної ситуації та розвиток людського капіталу, водночас узгоджуючись із міжнародними соціальними стандартами й формуючи основу для реалізації комплексних стратегічних рішень у сфері сімейної та демографічної політики.

- *Закон України «Про охорону дитинства»*(2001) [40]є одним із базових нормативно-правових актів, що визначає стратегічні засади державної політики щодо забезпечення прав, свобод і законних інтересів дітей. Закон установлює основні принципи державної підтримки дітей, включно з гарантіями доступу до освіти, медичного обслуговування, соціального захисту, культурного розвитку та безпечного середовища. У контексті стратегування соціальної політики цей закон формує пріоритети, спрямовані на попередження порушення прав дітей, створення сприятливих умов для їхнього всебічного розвитку та впровадження механізмів захисту дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Він визначає нормативні рамки для реалізації національних і місцевих програм з охорони дитинства, розвитку сімейних форм виховання, деінституціоналізації, соціальної профілактики та підтримки сімей. Закон також забезпечує інтеграцію української політики охорони дитинства до міжнародних стандартів, зокрема Конвенції ООН про права дитини, що посилює

стратегічну орієнтацію держави на гуманізацію та модернізацію соціальної сфери. Таким чином, Закон України «Про охорону дитинства» є потужним інструментом стратегічного планування соціальної політики, спрямованої на формування безпечного, інклюзивного та сприятливого середовища для розвитку підростаючого покоління.

- *Закон України «Про соціальні послуги» (2019 р.) [42]* – визначає правові засади надання соціальних послуг, їх стандарти, суб'єктів та механізми фінансування і розширює можливості стратегування соціальної політики, оскільки формує сучасну модель надання допомоги, орієнтовану не лише на матеріальну підтримку, а й на розвиток людського потенціалу та попередження соціальних ризиків. Він визначає стандарти, механізми фінансування та порядок організації соціальних послуг, що дозволяє державі стратегічно планувати ресурси й підвищувати їхню адресність. Завдяки закону громади отримують інструменти для створення власних систем підтримки, що підсилює децентралізацію та ефективність соціальної політики. Також він забезпечує інтеграцію українських підходів із європейськими практиками, орієнтованими на якість послуг, індивідуальні потреби та міжвідомчу взаємодію. У стратегічній перспективі закон сприяє переходу від реактивної до превентивної моделі соціальної політики.

У контексті сучасних викликів стратегування соціальної політики особливого значення набули нормативні акти, ухвалені після 2014 року, які стосуються соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни, осіб, постраждалих від збройної агресії, а також воєнних та мобілізованих громадян. Зокрема слід згадати про такі документи:

- *Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» (2014 р.) [37]* у контексті стратегування соціальної політики забезпечує нормативну основу для довгострокових рішень, спрямованих на захист, інтеграцію та соціальну адаптацію ВПО. Він визначає механізми доступу до соціальних гарантій, послуг і компенсацій, що дозволяє державі планувати системну підтримку в умовах тривалих кризових явищ і

масштабного переміщення населення. Закон також слугує стратегічним інструментом формування сталих політик соціальної згуртованості, відновлення людського потенціалу та зміцнення соціальної безпеки держави.

- *Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»* (із змінами 2022–2024 рр.)[43] визначає систему соціальних гарантій, пілг і механізмів підтримки ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій, що є стратегічно важливим у період масштабної війни. Зміни 2022–2024 років спрямовані на розширення доступу до медичної, психологічної, реабілітаційної та економічної підтримки, що відповідає новим потребам ветеранів і їхніх сімей. У контексті стратегування соціальної політики закон виступає інструментом довгострокового планування системи реабілітації, соціальної інтеграції та формування ветеранської політики як одного з ключових напрямів державної безпеки. Він також посилює міжвідомчу взаємодію та партнерство держави з громадським сектором, що відповідає сучасним підходам до розвитку соціальної сфери.;

- *Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»* (1991 р., оновлений у 2023 р.)[41] відображає сучасні потреби військовослужбовців та їхніх родин, посилюючи гарантії соціального забезпечення, медичної підтримки, страхування та реабілітації. У стратегічному контексті він формує інституційну основу для стійкої системи соціального захисту оборонного сектору, що є критично важливим для держави в умовах війни. Закон сприяє довгостроковій модернізації соціальної політики щодо військових, роблячи її системною, передбачуваною та орієнтованою на збереження людського ресурсу.

Нормативне регулювання соціальної політики також спирається на *державні стратегії та програми*, серед яких варто відзначити:

- *Стратегію подолання бідності в Україні* (затверджена постановою КМУ № 161 від 16 березня 2016 р.)[45], що базується на переході від пасивної допомоги до активної підтримки, спрямованої на розширення

можливостей людини та зміцнення її економічної самостійності. Документ містить комплекс заходів, що поєднують адресну фінансову допомогу, розвиток соціальних послуг, підтримку зайнятості та інвестиції в освіту й людський капітал. У стратегічному вимірі подолання бідності пов'язане з упровадженням довгострокових програм, орієнтованих на профілактику соціальних ризиків, зменшення нерівності та формування умов для соціальної мобільності. Стратегія також передбачає моніторинг соціальних індикаторів та прогнозування причин бідності, що дозволяє державі управляти ризиками й ухвалювати ефективні рішення;

- *Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року* (розпорядження КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р.)[44], яка спрямована на забезпечення рівного доступу всіх громадян до соціальних, освітніх, медичних та культурних ресурсів незалежно від фізичних можливостей, віку чи соціального статусу і виступає стратегічним інструментом соціальної політики, оскільки визначає пріоритети розвитку інклюзивної інфраструктури, стандартів доступності та соціальної інтеграції. Документ передбачає комплексний підхід до подолання фізичних, комунікаційних і соціальних бар'єрів, що дозволяє створювати умови для повноцінної участі людей у житті суспільства. Впровадження цих заходів сприяє підвищенню соціальної справедливості, зменшенню дискримінації та зміцненню інклюзивних цінностей у державній політиці. Таким чином, стратегія безбар'єрного простору є важливим елементом довгострокового планування та модернізації соціальної політики України;

- *Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»* [50] закріплює державні пріоритети у сфері соціальної політики, орієнтовані на підвищення якості життя, розвиток людського капіталу та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Документ визначає комплексний підхід до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та зайнятості як ключових чинників сталого розвитку. Стратегія спрямована на

інтеграцію соціальних, економічних та демографічних інтересів у довгострокове планування, що дозволяє державі ефективніше прогнозувати потреби населення та формувати інклюзивні політики. Реалізація Стратегії забезпечує основу для розвитку соціальної справедливості, підтримки вразливих груп та зменшення соціальної нерівності. Таким чином, Указ і Стратегія людського розвитку виступають фундаментом для системного стратегування соціальної політики України.;

- *Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки*, яка містить соціальний вимір збалансованого розвитку територій і визначає пріоритети рівномірного соціально-економічного розвитку регіонів, спрямовані на зменшення диспропорцій у доступі до соціальних послуг, інфраструктури та ресурсів. Документ виступає інструментом стратегування соціальної політики, оскільки інтегрує регіональні потреби у сфері освіти, охорони здоров'я, зайнятості та соціального захисту у довгострокові плани держави. Стратегія передбачає розвиток інклюзивних, доступних та сталих соціальних послуг, що підвищує якість життя населення у малих та віддалених громадах. Реалізація стратегії сприяє соціальній згуртованості, зменшенню рівня бідності та стимулюванню економічного потенціалу регіонів. Таким чином, документ є важливим механізмом інтеграції соціальної політики у регіональне планування та забезпечення збалансованого розвитку країни.

Важливим чинником розвитку національної нормативно-правової бази є імплементація міжнародних стандартів соціальної політики. Україна ратифікувала низку міжнародних документів, які стали частиною національного законодавства:

- *Загальна декларація прав людини (1948 р.)*[12] визначає права на освіту, охорону здоров'я, житло та соціальний захист як базові умови гідного життя, що орієнтують державні політики на забезпечення соціального добробуту. Декларація слугує нормативним орієнтиром для розробки національних стратегій, спрямованих на захист уразливих груп та зменшення

соціальної нерівності. Її принципи інтегруються у законодавство та програми соціального розвитку, формуючи основу довгострокових стратегічних рішень у сфері соціальної політики. Таким чином, Декларація прав людини є ключовим міжнародним стандартом, що визначає цілі і пріоритети державної політики у забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян;

- *Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права* (1966 р.) [36] закріплює обов'язок держав забезпечувати рівний доступ громадян до базових соціальних послуг, включаючи освіту, охорону здоров'я, житло та трудові права, що формує основу стратегування соціальної політики. Пакт визначає стандарти державної відповідальності за створення умов для соціального добробуту та розвитку людського потенціалу, орієнтуючи політики на захист уразливих груп населення. Його положення інтегруються у національне законодавство та стратегії, забезпечуючи системний підхід до планування соціальних програм і ресурсів. Документ виступає важливим орієнтиром для довгострокового стратегування соціальної політики, підвищуючи ефективність державних заходів щодо подолання бідності та забезпечення соціальної справедливості. Таким чином, Пакт є міжнародним стандартом, що сприяє формуванню інклюзивної та рівноправної соціальної системи;

- *Європейська соціальна хартія (переглянута)* (1996 р., ратифікована Україною у 2006 р.) [11] встановлює стандарти захисту економічних, соціальних та культурних прав людини, зокрема право на працю, соціальний захист, медичне обслуговування та житло, що є важливою основою стратегування соціальної політики. Хартія орієнтує держави на створення системи соціального забезпечення, що гарантує рівні можливості для всіх громадян і підтримує вразливі групи населення. Вона слугує нормативним орієнтиром для розробки національних програм та стратегій соціального розвитку, забезпечуючи інтеграцію міжнародних стандартів у національну політику. Ратифікація Хартії Україною сприяє гармонізації соціальної політики з європейськими практиками та підвищенню

ефективності заходів щодо соціальної справедливості та добробуту. Таким чином, Хартія виступає ключовим міжнародним інструментом формування стратегічних підходів у сфері соціальної політики.

Отже, нормативно-правова база соціальної політики України є багаторівневою системою, яка включає конституційні положення, закони, підзаконні акти, державні програми і міжнародні документи. Її особливістю є постійна динаміка розвитку, зумовлена соціальними трансформаціями, процесами децентралізації та воєнними викликами. Сучасне завдання держави полягає не лише у вдосконаленні законодавчих норм, а й у забезпеченні їхньої дієвості, узгодженості між галузями, прозорості реалізації та орієнтації на людину як головну цінність. Саме ефективна нормативно-правова база створює підґрунтя для розроблення стратегії і тактики соціальної політики, здатної відповідати викликам сьогодення та сприяти побудові соціальної держави в Україні.

1.4. Механізми формування та реалізації соціальної політики: історичний і сучасний аспекти

Механізми формування та реалізації соціальної політики є ключовими елементами системи державного управління, оскільки саме вони забезпечують практичне втілення стратегічних цілей і принципів соціальної держави. Під механізмами соціальної політики розуміють сукупність інституцій, норм, методів, ресурсів і процедур, за допомогою яких держава здійснює регулювання соціальних процесів, гарантує соціальний захист громадян і створює умови для сталого людського розвитку.

1.4.1. Історичний аспект формування соціальної політики в Україні

Історія становлення механізмів соціальної політики в Україні нерозривно пов'язана з еволюцією соціально-економічних відносин і

державних інституцій. На ранніх етапах – у добу Київської Русі – соціальні функції виконували переважно церковні структури, громади та благодійні об'єднання, які надавали допомогу знедоленим, сиротам, хворим і літнім людям. Унікальним соціальним явищем того періоду була поширеність письменності серед населення, що стало можливим завдяки широкій мережі приходських шкіл та ініціатив духовенства. У період козацько-гетьманської держави соціальні гарантії мали обмежений характер і стосувалися переважно військових, удів і поранених. Водночас саме в цей час було впроваджено систему соціальних гарантій для захисту прав жінок, дітей (індивідуалізм в питаннях розпорядження матеріальною – приданим, яке жінка отримала від матері – будівлі, земля, коштовності та інші цінності). Слід зазначити, що жінка мала рівні права з чоловіком (могла володіти правом власності, управляти маєтком), адже часто жінка за відсутності чоловіка вела господарство сама. Також гетьмани дбали про розширення мережі закладів освіти. У свою чергу, релігійні організації засновували семінарії, училища та заклади вищої освіти.

У XIX – на початку XX ст. у на підконтрольній Російській імперії територіях України формуються перші державні інституції соціального страхування, зокрема для робітників промислових підприємств, де існував високий ризик травматизму. Водночас основна соціальна підтримка залишалася на рівні місцевих громад і приватної благодійності. У цей період було ініційовано відкриття багатьох соціальних закладів – шпиталів, сиротинців, гімназій, ліцеїв, інститутів та університетів. Слід зауважити, що доступ до освіти все-таки був обмежений, бо багато хто не міг дозволити оплатити навчання та утримання в кампусах, відтак освіта була елементом престижу в суспільстві.

Новий етап розвитку соціальної політики розпочався у радянський період. Соціальна політика СРСР ґрунтувалася на принципах колективізму та централізованого планування. Було створено систему соціального забезпечення, що включала безоплатну освіту (у тому числі вищу), медичне

обслуговування, державні пенсії, допомоги та субсидії. Однак така модель мала адміністративно-командний характер і не враховувала індивідуальних потреб громадян, що з часом засвідчило її неефективність.

Після проголошення незалежності України (1991 р.) соціальна політика набула нових рис. Перехід до ринкової економіки зумовив необхідність реформування радянської системи соціального забезпечення, створення інститутів соціального страхування, впровадження адресних програм допомоги. У цей період було засновано Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування, Державну службу зайнятості. З 2000-х років соціальна політика почала орієнтуватися на принципи соціального партнерства, децентралізації та європейської інтеграції.

1.4.2. Сучасні механізми формування соціальної політики

У сучасній Україні механізми формування соціальної політики визначаються системою стратегічного планування, нормативно-правовим регулюванням, інституційною структурою та фінансово-економічним забезпеченням.

1. *Інституційний механізм.* Основну роль у формуванні та реалізації соціальної політики відіграють державні органи влади – Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство соціальної політики, а також органи місцевого самоврядування. До процесу реалізації соціальної політики активно залучаються громадські організації, благодійні фонди, профспілки, міжнародні інституції (зокрема ООН, ЮНІСЕФ, ПРООН, МОП). Така багаторівнева взаємодія сприяє формуванню партнерської моделі управління соціальною сферою.

2. *Нормативно-правовий механізм.* Він забезпечує правове регулювання соціальних відносин, визначає стандарти, гарантії та процедури реалізації соціальних прав громадян. Основу становлять Конституція України, профільні закони, підзаконні акти, державні стратегії та програми, а також міжнародні документи, які чинні на теренах нашої держави (зміст цих документів стосовно соцполітики описано в підрозділі 1.3).

3. *Організаційно-управлінський механізм.* Цей механізм охоплює процеси планування, координації, моніторингу й оцінювання ефективності соціальної політики. Важливою тенденцією є впровадження цифрових інструментів управління – електронних реєстрів отримувачів соціальних послуг, онлайн-сервісів для громадян, систем моніторингу ефективності соціальних програм.

4. *Економічний і фінансовий механізми.* Вони базуються на формуванні державного та місцевих бюджетів, системі податків і зборів, діяльності соціальних фондів. Зокрема, механізм соціального страхування функціонує через Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, Фонд безробіття, що

забезпечують фінансування пенсій, допомог і страхових виплат. Водночас сьогодні в Україні активно впроваджуються недержавні програми соціального страхування, в яких громадяни активно беруть участь.

5. *Комунікативно-інформаційний механізм.* Його метою є забезпечення зворотного зв'язку між державою й громадянами, прозорості управлінських рішень, участі населення у розробленні соціальних програм, можливості реалізації ініціатив бізнесу та волонтерства. У сучасних умовах зростає значення електронної демократії та публічних консультацій як засобів реалізації принципу відкритого врядування.

Особливості сучасного етапу розвитку механізмів. Сьогодні соціальна політика України перебуває в умовах трансформації, спричиненої війною, економічними викликами, міграційними процесами та демографічними змінами. Це вимагає посилення адаптивності та гнучкості соціальних механізмів. Актуальним є запровадження нових підходів до адресності соціальної допомоги, реформування системи соціального страхування, розвиток соціальних послуг на рівні громад (центри надання адміністративних послуг, соціальні служби, служби у справах дітей, центри підтримки ветеранів), розширення спектру діяльності міжнародних та громадських організацій, а також бізнес-ініціатив: відкриваються приватні заклади освіти, медичні установи.

Водночас важливим напрямом модернізації виступає євроінтеграційна орієнтація соціальної політики. Україна поступово гармонізує свої соціальні стандарти та механізми із практиками Європейського Союзу, зокрема щодо мінімальних соціальних гарантій, недискримінації, захисту прав осіб з інвалідністю, гендерної рівності, підтримки сім'ї та дітей.

Отже, механізми формування та реалізації соціальної політики України еволюціонували від централізованих і патерналістських до демократичних і партнерських. Сучасний етап їх розвитку характеризується прагненням поєднати стратегічне планування з тактичними діями, спрямованими на

ефективне реагування на кризові явища, забезпечення соціальної стабільності та інтеграцію України у європейський соціальний простір.

Висновки до розділу 1

Теоретико-методологічні основи дослідження соціальної політики демонструють, що ця сфера є багатовимірною та поєднує економічні, правові, управлінські й гуманітарні аспекти. По-перше, соціальна політика постає як цілісна система дій держави та суспільства, спрямована на забезпечення добробуту населення і соціальної справедливості. По-друге, наукові підходи до визначення змісту та функцій соціальної політики підкреслюють її ключову роль у збалансуванні інтересів різних соціальних груп і в мінімізації соціальних ризиків. По-третє, ефективність соціальної політики залежить від чіткого поєднання стратегічних і тактичних рішень, що забезпечують довгострокове планування та оперативне реагування на зміни суспільного середовища. Важливим є те, що стратегія визначає пріоритети розвитку соціальної сфери, тоді як тактика забезпечує конкретні механізми їх реалізації. Подальший розвиток державного управління вимагає застосування інтегрованих наукових підходів – системного, функціонального, процесного та ситуаційного, що дозволяють підвищувати гнучкість і результативність управлінських рішень. Значну роль у формуванні та реалізації соціальної політики відіграє нормативно-правова база, яка визначає права громадян, обов'язки держави та механізми соціального захисту. Конституція України та спеціальні законодавчі акти забезпечують правові гарантії соціальної безпеки та створюють основу для соціальних програм і послуг. Водночас стратегічне соціальне планування повинно враховувати міжнародні орієнтири розвитку, зокрема Цілі сталого розвитку ООН на період до 2030 року. Розуміння багатокомпонентності соціальної політики сприяє побудові ефективної та соціально орієнтованої держави. Важливо також забезпечити узгодженість між центральним і місцевим рівнями управління, особливо в умовах

децентралізації та розширення повноважень громад. Соціальна політика має ґрунтуватися на принципах справедливості, адресності, рівних можливостей і партнерства держави та громадянського суспільства. У сучасних умовах її ефективність значною мірою визначається здатністю держави адаптуватися до викликів війни, економічної нестабільності й глобалізаційних процесів. Отже, соціальна політика є складною, динамічною й стратегічно важливою сферою державного управління, яка потребує науково обґрунтованої, гнучкої та довгостроково орієнтованої методології.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасних соціально-економічних умов формування державної соціальної політики

Соціальна політика держави формується у тісному зв'язку із загальним соціально-економічним станом країни, динамікою розвитку ринку праці, рівнем доходів населення, структурою суспільних потреб та можливостями державного бюджету. У сучасних умовах соціально-економічна ситуація в Україні характеризується глибокими трансформаціями, спричиненими війною, глобальними економічними викликами, демографічними змінами та процесами європейської інтеграції.

Соціально-економічна ситуація в Україні на сучасному етапі. Військова агресія РФ проти України, що триває з 2014 року і набула повномасштабного характеру у 2022 році, спричинила масштабні втрати людського потенціалу, руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей та зростання соціальної напруженості. За даними Міністерства економіки України, понад третина підприємств зупинила або скоротила діяльність, що суттєво вплинуло на рівень зайнятості та доходів населення.

Станом на 2024–2025 рр. зберігаються високі показники інфляції, девальвація національної валюти, підвищення вартості життя та зростання потреби у державній підтримці найбільш уразливих верств населення – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, багатодітних сімей. Водночас держава продовжує реалізовувати соціальні програми з відновлення економічної активності, створення робочих місць і підтримки малого бізнесу.

Вплив економічних факторів на формування соціальної політики. Економічна ситуація безпосередньо визначає обсяг і зміст

соціальної політики, її пріоритети та фінансові можливості. Для узагальнення ми скористалися матеріалами Центру економічного розвитку «Трекер економіки України під час війни» [51], у яких висвітлено відомості щодо функціонування таких аспектів: ВВП, інфляція та монетарна політика, іноземна фінансова допомога, фіскальна політика, ринок праці та безробіття, очікування бізнесу та громадян, енергетика, сільське господарство, банківський сектор, зовнішня торгівля.

Основними чинниками, що впливають на формування соціальної політики, є:

- динаміка ВВП та бюджетна спроможність держави[51] (обмежені фінансові ресурси змушують уряд оптимізувати соціальні витрати, впроваджувати адресний підхід і сприяти розвитку недержавних форм соціальної підтримки);
- рівень безробіття (за даними Центру економічних стратегій, рівень офіційного безробіття залишається високим[51], особливо у регіонах, що зазнали руйнувань; тому це посилює потребу у програмах перекваліфікації, стимулювання самозайнятості, розвитку малого і підтримки середнього бізнесу);
- інфляційні процеси та зростання цін призводять до зниження реальних доходів громадян, збільшення потреби в соціальних трансфертах і перегляду прожиткового мінімуму;
- фінансова підтримка міжнародних партнерів(у структурі державного бюджету зростає роль грантів, кредитів і гуманітарної допомоги ЄС, Світового банку, ПРООН, які спрямовуються на підтримку соціальних програм і відновлення критичної інфраструктури)[15].

Соціальні чинники формування соціальної політики. До соціальних чинників, що визначають напрями та масштаби соціальної політики України, належать демографічні процеси, структура зайнятості, рівень бідності та соціальної нерівності, стан системи охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення. Усі ці процеси ускладнені воєнною ситуацією та спричиненими

нею негативними наслідками. Охарактеризуємо найвагоміші: демографічні зміни, рівень бідності та соціальної нерівності, міграційні процеси, психологічно-соціальні наслідки війни.

- **Демографічні зміни.** На жаль, сьогодні в Україні актуальні тенденції старіння населення, зменшення народжуваності та масової міграції. За оцінками демографів, кількість працездатного населення скорочується, що ускладнює фінансування пенсійної системи та соціального страхування[52].

- **Рівень бідності та соціальної нерівності.** Значна частина населення живе за межею бідності, особливо у сільських регіонах і серед переміщених осіб. Це вимагає посилення адресності допомоги, підвищення ефективності соціальних виплат і контролю за їх розподілом[51].

- **Міграційні процеси.** Війна та економічна нестабільність призвели до масштабного виїзду громадян за кордон (за даними BBC-NEWS Україна станом на вересень 2024 р. у європейських країнах перебувало понад 6 млн українців – враховано лише тих, хто зареєстрував потребу тимчасового притулку та отримував виплати, а ще майже 600 тисяч отримали притулок та допомогу поза Європою [52]). З одного боку, це знижує навантаження на соціальну систему, але з іншого – послаблює трудовий потенціал країни та загрожує довгостроковими демографічними втратами.

- **Психологічно-соціальні наслідки війни.** З кожним днем війни зростає кількість осіб, які потребують психологічної підтримки, реабілітації та соціальної інтеграції. Соціальна політика повинна враховувати потреби ветеранів, членів їхніх сімей, людей, які пережили окупацію або втрату житла.

Європейський вектор і соціальні пріоритети України. У контексті євроінтеграційного курсу Україна поступово адаптує свою соціальну політику до стандартів Європейського Союзу. Зокрема, впроваджуються принципи гідної праці, соціальної інклюзії, гендерної рівності та захисту вразливих груп населення. У цьому плані відзначимо прагнення та вагомі кроки української держави щодо гармонізації національного законодавства з

Європейською соціальною хартією (переглянутою) та документами Міжнародної організації праці.

Важливими напрямками стають розвиток системи соціальних послуг на рівні громад у межах децентралізації, запровадження цифрових платформ для надання соціальної допомоги («Допомога», «Дія»), формування інклюзивного ринку праці, забезпечення реабілітаційних і реінтеграційних програм для постраждалих від війни, психологічне просвітництво та надання психологічної допомоги соціально вразливим верствам населення.

Отже, сучасні соціально-економічні умови формування державної соціальної політики України є надзвичайно складними й динамічними. Вони визначаються поєднанням військово-політичних, економічних та демографічних чинників, що потребують гнучкого, адаптивного підходу до розроблення соціальних стратегій. Соціальна політика України нині спрямована на забезпечення соціальної стабільності, подолання наслідків війни, зниження рівня бідності та нерівності, а також поступову інтеграцію у європейський соціальний простір. Ефективність її реалізації залежить від спроможності держави забезпечити баланс між економічними можливостями та соціальними потребами суспільства, залучаючи до цього процесу громадськість, бізнес і міжнародних партнерів.

2.2. Основні напрями соціальної політики України: пріоритети, ресурси, виклики

Соціальна політика України в умовах трансформаційних суспільних процесів, децентралізації та воєнного стану формується як комплексна система заходів, спрямованих на забезпечення гідного рівня життя населення, соціальної стабільності та розвитку людського капіталу. У сучасному контексті основні напрями соціальної політики визначаються необхідністю поєднання довгострокових стратегічних завдань із нагальними тактичними кроками, що забезпечують реагування на гострі соціальні потреби, зумовлені

воєнними діями, економічною нестабільністю та демографічними змінами. Розглядаючи пріоритети розвитку соціальної сфери, важливо відзначити, що вони ґрунтуються на принципах адресності, інклюзивності, ефективності управління та орієнтації на європейські стандарти соціального захисту.

Одним із ключових пріоритетів державної соціальної політики є підтримка найбільш уразливих категорій населення – дітей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей та військовослужбовців, що повертаються з зони бойових дій. У контексті воєнної агресії та гуманітарної кризи зростає потреба у комплексних програмах соціальної реінтеграції, психологічної підтримки, медичної реабілітації й соціального супроводу учасників бойових дій та їхніх сімей. Важливим напрямом залишається розвиток системи соціальних послуг, що передбачає перехід від утриманського підходу до моделі соціального партнерства і створення умов для самостійного відновлення життєдіяльності громадян.

Другим важливим пріоритетом є забезпечення соціальної безпеки й подолання бідності. Урядові програми спрямовані на підвищення рівня соціальних стандартів, удосконалення механізмів субсидій, підтримку зайнятості та створення робочих місць, що стає особливо актуальним в умовах деіндустріалізації та масової міграції населення. Значна увага приділяється реформуванню пенсійної системи, забезпеченню її фінансової стійкості та справедливості. Розвиток накопичувальної складової повинен сприяти підвищенню рівня майбутнього пенсійного забезпечення громадян і зменшенню навантаження на державний бюджет.

Третім ключовим напрямом є інклюзивний і сталий розвиток людського капіталу. Стратегія соціальної політики спрямована на підвищення доступності освіти, якісної медичної допомоги, створення умов для розвитку дитинства, формування інклюзивного середовища, рівності прав і можливостей для всіх груп населення. Особливої актуальності набуває питання інтеграції європейських стандартів у політику зайнятості та охорони

праці, а також розвиток сучасних форм неперервної освіти, професійної підготовки та перекваліфікації.

Ресурсний потенціал соціальної політики України формується на основі фінансових, організаційних, кадрових та інституційних можливостей держави й громад. Фінансові ресурси є ключовим компонентом, що визначає масштаби і якість реалізації соціальних програм. Державний бюджет, місцеві бюджети, фонди загальнообов'язкового соціального страхування та міжнародна фінансова допомога становлять основу для фінансування соціальних трансфертів, послуг і підтримки вразливих груп. В умовах війни значення міжнародної підтримки суттєво зростає, адже вона дозволяє компенсувати дефіцит власних ресурсів і спрямувати кошти на реалізацію пріоритетних гуманітарних і соціальних програм.

Кадрові ресурси включають мережу фахівців соціальної сфери — соціальних працівників, психологів, фахівців з реабілітації, юристів, педагогів, медичних працівників. Підвищення їхньої професійної компетентності, впровадження сучасних стандартів підготовки та розвиток мультидисциплінарних команд є важливою умовою якісного надання соціальних послуг. Інституційні ресурси охоплюють діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, центрів надання соціальних послуг, громадських і благодійних організацій, які виступають партнерами у реалізації соціальних програм.

Організаційно-управлінські ресурси забезпечують ефективну координацію дій між різними рівнями влади та секторами. Важливим елементом є цифровізація соціальної сфери, що дозволяє забезпечити прозорість, оперативність та адресність надання соціальної допомоги. Розвиток державних електронних сервісів, реєстрів і платформ сприяє підвищенню доступності послуг для громадян та оптимізації витрат на їх реалізацію.

Незважаючи на значну кількість реформ і програм, Україна стикається з низкою системних викликів, що ускладнюють реалізацію соціальної

політики. Передусім це воєнні дії, що спричиняють значні людські втрати, руйнування інфраструктури, переміщення населення та зростання потреб у соціальній підтримці. Додатковим викликом є демографічна криза – зменшення чисельності населення, старіння, високий рівень трудової міграції та зниження народжуваності. Це призводить до зростання навантаження на соціальну систему та підвищення потреби у довгостроковому стратегічному плануванні.

Економічні обмеження також становлять значну перешкоду. Недостатність фінансових ресурсів у поєднанні з високим рівнем видатків на оборону та відновлення територій ускладнює фінансування соціальної сфери. Не менш важливими є проблеми низької ефективності управління, бюрократичні бар'єри, недостатня координація між центральними та місцевими органами влади, нерівність доступу до соціальних послуг у містах і громадах.

Серед інституційних викликів слід виокремити неповне впровадження реформ соціальних послуг (працівники соціального сектору не можуть виконувати повновартісно свою роботу через брак обізнаності з предметом чи кваліфікації, незнання законів та алгоритмів надання послуг – тому варто постійно підвищувати кваліфікацію та обізнаність працівників соціальної сфери в галузі знання законодавства та алгоритмів надання соціальних послуг), недостатній розвиток сучасних соціальних сервісів, обмежену цифрову інфраструктуру в окремих територіальних громадах та можливості доступу соціально потребуючих до цифрових інструментів. Потребують удосконалення механізми контролю за ефективністю використання коштів, а також інструменти оцінювання результативності соціальних програм.

Отже, соціальна політика України визначається необхідністю одночасно забезпечувати базові соціальні гарантії, реагувати на гострі потреби воєнного часу та створювати передумови для довгострокового сталого розвитку. Пріоритети політики спрямовані на захист уразливих груп, розвиток людського потенціалу, реформування соціальних послуг і підтримку

зайнятості. Реалізація цих завдань потребує достатнього ресурсного забезпечення, ефективної управлінської координації, цифровізації та посилення партнерства між державою, громадами та громадянським суспільством. Водночас соціальна сфера стикається зі значними викликами, що вимагають системних рішень і гнучкого адаптування державної політики до нових суспільних умов.

2.3. Проблеми реалізації стратегічних цілей соціальної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення

Соціум в Україні сьогодні перебуває в досить непростих умовах. Війна та зумовлені нею фактори (економічна нестабільність, психологічна напруга, втота, кількість соціально незахищених осіб та розмаїття їхніх категорій, втрата документів, нерухомості, майна та бізнесу внаслідок атак та проблеми виробництва, комунальні питання) ускладнюють процес стратегування соціальної політики. Реалізація стратегічних цілей соціальної політики в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення стикається з комплексом соціально-економічних, організаційних і інституційних проблем. Війна та її наслідки створили нові виклики, які потребують перегляду пріоритетів державної політики, переорієнтації механізмів соціального захисту та формування ефективної системи післявоєнної реабілітації. Загалом труднощі сьогодні спричиняють соціальні, економічні та організаційно-інституційні групи проблем. Нижче розглянемо їх більш детально.

2.3.1. Соціальні проблеми

До соціальних проблем в Україні відносимо передусім високий рівень соціальної вразливості населення, психологічну травму та соціальну дезінтеграцію, нерівномірність соціальної підтримки. Окреслені напрями

соціальної політики безпосередньо впливають на формування стратегії соціального розвитку України, визначаючи її зміст, пріоритети та інструменти реалізації. Передусім орієнтація на підтримку вразливих груп населення вимагає від стратегії посилення адресності, розширення спектра соціальних послуг та впровадження інклюзивних підходів. Водночас акцент на подоланні бідності та забезпеченні соціальної безпеки формує потребу у стратегічних рішеннях щодо підвищення соціальних стандартів, удосконалення системи субсидій і стабілізації ринку праці. Спрямованість діяльності на розвиток людського капіталу визначає стратегічний напрям модернізації освіти, охорони здоров'я, соціального захисту дітей і молоді та сприяє інтеграції європейських стандартів. Разом з тим ресурсні обмеження держави стимулюють Стратегію соціальної політики до пошуку нових джерел фінансування, оптимізації витрат і розширення партнерства з міжнародними організаціями. Не слід забувати про виклики, пов'язані з війною та демографічними змінами, які спричиняють перегляд стратегічних пріоритетів на користь реабілітації, відновлення та підтримки населення, що постраждало від бойових дій. Нові можливості відкриває цифровізація соціальної сфери формує напрям на трансформацію стратегічного управління в бік прозорості, відкритості даних і підвищення ефективності обліку отримувачів допомоги. У підсумку основні напрями соціальної політики задають рамки, у яких формується стратегія держави, забезпечуючи її спрямованість на стійкий соціальний розвиток і зміцнення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів. Спробуємо більш детально охарактеризувати соціальні проблеми, розв'язання яких пріоритетне і які обов'язково слід враховувати у процесі стратегування соціальної політики.

Високий рівень соціальної вразливості населення. Війна спричинила масові міграції внутрішньо переміщених осіб, втрати житла та іншої нерухомості, руйнування підприємств і робочих місць, позбавила багатьох осіб засобів існування. Соціальна політика передусім повинна бути зосереджена на забезпеченні базових потреб громадян – житла, харчування,

медичного обслуговування, пенсійних виплат. На жаль, сьогодні ресурсів державного бюджету для повного покриття цих потреб недостатньо.

Психологічна травма та соціальна дезінтеграція – проблема, яка стосується багатьох українців. Зауважимо, що чимало населених пунктів, звідки масово евакуювали мешканців та які майже повністю зруйновані (житло та виробництво, комунальний сектор та ін.), – густонаселені міста та селища, жителі яких стали перед потребою міграції та пошуку себе та свого місця в нових суспільних інституціях (громади, колективи). Соціальна дезінтеграція, яка стала особливо помітною під час епідемії коронавірусу та в постковідні часи, ще більше поглибилася упродовж воєнного стану. Висока концентрація населення у кризових зонах, евакуація, втрата близьких та житла спричиняє психологічні та соціальні проблеми. Відсутність достатньої кількості спеціалістів із психологічної реабілітації та соціальної підтримки ускладнює інтеграцію постраждалих у мирне життя.

Нерівномірність соціальної підтримки. Через обмежені ресурси та логістичні труднощі виникає проблема адресності соціальної допомоги. Деякі категорії населення (особливо в сільських регіонах або ті, що мешкають на прифронтовій території чи в зоні тимчасової окупації) залишаються поза увагою державних і міжнародних програм, не мають доступу до якісної освіти чи до освіти взагалі, належного медичного обслуговування, не можуть повновартісно скористатися спектром соціальних послуг, які надає держава.

2.3.2. Економічні проблеми

Економічні проблеми суттєво впливають на процес розробки як стратегії, так і тактики проектування соціальної політики в Україні, визначаючи можливості держави, пріоритетність завдань і масштаби соціальних програм. Відтак обмеженість бюджетних ресурсів змушує державу коригувати стратегічні пріоритети, зосереджуючись переважно на базових соціальних гарантіях та підтримці найбільш уразливих груп населення.

Макроекономічна нестабільність, зокрема інфляція та зниження платоспроможності населення, змінює стратегічні орієнтири у бік посилення адресності допомоги й оптимізації соціальних трансфертів. Вагомою проблемою є й дефіцит Пенсійного фонду та зростання навантаження на систему соціального страхування, які потребують перегляду стратегічних засад пенсійної та страхової моделей, а також впровадження накопичувальних механізмів.

На тактичному рівні економічні проблеми зумовлюють необхідність перерозподілу фінансів, скорочення або перегляду програм, запровадження нових, більш економних інструментів підтримки (наприклад, електронних субсидій, цифрових реєстрів). В умовах війни та відновлення економіки тактика соціальної політики орієнтується на оперативні рішення: посилення підтримки переселенців, реабілітаційних програм, виплат військовим та їхнім сім'ям. Водночас потужною статтею витрат є відшкодування збитків, пов'язаних зі стихійним лихом чи наслідками воєнних дій. Крім того, нестача фінансових ресурсів стимулює розвиток партнерських моделей – співпраці з міжнародними організаціями, громадами, бізнесом у фінансуванні соціальних послуг. Економічні ризики також формують потребу в цифровізації соціальної сфери, що дозволяє скорочувати витрати, уникати дублювання послуг, інтегрувати різного роду документи, визначати категорії населення, які потребують першочергової підтримки, та оперативно подавати відомості, а також забезпечувати більш ефективний контроль за використанням коштів.

Таким чином, економічні проблеми стають ключовими чинниками, які визначають як стратегічні пріоритети, так і тактичні механізми реалізації соціальної політики, спрямовуючи її на раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності управління та адаптацію до нових соціально-економічних умов. Проаналізуємо більш детально економічні проблеми.

Скорочення фінансових ресурсів зумовлено тим, щозначна частина бюджету спрямована на потреби оборони та відновлення інфраструктури,

саме тому виникає потреба обмежувати фінансування соціальних програм. Відтак недостатнє наповнення Пенсійного фонду і фондів соціального страхування загострює проблему забезпечення соціальних гарантій.

Руйнування економічної інфраструктури та ринку праці: закриття підприємств, обмеження виробництва і масова трудова міграція спричиняють високий рівень безробіття, зниження доходів населення та збільшення соціальної залежності.

Інфляція. Знецінення національної валюти, зростання цін на продукти харчування, енергоносії та житлово-комунальні послуги погіршує доступність соціальних благ для населення, що знижує ефективність соціальних трансфертів.

2.3.3. Організаційно-інституційні проблеми

Організаційно-інституційні проблеми суттєво впливають на якість стратегування соціальної політики, визначаючи можливості держави оперативно реагувати на виклики та ефективно реалізовувати заплановані реформи.

Недосконалість системи управління соціальною політикою в умовах кризових ситуацій зумовлює затримки у прийнятті рішень та впровадженні заходів, оскільки багаторівнева структура органів влади ускладнює координацію дій. Це знижує адаптивність системи до швидких змін та обмежує реалізацію стратегій, які потребують невідкладних відповідей. Крім того, недостатня взаємодія між центральними органами влади, місцевими громадами та міжнародними партнерами унеможливує оптимальний розподіл ресурсів і послаблює комплексність стратегічного планування.

Проблеми нормативно-правового забезпечення створюють додаткові труднощі в побудові довгострокових стратегій соціального розвитку. Деякі законодавчі акти не враховують специфіку воєнного стану та післявоєнної відбудови, що потребує оперативного внесення змін і адаптації процедур

соціального захисту. Коли законодавство не враховує реалій воєнного стану або специфіки повоєнної відбудови, державі доводиться працювати у режимі постійних змін. Це гальмує стратегічне проєктування, оскільки нормативна база не є стабільною опорою для визначення пріоритетів і формування ефективних механізмів соціального захисту.

Відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінювання результатів соціальних програм є ще одним важливим бар'єром. Не завжди здійснюється системний контроль за ефективністю використання ресурсів, що знижує результативність державних соціальних ініціатив. Без якісної аналітики щодо досягнутих результатів стратегічне планування втрачає орієнтири для вдосконалення політик. Недостатній контроль за ефективністю витрачання ресурсів призводить до зниження довіри до державних програм і ускладнює розробку нових, більш результативних стратегічних рішень. Таким чином, організаційно-інституційні проблеми суттєво послаблюють можливості держави вибудовувати цілісну, науково обґрунтовану та результативну соціальну політику.

2.3.4. Виклики післявоєнного відновлення

Потреба повоєнного відновлення справляє глибокий і багатовимірний вплив на сучасну соціальну політику України, визначаючи її стратегічні та тактичні пріоритети. Насамперед акцент зміщується *на реабілітацію постраждалого населення*, що вимагає впровадження комплексних програм, які поєднують відновлення житла, інфраструктури, медичне та психологічне забезпечення, а також освітню й професійну підтримку. Потреба в реабілітації постраждалого населення суттєво впливає на формування стратегії сучасної соціальної політики України, оскільки вимагає створення цілісних та довгострокових підходів до відновлення людського потенціалу. Зростає потреба у формуванні ефективних моделей соціального захисту ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та сімей загиблих. Стратегічні

пріоритети держави мають враховувати не лише матеріальні втрати, а й комплекс соціальних, медичних і психологічних потреб громадян, які пережили наслідки війни. Це зумовлює необхідність інтеграції програм відбудови житла та інфраструктури з послугами охорони здоров'я, психологічної підтримки, освіти та професійної реінтеграції. Такий підхід забезпечує не лише фізичне та емоційне відновлення людей, а й їхню спроможність повернутися до активної участі в економічному та суспільному житті. У результаті стратегія соціальної політики стає більш орієнтованою на людину, підсилює міжвідомчу координацію та передбачає використання інноваційних моделей соціальних послуг, що відповідають потребам післявоєнного суспільства.

Водночас ключовим завданням стає *економічна стабілізація*, адже створення робочих місць, підтримка підприємництва та стимулювання інвестицій визначають можливість забезпечення соціальної стійкості населення. Соціальна політика дедалі більше орієнтується на партнерство між державою, бізнесом та громадянським сектором задля формування спільних програм зайнятості та розвитку.

Проблема соціальної нерівності та бідності актуалізується в умовах різного рівня втрат і доступу до ресурсів у різних регіонах країни. Це вимагає розширення адресних соціальних трансфертів, удосконалення механізмів соціального страхування й забезпечення рівного доступу до базових соціальних послуг.

Додатковим виміром стратегування виступає *євроінтеграційна спрямованість*, що передбачає адаптацію українських соціальних стандартів до практик ЄС у сфері праці, інклюзії, захисту прав осіб з інвалідністю та підтримки гендерної рівності. Таким чином, потреби повоєнного відновлення формують нову модель соціальної політики, яка має поєднувати національні пріоритети з міжнародними стандартами та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація стратегічних цілей соціальної політики в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення характеризується високим рівнем складності та багатовимірністю проблем. Основними викликами є соціальна вразливість населення, обмеженість фінансових ресурсів, порушення економічної інфраструктури, недосконалість нормативно-правового забезпечення та організаційні проблеми управління. Для ефективного досягнення стратегічних цілей соціальної політики, на нашу думку, необхідно вжити таких заходів: посилити адресність і прозорість соціальної підтримки, інтегрувати психологічну та соціальну реабілітацію, реформувати систему управління та фінансування соціальних програм, враховувати євроінтеграційні стандарти та міжнародний досвід післявоєнного відновлення. Такі підходи дозволять забезпечити стабільність, соціальну справедливість і відновлення соціального капіталу України, що є критично важливим у сучасних умовах.

2.4. Роль державних і недержавних інституцій у проєктуванні та реалізації соціальної політики

Ефективність соціальної політики держави значною мірою залежить від злагодженої взаємодії між державними та недержавними інституціями, які беруть участь у розробленні, впровадженні й моніторингу соціальних програм. У сучасних умовах трансформації українського суспільства, особливо в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, посилюється потреба в партнерській моделі управління соціальною сферою, що ґрунтується на принципах децентралізації, відкритості та соціальної відповідальності.

2.4.1. Державні інституції у формуванні та реалізації соціальної політики

Державні органи залишаються головними суб'єктами проектування соціальної політики, оскільки саме вони визначають стратегічні напрями розвитку, встановлюють соціальні стандарти, забезпечують нормативно-правову базу та фінансування. До державних інституцій, які є ключовими щодо формування та реалізації соціальної політики в Україні відносимо Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Міністерство соціальної політики, Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування, Державна служба зайнятості, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки, Міністерство у справах ветеранів, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування (територіальні громади).

Верховна Рада України здійснює законодавче забезпечення соціальної політики, ухвалює закони у сфері соціального захисту, праці, пенсійного забезпечення, охорони здоров'я, освіти, а також контролює їхнє виконання. Важливою функцією парламенту є затвердження державного бюджету, у якому визначаються обсяги фінансування соціальних програм.

Кабінет Міністрів України виступає головним координатором реалізації соціальної політики, затверджує державні цільові програми, визначає пріоритети соціально-економічного розвитку, організовує діяльність центральних органів виконавчої влади.

Міністерство соціальної політики України – центральний орган виконавчої влади, який безпосередньо відповідає за розроблення та впровадження державних соціальних стратегій. Його діяльність охоплює сфери праці, зайнятості, соціального страхування, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги, підтримки осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб тощо.

Важливу роль щодо стратегування та реалізації соціальної політики відіграють Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування, Державна служба зайнятості, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки, Міністерство у справах ветеранів, а також місцеві державні

адміністрації. Їхня спільна діяльність забезпечує практичне втілення стратегічних рішень на місцевому рівні.

У контексті децентралізації влади органи місцевого самоврядування набули розширених повноважень у сфері соціальної політики. Саме громади сьогодні виступають первинною ланкою реалізації соціальних програм, надання соціальних послуг, моніторингу потреб населення. Вони формують місцеві програми соціально-економічного розвитку, визначають пріоритети допомоги вразливим групам, створюють центри соціальних послуг, будинки підтриманого проживання, мобільні соціальні служби. Перевагою такого підходу є можливість оперативно реагувати на місцеві проблеми, враховуючи специфіку території, рівень добробуту населення та демографічну структуру громади.

2.4.2. Недержавні інституції у реалізації соціальної політики

Зростання ролі недержавних суб'єктів у соціальній політиці є однією з ключових тенденцій демократичного розвитку України. Йдеться про громадські організації, благодійні фонди, профспілки, роботодавців, релігійні громади, міжнародні інституції та волонтерські ініціативи. Розглянемо більш детально кожен з цих інституцій з точки зору причетності до формування та реалізації соціальної політики в Україні.

Громадські організації (ГО) та благодійні фонди (БФ) відіграють важливу роль у стратегуванні й реалізації соціальної політики України, оскільки вони доповнюють державні інституції та підсилюють їхню спроможність швидко реагувати на суспільні потреби. Їхній потенціал полягає у гнучкості, мобільності та здатності акумулювати ресурси – фінансові, волонтерські, експертні – що дозволяє оперативно надавати допомогу в умовах кризових ситуацій. У період воєнного стану діяльність ГО та БФ стала критично важливою: вони забезпечують гуманітарну підтримку, допомагають внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, дітям, людям з

інвалідністю та іншим вразливим групам. Такі організації, як «Карітас Україна», «Український Червоний Хрест», «Сильні громади», «Save Ukraine», «Razom for Ukraine», виступають ключовими партнерами держави у реалізації соціальних програм, часто виконуючи функції, які органи влади не можуть забезпечити оперативно або в повному обсязі.

Крім практичної допомоги, ГО та БФ мають значний аналітичний і стратегічний потенціал: вони здійснюють моніторинг потреб населення, формують рекомендації щодо удосконалення соціальної політики, беруть участь у розробці нормативних змін та адвокації інклюзивних рішень. Через активну комунікацію з громадами та міжнародними партнерами вони сприяють розширенню ресурсної бази соціальних програм і підвищенню їхньої ефективності. У результаті взаємодія держави з громадським сектором стає важливою умовою формування сучасної, гнучкої та орієнтованої на потреби людей моделі соціальної політики України. Особливо значущою є їхня діяльність у період воєнного стану – надання гуманітарної допомоги, підтримка переселенців, ветеранів, дітей та осіб з інвалідністю.

Релігійні установи та організації відіграють важливу й багатовимірну роль у стратегуванні та реалізації соціальної політики України, оскільки вони традиційно є значущими носіями соціальної підтримки та морально-етичних орієнтирів у суспільстві. Їхня участь ґрунтується на розгалуженій мережі громад, високому рівні довіри населення та здатності оперативно реагувати на потреби людей, особливо в періоди криз. Релігійні організації активно долучаються до гуманітарних проєктів, підтримують переселенців, малозабезпечених, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інші вразливі групи, тим самим підсилюючи державні програми соціального захисту. Через свої благодійні ініціативи, соціальні служби та партнерські проєкти вони створюють додаткові ресурси для вирішення соціальних проблем та сприяють згуртованості громад.

У стратегічному вимірі релігійні інституції беруть участь у громадських консультаціях, розробці соціальних програм, сприяють

просуванню цінностей соціальної відповідальності, солідарності та взаємодопомоги. Їхня діяльність допомагає формувати суспільний клімат, у якому соціальна політика сприймається не лише як державна функція, а як спільна відповідальність усіх громадян і спільнот. У перспективі роль релігійних організацій у розвитку соціальної політики може посилюватися, оскільки вони здатні сприяти розвитку соціального підприємництва, інтеграції людей у громади, удосконаленню локальних соціальних сервісів і підтримці довгострокових програм реабілітації та відновлення в умовах післявоєнної трансформації. Таким чином, релігійні установи залишаються важливими партнерами держави у побудові ефективної, людиноцентричної та морально орієнтованої моделі соціальної політики України.

Профспілки та організації роботодавців відіграють ключову роль у стратегуванні, реалізації та перспективному розвитку соціальної політики України, формуючи основу системи соціального партнерства у сфері праці. Їхня участь у колективних переговорах дозволяє збалансувати інтереси працівників і роботодавців, сприяючи ухваленню рішень щодо умов праці, оплати, зайнятості та соціальних гарантій. Профспілки виконують важливу функцію захисту трудових прав, забезпечуючи представництво працівників на національному та регіональному рівнях, а також впливаючи на формування законодавчих ініціатив у сфері праці та соціального захисту. У свою чергу, організації роботодавців сприяють формуванню сприятливого середовища для розвитку бізнесу, відстоюють інтереси підприємств і беруть активну участь у підготовці рішень щодо регулювання ринку праці та соціальних стандартів.

У процесі реалізації соціальної політики ці інституції забезпечують практичне втілення домовленостей, до яких дійшли сторони соціального діалогу, контролюють дотримання трудових прав і беруть участь у розробці програм зайнятості, підвищення кваліфікації та соціального страхування. Їхня спільна діяльність формує підґрунтя для стабільних трудових відносин, що є критично важливим у період воєнних і післявоєнних трансформацій. У

перспективі роль профспілок і роботодавців у соціальній політиці зростатиме, оскільки вони здатні забезпечити сталий соціальний діалог, сприяти модернізації ринку праці та інтеграції українських стандартів соціального захисту до європейських практик. Це підсилює адаптивність соціальної політики та сприяє формуванню більш справедливої, збалансованої і стійкої моделі соціального розвитку.

Міжнародні організації відіграють стратегічно важливу роль у формуванні та реалізації сучасної соціальної політики України, забезпечуючи поєднання національних інтересів із глобальними стандартами соціального розвитку. Такі структури, як ООН, ЮНІСЕФ, ПРООН, МОП, Світовий банк та Європейський Союз, надають технічну, фінансову й експертну підтримку, що дозволяє державі впроваджувати інноваційні підходи до соціального захисту та модернізувати існуючі механізми забезпечення населення. Їхня участь сприяє адаптації української соціальної політики до європейських норм і стандартів, зокрема в питаннях прав людини, гендерної рівності, зайнятості, інклюзії та захисту вразливих груп.

У процесі реалізації соціальних програм міжнародні організації підсилюють інституційну спроможність державних органів, забезпечують доступ до передових методик моніторингу та оцінювання, а також стимулюють вдосконалення механізмів управління соціальною сферою. Їхня підтримка дозволяє забезпечити прозорість, ефективність та довгостроковість державних соціальних стратегій, що особливо важливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. У перспективі співпраця з міжнародними партнерами залишатиметься ключовою умовою розвитку соціальної політики, оскільки вона сприятиме зміцненню соціального капіталу, інтеграції України до європейського соціального простору та формуванню стійких інституцій, здатних ефективно реагувати на сучасні й майбутні виклики.

2.4.3. Волонтерські ініціативи

Волонтерські ініціативи стали одним із найдинамічніших та найефективніших чинників сучасної соціальної політики України, особливо в умовах війни та масштабних гуманітарних викликів. З 2014 року волонтерський рух в Україні набув безпрецедентного розвитку. Волонтери беруть участь не лише у військовій підтримці, а й у соціальній допомозі – забезпеченні притулку, реабілітації поранених, психологічній підтримці, допомозі сім'ям загиблих. Їхня діяльність стала потужним ресурсом суспільної солідарності та соціальної мобілізації.

Їхня роль у стратегуванні соціальної політики полягає в тому, що волонтери безпосередньо взаємодіють із постраждалими громадами, оперативно виявляють актуальні потреби населення та формують унікальні дані «знизу». Це дозволяє державі коригувати соціальні пріоритети, враховувати реальні потреби вразливих груп та адаптувати програми до швидкоплинних змін. Волонтерські спільноти виступають важливим джерелом експертності, інноваційних рішень та громадського контролю, що підсилює прозорість і результативність соціальної політики.

У реалізації соціальних програм волонтери відіграють ключову роль, забезпечуючи оперативну допомогу там, де державні механізми можуть діяти повільніше або мають обмежені ресурси. Їхні ініціативи охоплюють широкий спектр діяльності – від забезпечення гуманітарною підтримкою, допомоги переселенцям і військовим до організації освітніх, психологічних, реабілітаційних та інтеграційних проєктів. Значущим є й те, що волонтерський сектор здатний швидко мобілізувати суспільні ресурси, об'єднувати громадян довкола важливих соціальних проблем та створювати сталі мережі підтримки на місцевому рівні.

У перспективі роль волонтерських ініціатив у соціальній політиці лише зростатиме. Вони можуть стати основою для розвитку сталих громадських платформ соціальної взаємодії, сприяти формуванню локальних інфраструктур допомоги та виступати партнером держави в реалізації

довгострокових програм відновлення та реабілітації. Волонтерський рух здатний посилити демократичність стратегування соціальної політики, поглибити участь громадян у прийнятті рішень та створити більш гнучку, адаптивну й людиноорієнтовану модель соціального розвитку України.

Ефективна соціальна політика можлива лише за умов партнерства між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Така взаємодія реалізується шляхом укладання меморандумів і угод про співпрацю, реалізацію державно-приватних партнерств, створення координаційних рад та робочих груп, участь громадських організацій у розробленні нормативних актів і стратегій, спільні соціальні проекти у сфері освіти, праці, охорони здоров'я, соціального захисту. Прикладом успішної взаємодії є впровадження програм «Допомога, Реєстр гуманітарної допомоги, «Відновлення, що реалізуються завдяки співпраці держави з міжнародними донорами та громадським організаціями.

Отже, роль державних і недержавних інституцій у проектуванні та реалізації соціальної політики України має комплексний, взаємодоповнюючий характер. Держава забезпечує стратегічне бачення, правову основу й фінансові ресурси, тоді як недержавний сектор підсилює її діяльність гнучкістю, інноваційністю та наближеністю до потреб громадян. У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення така взаємодія набуває особливого значення, оскільки дозволяє ефективніше реагувати на кризові виклики, мобілізувати додаткові ресурси та формувати нову модель соціального партнерства, засновану на спільній відповідальності держави, суспільства й бізнесу.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу було з'ясовано, що сучасна соціальна політика України формується в умовах глибоких суспільних трансформацій, зумовлених війною, економічною нестабільністю, демографічними змінами

та євроінтеграційними процесами. Аналіз соціально-економічних чинників засвідчує, що держава змушена працювати в умовах дефіциту ресурсів, високої інфляції, зростання вартості життя та скорочення трудового потенціалу. Водночас значна частина населення потребує посиленої підтримки через бідність, міграцію, втрату місця проживання, зростання рівня психологічної травматизації та нерівний доступ до послуг.

Основні напрями соціальної політики України на сучасному етапі спрямовані на захист уразливих груп, розвиток системи соціальних послуг, удосконалення пенсійного забезпечення, посилення адресності допомоги та створення умов для розвитку людського капіталу. Важливими ресурсами реалізації цих завдань є бюджетні та міжнародні фінансові надходження, кадровий потенціал соціальної сфери, цифровізація та розвиток інституційної спроможності органів влади й громад. Однак воєнні дії, економічні обмеження, демографічний спад і нерівномірність доступу до соціальних послуг істотно ускладнюють реалізацію стратегічних цілей держави.

Соціальні, економічні та інституційні проблеми, що постали перед Україною, формують нові вимоги до проектування соціальної політики. Соціальний захист сьогодні повинен передбачати комплексний підхід: не лише покриття базових потреб, а й підтримку психологічної реабілітації, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, повернення ветеранів до мирного життя та відновлення соціальної інфраструктури. Економічні виклики потребують оптимізації фінансових механізмів, підвищення ефективності витрат, модернізації пенсійної системи та стимулювання зайнятості. Інституційні проблеми вимагають посилення кадрового потенціалу, спрощення управлінських процедур, зміцнення міжвідомчої координації та поширення цифрових сервісів.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що сучасна модель проектування соціальної політики має бути гнучкою, адаптивною й заснованою на принципах адресності, інклюзії, прозорості та партнерства. Ефективна соціальна політика можлива лише за умови поєднання державних

зусиль із потенціалом громад, міжнародних організацій та громадянського суспільства. Саме інтеграція цих ресурсів дозволить у післявоєнний період забезпечити стале відновлення, зміцнення соціальної безпеки та побудову модерної європейської системи соціального захисту в Україні.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКИ ПРОЄКТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Принципи стратегічного планування в соціальній політиці: національний і регіональний рівні

Ефективність соціальної політики держави значною мірою залежить від рівня стратегічного планування, яке забезпечує системність, узгодженість та результативність управлінських дій. У сучасних умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення України стратегічне планування виступає ключовим механізмом забезпечення соціальної стабільності, сталого розвитку та підвищення якості життя населення.

Стратегічне планування у сфері соціальної політики – це процес розроблення, узгодження та реалізації довгострокових цілей і пріоритетів державної соціальної політики, спрямованих на підвищення соціальної безпеки, зниження нерівності, розвиток людського потенціалу. Основою цього процесу є система принципів, що визначає його методологічну, управлінську та практичну складові.

За результатами аналізу монографій О. Макарової [23] та Г. Лопушняк [19], до принципів стратегічного планування *на національному рівні* відносимо такі: *системності, цільової орієнтації, наукової обґрунтованості, субсидіарності, партнерства і соціального діалогу, адаптивності, соціальної справедливості*. Взаємодія принципів стратегічного планування на національному рівні забезпечує цілісність, ефективність і збалансованість формування соціальної політики, створюючи методологічну основу для прийняття довгострокових рішень. У сукупності ці принципи забезпечують формування сучасної, ефективною та стійкої моделі стратегічного планування, яка відповідає потребам розвитку українського

суспільства й викликам післявоєнного відновлення. Проаналізуємо ці принципи більш детально.

Принцип системності передбачає розгляд соціальної політики як комплексної системи, що охоплює різні напрями державного управління – економічну, демографічну, освітню, трудову, медичну політику. Соціальні реформи повинні узгоджуватися між собою, формуючи цілісну модель державного розвитку. Принцип системності передбачає розгляд соціальної політики як комплексної сфери, у якій усі елементи – нормативні акти, програми, інституції, ресурси – взаємопов’язані та мають узгоджуватися між собою.

Принцип системності органічно поєднується з *принципом цільової орієнтації*, що зосереджує увагу на чіткому визначенні стратегічних цілей, пріоритетів і очікуваних результатів, спрямовуючи систему на конкретні соціальні зміни. Чіткі стратегічні цілі і пріоритети відображають загальнодержавні інтереси та соціальні потреби громадян. Зокрема, у стратегічних документах України такими цілями є подолання бідності, розвиток соціальних послуг, забезпечення рівних можливостей і підтримка соціально вразливих груп.

Принцип наукової обґрунтованості вимагає використання соціологічних, економічних і демографічних даних для формування реалістичних прогнозів і сценаріїв розвитку. Науковий аналіз дозволяє обґрунтувати вибір стратегічних цілей і оцінити потенційні ризики їх реалізації. У взаємодії з принципом системності наукова обґрунтованість дозволяє не лише обирати оптимальні стратегічні рішення, а й оцінювати їхній вплив на різні сфери суспільного життя.

Принцип субсидіарності визначає необхідність розподілу повноважень між державними органами різних рівнів таким чином, щоб рішення ухвалювалися максимально близько до громадян. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів і підвищенню відповідальності місцевих органів влади. Принцип субсидіарності доповнює цю систему, визначаючи

оптимальний розподіл повноважень між рівнями влади та передбачаючи передачу завдань на той рівень, де їх можна виконати найбільш ефективно. Він забезпечує територіальну збалансованість політики та врахування місцевих потреб, що важливо в умовах децентралізації.

Принцип партнерства і соціального діалогу передбачає залучення до стратегічного планування не лише державних структур, а й представників громадянського суспільства, профспілок, бізнесу, міжнародних організацій. Такий підхід забезпечує прозорість процесу, зміцнює довіру населення до державної політики. Принцип партнерства і соціального діалогу формує інклюзивний характер стратегічного планування, забезпечуючи участь різних зацікавлених сторін – держави, громад, бізнесу, профспілок, громадських і міжнародних організацій. Їхня взаємодія створює умови для узгодження інтересів, підвищення легітимності рішень та посилення суспільної підтримки політики. У сукупності партнерство та соціальний діалог забезпечують формування сучасної, ефективною та стійкої моделі стратегічного планування, яка відповідає потребам розвитку українського суспільства й викликам післявоєнного відновлення.

Принцип адаптивності означає здатність стратегічного плану реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, політичного середовища чи безпекових умов. В умовах воєнного стану цей принцип набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє гнучко коригувати цілі та пріоритети політики відповідно до нових викликів. Взаємодіючи з принципом наукової обґрунтованості, принцип адаптивності гарантує здатність системи соціальної політики швидко реагувати на непередбачувані обставини – воєнні виклики, економічні кризи, демографічні зміни – і коригувати стратегію відповідно до нових умов.

Принцип соціальної справедливості передбачає орієнтацію державної політики на зменшення соціальної нерівності, захист вразливих верств населення та забезпечення рівного доступу громадян до базових соціальних благ. У поєднанні з принципом субсидіарності принцип соціальної

справедливості забезпечує рівність доступу до соціальних послуг, орієнтацію політики на підтримку вразливих груп і справедливий розподіл соціальних ресурсів, що зміцнює довіру громадян до держави.

Загалом усі зазначені принципи створюють фундамент для ефективного, гнучкого та соціально орієнтованого стратегічного планування, здатного відповідати сучасним викликам і забезпечувати сталий розвиток соціальної сфери України.

Принципи стратегічного планування на регіональному рівні

Регіональний рівень соціальної політики має свої особливості, зумовлені різними соціально-економічними, демографічними й культурними характеристиками регіонів України. Тому стратегічне планування на місцях базується на ряді додаткових принципів. О. Фротер, О. Тупчій та О. Сидоренко в статті «Соціальна політика держави в умовах децентралізації та воєнного стану» [53] розглядають такі принципи стратегування соціальної політики: *територіальної диференціації, децентралізації управління, інтегрованості, участі громадян, ефективного використання ресурсів*. Стратегування соціальної політики на регіональному рівні передбачає узгоджене застосування низки принципів, які забезпечують її адресність, результативність та відповідність особливостям конкретної території. Розглянемо їх більш детально та спроєкуємо їхній потенціал для стратегування соціальної політики Тернопілля.

Принцип територіальної диференціації означає урахування специфіки регіонального розвитку, рівня урбанізації, зайнятості, міграційних процесів. Відтак для принципу територіальної диференціації ключовими є питання соціально-економічні, демографічні, культурні та інфраструктурні відмінності між регіонами, що дає змогу формувати політику, адаптовану до реальних умов розвитку кожної громади в регіоні. Наприклад, Тернопільщина характеризується значною неоднорідністю: поєднанням

переважно аграрних громад, районів із низькою щільністю населення, територій із високими показниками трудової та воєнної міграції, а також міст, де зосереджена більша частина соціальної інфраструктури. Тому соціальна політика області має будуватися з урахуванням місцевих особливостей кожної громади, відмінностей у потребах населення та рівні доступу до соціальних послуг.

У межах застосування цього принципу важливим є аналіз демографічної ситуації: у низці громад спостерігається старіння населення, зменшення народжуваності та відтік молоді, що потребує пріоритетного розвитку системи соціального захисту людей похилого віку та розширення мобільних соціальних послуг. У той же час міські центри (Тернопіль, Чортків, Бережани, Заліщики, Кременець та ін.) мають вищу концентрацію соціальних установ, що дає змогу впроваджувати інноваційні соціальні програми, розвивати центри надання соціальних послуг, впроваджувати технології соціальної роботи.

Територіальна диференціація передбачає також урахування економічних відмінностей: для аграрних та депресивних громад пріоритетними стають програми зайнятості, подолання бідності, соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, а для більш розвинених (промислових) громад – зміцнення інклюзивних послуг, розвиток соціального підприємництва, створення умов для участі молоді в регіональних проєктах. Важливим аспектом є і транспортна доступність: у віддалених селах Тернопільщини соціальна політика повинна орієнтуватися на розвиток мобільних соціальних служб, запровадження виїзних соціальних консультацій, медичних та інших послуг.

Слід зауважити, що потужним соціальним інститутом на теренах Тернопільщини є релігійні установи. Вони гуртують вірян навколо волонтерських ініціатив, підтримують соціально-вразливі верстви населення, допомагають їм у побутових справах та надають базову психологічну допомогу під час духовних зустрічей та реколекцій.

Загалом, принцип територіальної диференціації у стратегуванні соціальної політики Тернопільської області забезпечує адаптацію заходів до реальних потреб громад, сприяє збалансованому розвитку територій, знижує регіональні диспропорції та підвищує ефективність соціальних програм. Він слугує основою для формування соціально орієнтованих стратегічних рішень, що відповідають як сучасним викликам, так і потенціалу конкретних територіальних громад області.

Принцип децентралізації управління працює у взаємодії з територіальною диференціацією і передає більше повноважень органам місцевого самоврядування, забезпечує оперативність прийняття рішень, підсилює можливості для формування регіональних стратегій відповідно до локальних потреб. Територіальна диференціація допомагає визначити, на що саме потрібно спрямовувати ресурси, децентралізація забезпечує самостійність регіону щодо формування бюджетної політики. Це дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси та підвищує відповідальність громад за результати соціальних ініціатив.

На Тернопільщині сформовано мережу центрів надання соціальних послуг у громадах, створено інклюзивно-ресурсні центри, працюють мобільні соціальні бригади, служби підтримки сімей, а також громадам надано можливість спрямовувати власні бюджетні ресурси на розвиток інфраструктури соціального захисту. Децентралізація посилила відповідальність місцевої влади за якість соціальних послуг та зробила процес планування більш прозорим і підзвітним.

Важливим є й розширення партнерського потенціалу громад Тернопільщини: децентралізація сприяє активнішій співпраці з громадськими організаціями, релігійними громадами, благодійними фондами та міжнародними структурами, що підсилює можливості для модернізації соціальної сфери. У стратегуванні соціальної політики це означає, що громади можуть залучати додаткові ресурси, впроваджувати інновації та успішніше реалізовувати комплексні програми розвитку людського капіталу.

Слід зазначити, що принцип децентралізації управління на Тернопільщині забезпечує перехід від централізованої моделі соціальної політики до територіально орієнтованої, де рішення ухвалюються максимально близько до громадян. Це підвищує ефективність стратегічного планування, робить соціальну підтримку адреснішою та зміцнює інституційну спроможність територіальних громад області.

Принцип інтегрованості передбачає узгодження регіональних стратегій розвитку із загальнодержавною стратегією соціальної політики. Такий підхід забезпечує єдність соціального простору країни та запобігає зростанню міжрегіональних диспропорцій. Застосування цього принципу означає координацію соціальної політики з іншими стратегічними напрямками: економічним розвитком, охороною здоров'я, освітою, зайнятістю, молодіжною політикою, підтримкою ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. На Тернопільщині це виявляється у створенні спільних комплексних програм, які поєднують соціальний супровід, медичні та психологічні послуги, освітню підтримку та заходи щодо зайнятості. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій між установами, підвищує узгодженість дій та забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів громад.

Принцип інтегрованості проявляється і в міжвідомчій співпраці. Органи соціального захисту, служби у справах дітей, центри надання соціальних послуг, заклади охорони здоров'я, освіти та зайнятості на Тернопільщині поступово переходять до моделі комплексного супроводу сімей і осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Це дозволяє забезпечити безперервність надання допомоги, покращити якість соціального сервісу та своєчасно ідентифікувати потреби населення.

Важливим аспектом інтегрованості є активна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, благодійними фондами, церковними структурами та міжнародними партнерами. На території області такі партнерства сприяють розвитку інклюзивних послуг,

підтримці військовослужбовців і ветеранів, впровадженню програм психосоціальної реабілітації, розвитку соціального волонтерства та залученню додаткових ресурсів у соціальну сферу.

Таким чином, принцип інтегрованості у стратегуванні соціальної політики на Тернопільщині забезпечує формування цілісної системи соціальної підтримки населення, де всі дії різних суб'єктів політики є взаємодоповнювальними й узгодженими. Він дозволяє підвищити ефективність управління, досягати синергетичних результатів і створювати умови для справедливого та сталого соціального розвитку регіону.

Принцип участі громадян орієнтований на активне залучення місцевих жителів, громадських організацій і волонтерських спільнот до планування й моніторингу соціальних програм. Це підвищує ефективність рішень і забезпечує їх соціальну легітимність. Така модель дозволяє створювати соціальну політику, яка максимально відповідає потребам населення та враховує реальні соціальні виклики територій.

На практиці участь громадян реалізується через низку інструментів: громадські слухання, консультації з громадськістю, роботу дорадчих рад при органах місцевого самоврядування, опитування, електронні петиції, участь громадських організацій у розробці місцевих соціальних програм. У багатьох громадах Тернопільщини активно діють молодіжні ради, ветеранські об'єднання, парафіяльні ініціативи та волонтерські структури, що сприяють ідентифікації актуальних проблем і формуванню більш точних управлінських рішень.

Залучення громадян особливо важливе в умовах територіальної різноманітності області: мешканці сільських громад, малих міст та обласного центру мають відмінні потреби й очікування від соціальної системи. Врахування локальних поглядів дозволяє формувати конкретні програми – від розширення доступу до соціальних послуг у віддалених селах до розвитку інклюзивної, молодіжної чи ветеранської інфраструктури у містах. Саме

громадська думка часто стає основою для визначення пріоритетів фінансування та виділення ресурсів.

Принцип участі громадян також підвищує прозорість стратегування. Механізми громадського контролю, моніторинг реалізації соціальних програм і відкриті звіти органів влади сприяють формуванню довіри між владою та громадою. На Тернопільщині цей підхід відіграє особливо важливу роль, оскільки соціальна сфера значною мірою підтримується волонтерськими та благодійними ініціативами, які потребують партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування.

У результаті реалізація принципу участі громадян забезпечує підвищення якості стратегічних планів, зменшує ризики непродуктивних рішень, дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб населення та формує відчуття спільної відповідальності за соціальний розвиток регіону. Для Тернопільщини, де громадянська активність традиційно є високою, цей принцип стає важливим ресурсом для розвитку ефективної й орієнтованої на людину соціальної політики.

Принцип ефективного використання ресурсів полягає у збалансуванні державного і місцевого фінансування, залученні інвестицій, грантів, міжнародної технічної допомоги для реалізації соціальних проєктів. Принцип ефективного використання ресурсів у стратегуванні соціальної політики Тернопільщини передбачає раціональний розподіл фінансових, кадрових, інформаційних та інфраструктурних можливостей громад відповідно до їхніх реальних соціальних потреб. Він орієнтує органи місцевого самоврядування на оптимізацію витрат, уникнення дублювання функцій установ та впровадження інноваційних, економічно обґрунтованих форм соціальних послуг. На рівні територіальних громад області це проявляється у розвитку мобільних соціальних служб, створенні багатофункціональних центрів підтримки та залученні додаткових ресурсів через партнерство з громадським і благодійним сектором. Ефективне ресурсне планування дозволяє спрямовувати фінансування на пріоритетні напрями — підтримку вразливих

груп, ветеранів, людей похилого віку та сімей у складних обставинах. У результаті реалізація цього принципу сприяє підвищенню результативності місцевих соціальних програм та зміцненню стійкості соціальної сфери Тернопільщини.

Узагальнюючи, можна зазначити, що принципи стратегічного планування соціальної політики на національному та регіональному рівнях мають бути взаємопов'язаними й взаємодоповнюючими. Їхня реалізація сприятиме підвищенню якості соціального управління, формуванню стабільного соціального середовища та створенню передумов для сталого розвитку суспільства.

3.2. Тактичні інструменти реалізації соціальної політики: управлінські, фінансові, комунікаційні механізми

Ефективна реалізація соціальної політики вимагає не лише наявності чітко сформульованої стратегії, а й дієвих тактичних інструментів, які забезпечують її практичне втілення на різних рівнях управління. Тактика в цьому контексті виступає як система конкретних дій, методів і процедур, спрямованих на досягнення коротко- та середньострокових цілей соціальної політики, узгоджених із загальнодержавною стратегією розвитку.

Згідно з працями Г. Ломоносова [18], Н. Грицюк, Л. Ліпич [17], тактичні механізми реалізації соціальної політики охоплюють управлінський, фінансовий і комунікаційний виміри, які взаємопов'язані між собою та формують комплексну модель управління соціальною сферою. Проаналізуємо ці групи більш детально та з'ясуємо інструменти кожної з них.

1. Управлінські механізми

Управлінські механізми є базовою складовою тактичного рівня реалізації соціальної політики, оскільки саме вони визначають організаційну структуру, координацію діяльності суб'єктів управління та ефективність

прийняття рішень. Основними інструментами управлінського впливу виступають:

1.1. нормативно-правове регулювання – розроблення та впровадження законів, постанов, державних і регіональних програм, які визначають конкретні напрями соціальної політики (наприклад, державні стратегії подолання бідності, політики зайнятості, розвитку соціальних послуг);

1.2. адміністративне управління – діяльність органів виконавчої влади, що забезпечують виконання програм і контроль за їх реалізацією (Міністерство соціальної політики, служби у справах дітей, центри соціальних служб тощо);

1.3. планово-програмний метод – застосування програмно-цільового підходу до розроблення соціальних проєктів і заходів, що передбачає конкретизацію завдань, ресурсів, термінів і відповідальних осіб;

1.4. моніторинг і оцінювання ефективності – системне спостереження за результатами реалізації соціальних програм з метою коригування тактичних дій і підвищення результативності політики.

Крім того, важливе значення мають інноваційні управлінські підходи, зокрема *діджиталізація* процесів соціального обслуговування (*електронні сервіси, реєстри, цифрові платформи*), що сприяють прозорості, оперативності та зручності у наданні соціальних послуг.

2. Фінансові механізми.

Фінансові інструменти, за твердженням Е. Лібанової та О. Палій [16] є матеріальною основою реалізації соціальної політики, оскільки визначають можливості держави та місцевих громад у забезпеченні соціальних потреб населення. До основних фінансових механізмів належать:

2.1. бюджетне фінансування – виділення коштів із державного та місцевих бюджетів на реалізацію соціальних програм, субсидій, пільг і соціальних послуг;

2.2. *цільові фонди соціального страхування* (пенсійний, медичний, фонд соціального страхування на випадок безробіття), що забезпечують стійкість системи соціального захисту;

2.3. *механізми державно-приватного партнерства (ДПП)*, які дозволяють залучати приватний сектор до фінансування соціальних проєктів (наприклад, будівництво соціального житла, підтримка реабілітаційних центрів, створення інклюзивної інфраструктури);

2.4. *грантова та донорська підтримка*– залучення коштів міжнародних організацій (ООН, ЮНІСЕФ, ПРООН, ЄС, Світовий банк) для реалізації соціальних програм, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення;

2.5. *соціальне інвестування та благодійність*, які розширюють фінансову базу соціальної політики через участь бізнесу та громадських ініціатив.

Фінансові механізми мають бути спрямовані на збалансування соціальних витрат і доходів, підвищення адресності допомоги та ефективне використання ресурсів. Важливим тактичним завданням є оптимізація соціальних видатків шляхом цифровізації фінансового контролю, запровадження системи «гроші ходять за людиною» та розширення практик соціального замовлення.

3. *Комунікаційні механізми*

Комунікаційна складова соціальної політики визначає рівень довіри населення до державних інституцій, ступінь соціальної згуртованості та ефективність реалізації соціальних ініціатив. Серед основних комунікаційних інструментів у монографії «Людський розвиток в Україні» за редакцією Е. Лібанової [20] названо такі:

3.1. *публічні консультації та соціальний діалог*, що забезпечують залучення громадян, експертів, громадських організацій до процесу ухвалення рішень;

3.2. інформаційно-просвітницькі кампанії, спрямовані на інформування населення про соціальні програми, пільги, можливості соціальної підтримки;

3.3. електронні платформи зворотного зв'язку (портали «Дія», «Єднання», регіональні соцпортали), які дозволяють громадянам подавати звернення, пропозиції та отримувати онлайн-послуги;

3.4. партнерство зі ЗМІ та громадським сектором у формуванні позитивного іміджу соціальної політики, протидії дезінформації та підвищенні обізнаності громадян;

3.5. розвиток комунікативної компетентності державних службовців, що сприяє налагодженню ефективної взаємодії між владою, громадськістю та отримувачами соціальних послуг.

Комунікаційні механізми відіграють ключову роль у зміцненні соціальної довіри та формуванні відчуття справедливості й залученості громадян до процесу реалізації соціальної політики.

Таким чином, управлінські, фінансові та комунікаційні механізми становлять цілісну систему тактичних інструментів реалізації соціальної політики, що забезпечує перехід від стратегічних орієнтирів до конкретних практичних дій. Їхнє ефективне поєднання дозволяє досягати визначених соціальних цілей, підвищувати результативність державного управління та сприяти сталому розвитку суспільства.

3.3. Модель ефективного проєктування соціальної політики в сучасній Україні

У сучасних умовах трансформації суспільства, воєнних викликів і післявоєнного відновлення надзвичайно важливим є створення дієвої моделі проєктування соціальної політики, здатної забезпечити соціальну стабільність, справедливість та розвиток людського потенціалу. На думку Л. Мартинової, ефективна модель соціальної політики має інтегрувати

стратегічні й тактичні підходи, спиратися на науково обґрунтовані принципи державного управління та передбачати гнучкі механізми реагування на динамічні суспільні процеси[26].

Науковиця вважає, що модель ефективного проектування соціальної політики в Україні ґрунтується на таких базових засадах: людиноцентризм (визнання людини, її прав і гідності найвищою соціальною цінністю, при цьому політика має бути спрямована на забезпечення добробуту, самореалізації та рівних можливостей для кожного громадянина), комплексність і системність (поєднання різних сфер соціального життя – зайнятість, освіта, охорона здоров'я, житлова політика, підтримка сім'ї – у єдиній логіці стратегічного управління), превентивність (спрямованість соціальної політики не лише на подолання наслідків соціальних проблем, а й на запобігання їх виникненню через раннє виявлення ризиків і цільові програми підтримки), адаптивність і гнучкість (здатність системи соціальної політики швидко реагувати на зміни у політичній, економічній та безпековій ситуації, що особливо актуально в умовах війни та післявоєнного відновлення), партнерство та децентралізація (рівноправна участь держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та міжнародних структур у розробленні та реалізації соціальної політики)[26].

М. Мних у праці «Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС» [27] зазначає, що модель ефективного проектування соціальної політики передбачає *взаємодію п'яти основних компонентів*:

1. *аналітичний компонент*(системний збір і аналіз соціально-економічних даних, моніторинг потреб населення, оцінка ефективності чинних програм, що створює наукову основу для прийняття управлінських рішень);
2. *стратегічний компонент*(визначення довгострокових пріоритетів і цілей соціального розвитку держави, формування стратегічних документів,

наприклад, Стратегія людського розвитку, Національна стратегія подолання бідності тощо);

3. *тактичний компонент*(розроблення коротко- і середньострокових програм, проєктів і планів дій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей, що охоплює управлінські, фінансові та комунікаційні механізми);

4. *інституційний компонент*(система державних, регіональних і недержавних органів, що забезпечують координацію, реалізацію та контроль соціальної політики; важливою умовою є розмежування повноважень між рівнями влади й налагодження ефективної взаємодії між ними);

5. *оціночно-коригувальний компонент*(здійснення моніторингу, аудиту, соціологічних досліджень і публічної звітності з метою оцінки результативності соціальної політики та внесення коректив відповідно до реальних потреб суспільства).

М. Панченко[31] стверджує, що процес проєктування соціальної політики в сучасній Україні доцільно здійснювати у кілька послідовних етапів:

1. *діагностико-аналітичний етап*– виявлення ключових соціальних проблем, оцінка ресурсів, аналіз соціальних ризиків і нерівностей;

2. *стратегічне планування*– формування цілей, визначення пріоритетів і прогнозування соціальних результатів;

3. *тактичне програмування*– розроблення конкретних соціальних програм, планів дій і механізмів реалізації;

4. *реалізаційний етап*– впровадження соціальних заходів через відповідні державні, регіональні та громадські інституції;

5. *моніторинг і оцінювання*– постійне відстеження результатів, ефективності витрачання ресурсів, соціального впливу політики;

6. *корекція та оновлення політики*– адаптація стратегічних і тактичних рішень до нових соціально-економічних умов.

Урахування всіх описаних аспектів (базові засади, компоненти моделі та послідовні етапи) забезпечить створення й запровадження ефективної моделі проектування соціальної політики, у якій буде передбачено 1) підвищення адресності соціальної підтримки та прозорості управлінських рішень; 2) удосконалення механізмів соціального партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором; 3) зменшення рівня бідності та соціальної нерівності; 4) формування системи соціальних послуг, орієнтованих на потреби людини; 5) розвиток людського капіталу як основи економічного зростання; 6) підвищення соціальної згуртованості суспільства та довіри до державних інститутів.

Модель ефективного проектування соціальної політики в сучасній Україні – це динамічна, відкрита система, що поєднує стратегічне бачення розвитку держави з практичними механізмами реалізації соціальних програм. Її результативність визначається науковим обґрунтуванням, міжсекторальною взаємодією, прозорістю прийняття рішень і здатністю адаптуватися до викликів воєнного та післявоєнного періодів. Саме така модель здатна забезпечити поступальний рух України до соціальної держави європейського зразка.

3.4. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічних і тактичних підходів до соціальної політики в умовах трансформаційних процесів

Трансформаційні процеси, які відбуваються в сучасній Україні, – воєнні події, соціально-економічна нестабільність, міграційні виклики, післявоєнне відновлення, – вимагають переосмислення змісту, пріоритетів і механізмів реалізації соціальної політики. У цих умовах держава має не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати довгострокову стратегію розвитку, спроможну забезпечити соціальну стійкість, справедливість і гідний рівень життя громадян.

Удосконалення стратегічних і тактичних підходів до соціальної політики потребує системного підходу, який охоплює інституційний, управлінський, фінансовий і комунікаційний аспекти. Відтак на інституційному та управлінському рівнях слід звернути увагу на вдосконалення стратегічних підходів. Для вдосконалення стратегії розвитку сучасної соціальної політики України необхідно передусім *сформувати інтегровану державну стратегію соціального розвитку*, зокрема створити єдиний рамковий документ – *Стратегію соціального розвитку України до 2035 року*, яка б узгоджувала пріоритети соціальної політики з економічними, демографічними, регіональними та безпековими стратегіями. Це дозволить уникнути фрагментарності та дублювання функцій різних відомств.

Важливим кроком стане і *посилення аналітичної та прогностичної бази*– системи соціального прогнозування, які б ґрунтувалися на регулярних соціологічних дослідженнях, статистичних моделях і моніторингу соціальних ризиків. Це забезпечить наукову обґрунтованість стратегічних рішень і надасть можливість гнучкої корекції цілей політики, оперативно реагувати на нові проблеми та виклики, що виникатимуть.

Запровадження принципу «соціальних інновацій» дасть змогу враховувати і використовувати нові підходи – розвиток цифрових соціальних сервісів, автоматизацію обліку соціальних виплат, використання big data для виявлення соціально вразливих груп, створення інноваційних моделей соціального підприємництва.

Оскільки кожен регіон України має власні особливості функціонування, доцільно звертати посилену увагу на *розвиток регіональних стратегій соціальної політики*, при цьому варто забезпечити узгодження національної стратегії із регіональними програмами соціального розвитку. Кожна область, громада повинна мати власну стратегію, яка б відображала місцеві потреби, ресурси та соціальні пріоритети.

На нашу думку, процес стратегування соцполітики тільки виграє, якщо до цього процесу будуть залучені представники громадянського суспільства.

Посилення участі громадянського суспільства у стратегічному плануванні дасть нові ідеї, покаже потреби суспільства та ключові напрями реагування, розширить спектр надавачів послуг та їхніх партнерів, стимулюватиме розвиток соціальної відповідальності та загалом зробить цей процес більш прозорим. Важливо інституціоналізувати участь громадських організацій, благодійних фондів, професійних асоціацій у розробленні стратегічних документів через громадські ради, онлайн-консультації, механізми соціального партнерства.

Кожен із зазначених вище напрямків передбачає використання тактичних прийомів. У процесі стратегування соціальної політики важливо робити помітні кроки назустріч отримувачу соціальних послуг. У рамках вдосконалення тактичних підходів до соціальної політики важливо зробити шість основних кроків:

1. *Оптимізувати управлінські механізми*, зокрема вдосконалити координацію між центральними та місцевими органами влади, зменшити бюрократичні бар'єри, запровадити принцип «єдиного соціального вікна» для надання послуг населенню.

2. *Розширити перелік фінансових інструментів соціальної політики*, тобто підвищити ефективність використання бюджетних коштів шляхом запровадження програмно-цільового фінансування, розширення державно-приватного партнерства, соціальних інвестицій та благодійних грантових програм.

3. *Підвищити адресність соціальної допомоги*, тобто запровадити єдину цифрову платформу обліку отримувачів соціальної підтримки («Єдиний соціальний реєстр»), що сприятиме мінімізації зловживань і підвищить ефективність розподілу ресурсів.

4. *Дбати про розвиток людського потенціалу управлінців соціальної сфери*. Саме тому важливо забезпечити системне підвищення кваліфікації працівників органів соціального захисту, формування нових компетентностей

– у сфері проєктного менеджменту, аналітики, кризового управління та цифрової грамотності.

5. Для посилення комунікаційних механізмів необхідно розвивати ефективну інформаційну політику держави у соціальній сфері – через публічні консультації, соціальні кампанії, цифрові комунікаційні платформи, що зміцнюють довіру громадян до влади.

6. В умовах децентралізації та нерівномірного розвитку регіонів, спричиненого як економічними критеріями, так і воєнними діями, великої ваги набуває підтримка соціальних ініціатив на рівні громад. У межах децентралізації слід активізувати практики соціального замовлення, підтримувати локальні волонтерські та громадські проєкти, які забезпечують допомогу населенню у кризових ситуаціях.

Для ефективного впровадження оновлених стратегічних і тактичних підходів необхідне створення інституційно стійкої системи управління соціальною політикою, що передбачає:

- посилення ролі Міністерства соціальної політики як координатора міжгалузевої взаємодії;
- створення *Національного агентства соціального розвитку*, яке здійснюватиме аналітику, оцінку програм і розробку стандартів соціальних послуг;
- формування мережі регіональних центрів соціальної інновації, які розроблятимуть та впроваджуватимуть локальні пілотні проєкти;
- розширення державно-громадських платформ співпраці для моніторингу соціальних реформ.

В умовах війни та післявоєнного відновлення стратегічні й тактичні підходи до соціальної політики мають зосереджуватися на таких *пріоритетних напрямках удосконалення*:

- соціальна реабілітація військовослужбовців і ветеранів, їхніх родин;

- підтримка внутрішньо переміщених осіб і створення програм інтеграції;
- розвиток системи соціальних послуг на рівні громад, орієнтованих на потреби вразливих категорій населення;
- забезпечення соціальної інклюзії людей з інвалідністю, літніх осіб, дітей, які постраждали від війни;
- цифрова трансформація соціальної сфери, що забезпечує прозорість, ефективність і оперативність рішень.

Отже, вдосконалення стратегічних і тактичних підходів до соціальної політики України повинно здійснюватися у напрямі переходу від реактивного до превентивно-інноваційного типу управління, який базується на науковій аналітиці, цифрових технологіях, соціальному партнерстві та децентралізації. Ефективна соціальна політика в умовах трансформаційних процесів має бути не лише системою допомоги, а інструментом розвитку людини і громади, засобом формування соціально відповідальної держави європейського зразка.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було здійснено комплексний аналіз стратегічних та тактичних засад проектування соціальної політики України, що дало змогу визначити ключові тенденції, механізми та шляхи підвищення її результативності в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення держави. Дослідження показало, що ефективність соціальної політики значною мірою залежить від збалансованого поєднання стратегічного бачення та дієвих інструментів реалізації, які забезпечують адаптивність системи до швидких змін соціально-економічного середовища.

Нами було встановлено, що система принципів стратегічного планування на національному рівні – системність, цільова орієнтація, наукова обґрунтованість, субсидіарність, партнерство, соціальний діалог, адаптивність і соціальна справедливість – формує концептуальну основу для

довгострокового управління соціальною сферою. Їхня взаємодія забезпечує узгодженість політики, її інклюзивність, стійкість та здатність відповідати сучасним викликам, що особливо актуально в умовах війни та необхідності стратегічного відновлення людського потенціалу.

Також у розділі III доведено, що стратегічні принципи на регіональному рівні мають свої специфічні акценти, зумовлені територіальною відмінністю, різною інфраструктурною забезпеченістю та демографічними характеристиками областей. Принципи територіальної диференціації, децентралізації управління, інтегрованості, участі громадян та ефективного використання ресурсів дозволяють регіонам формувати адресні програми підтримки, оптимізувати соціальні послуги та забезпечувати сталий розвиток громад. На прикладі Тернопільщини продемонстровано, що регіональна соціальна політика може бути дієвою лише тоді, коли вона враховує локальні потреби, активність громади та потенціал партнерських інституцій.

Проведений аналіз тактичних механізмів довів, що практична реалізація соціальної політики залежить від збалансованої взаємодії управлінських, фінансових та комунікаційних інструментів. Управлінські механізми забезпечують нормативне регулювання, координацію та моніторинг політики; фінансові – створюють матеріальну основу для реалізації програм; комунікаційні – забезпечують прозорість, довіру та зворотний зв'язок з населенням. Особливої ваги набувають інноваційні підходи, зокрема цифровізація соціальних послуг, розвиток електронних сервісів та впровадження єдиних інформаційних систем.

Слід згадати про те, що стратегічні та тактичні підходи повинні розглядатися не як окремі, а як взаємодоповнювальні компоненти єдиної системи управління соціальною сферою. Стратегія задає цілісне бачення розвитку, тоді як тактика забезпечує гнучкі інструменти оперативної реалізації цих цілей, враховуючи регіональні та локальні умови.

По-п'яте, важливим результатом дослідження є окреслення моделі ефективного проектування соціальної політики, яка передбачає інтеграцію науково обґрунтованих стратегічних принципів, сучасних управлінських технологій, міжвідомчої взаємодії та широкої участі громадян. Такий підхід здатен забезпечити підвищення адресності допомоги, раціональне використання ресурсів та прозорість прийняття рішень.

Не слід забувати, що в умовах трансформаційних процесів успішність соціальної політики визначається здатністю системи до адаптації, швидкого реагування та модернізації. Тому сьогодні існує потреба оновлення інструментів планування, розвитку людського капіталу у соціальній сфері, впровадження інноваційних сервісів і зміцнення інституційної спроможності громад.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що стратегія і тактики соціальної політики формують єдину системну платформу для побудови сучасної, ефективною та соціально орієнтованою моделі соціального розвитку України. Реалізація принципів стратегічного планування та вдосконалення тактичних інструментів дає можливість забезпечити соціальну стабільність, зменшити нерівність, підтримати вразливі групи населення та створити сприятливі умови для стійкого розвитку українського суспільства в умовах сучасних викликів і післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ

Соціальна політика сучасної України перебуває на етапі глибоких трансформацій, зумовлених масштабними соціально-економічними змінами, воєнними подіями та необхідністю післявоєнного відновлення. Дослідження теоретичних, стратегічних і тактичних засад соціальної політики дозволило встановити ключові закономірності розвитку соціальної сфери, визначити основні проблеми її функціонування, а також окреслити перспективні напрями підвищення ефективності державного управління в цій галузі. Узагальнюючи результати проведеної роботи, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, соціальна політика України є складною багаторівневою системою, що охоплює широкий спектр сфер: зайнятість, охорону здоров'я, освіту, демографічну політику, захист вразливих груп, забезпечення рівних прав та можливостей, розвиток людського потенціалу. Її зміст визначається як внутрішніми умовами розвитку держави, так і зовнішніми викликами, включно з інтеграцією до європейського політичного та економічного простору. У сучасних умовах соціальна політика виконує не тільки компенсаторну, а й стратегічну, превентивну та інноваційну функції, спрямовані на формування соціально згуртованого суспільства та створення умов для сталого розвитку.

По-друге, принципи соціальної політики на національному рівні формують основу для довгострокового планування та реалізації державних соціальних програм. Шляхом аналізу було визначено фундаментальні принципи стратегічного планування – системність, цільова орієнтація, наукова обґрунтованість, субсидіарність, партнерство, соціальний діалог, адаптивність і соціальна справедливість. Сукупність цих принципів забезпечує цілісність та узгодженість рішень, їхню відповідність соціальним потребам населення та викликам часу. В умовах війни та процесу реконструкції ці принципи стають особливо важливими, адже дозволяють

державі діяти не лише оперативно, а й стратегічно, формуючи бачення майбутнього соціального розвитку країни.

По-третє, значну роль відіграють принципи регіонального стратегування соціальної політики, які враховують специфіку соціально-економічного та демографічного розвитку окремих областей. Принципи територіальної диференціації, децентралізації, інтегрованості, участі громадян та ефективного використання ресурсів створюють умови для формування адресної, реалістичної та гнучкої соціальної політики на місцевому рівні. На прикладі Тернопільської області було показано, що успішне стратегування ґрунтується на врахуванні локальних потреб, розвитку партнерських мереж, залученні громадян до ухвалення рішень та забезпеченні збалансованого розподілу ресурсів між громадами.

По-четверте, детальний аналіз технічних і організаційних аспектів реалізації соціальної політики дозволив з'ясувати, що вирішальне значення у впровадженні стратегічних цілей мають тактичні механізми – управлінські, фінансові та комунікаційні. Управлінські механізми забезпечують нормативно-правову основу, організаційні структури та інституційну спроможність; фінансові – визначають можливості практичного забезпечення соціальних потреб; комунікаційні – виконують функції інформування населення, формування довіри та залучення громадськості до процесів управління. Особливу увагу слід приділити цифровізації соціальної сфери, яка дозволяє підвищити адресність соціальної допомоги, оптимізувати витрати, посилити прозорість ухвалення рішень і запровадити інноваційні форми соціального сервісу.

По-п'яте, на основі дослідження було розроблено модель ефективного проектування соціальної політики, яка інтегрує ключові елементи стратегічного та тактичного управління. Ця модель передбачає послідовність аналітичного, стратегічного, тактичного, інституційного та оціночно-коригувального компонентів, що разом утворюють цілісний механізм розвитку соціальної сфери. Її ключові засади – людиноцентризм, системність,

превентивність, адаптивність, партнерство та децентралізація. Реалізація такої моделі забезпечує підвищення адресності соціальної підтримки, раціональність використання фінансових ресурсів, зміцнення соціальної інклюзії та розвиток людського капіталу.

По-шосте, дослідження трансформаційних процесів у суспільстві засвідчило, що соціальна політика України потребує модернізації відповідно до нових викликів, зокрема: масштабної міграції, зміни структури ринку праці, демографічного старіння, зростання потреби у соціальній реабілітації військових і постраждалих від війни, необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб, розширення системи соціальних послуг, адаптації інфраструктури до європейських соціальних стандартів. У цих умовах пріоритетними напрямками удосконалення мають стати: поглиблення аналітичної бази соціальної політики, створення єдиної державної стратегії соціального розвитку, підвищення ефективності державно-приватного партнерства, розширення соціальних інновацій, підтримка місцевих ініціатив і вдосконалення механізмів соціального діалогу.

Проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення соціальної політики можливе лише за умови синергії держави, громади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій. Таке партнерство дозволяє розширити ресурсну базу соціальної сфери, збільшити ефективність соціальних програм, забезпечити доступність і якість соціальних послуг для всіх громадян. Успішні практики співпраці на регіональному рівні демонструють, що соціальна політика стає дієвою лише тоді, коли вона ґрунтується на взаємній довірі, відповідальності та активній участі всіх стейкхолдерів.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що соціальна політика України потребує переходу від реактивної до превентивно-інноваційної моделі, яка базується на стратегічному плануванні, науково обґрунтованих рішеннях, цифрових технологіях та широкому залученні громадянського суспільства. Така модель здатна забезпечити

розвиток людського потенціалу, зменшення соціальної нерівності, зміцнення інституційної спроможності держави та формування соціально відповідального суспільства.

Отже, соціальна політика має стати ключовим інструментом соціальної стабільності, економічного відновлення та національної згуртованості. Вона повинна бути спрямована не лише на реагування на існуючі проблеми, а й на створення умов для розвитку громад, підвищення добробуту населення та формування соціальної держави європейського зразка. Саме така модернізована, стратегічно зорієнтована та людиноцентрична соціальна політика здатна забезпечити сталий розвиток України в умовах глобальних і внутрішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Глобальних цілей сталого розвитку: план досягнення спільного кращого майбутнього, ухвалений ООН у вересні 2015 року. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 09.02.2025).
2. Афанасьєв М.В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
3. Балтачєєва Н. А. Системна трансформація соціальної політики в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.07. Донецьк, 2011. – 41 с.
4. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf (дата звернення 10.02.2025).
5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI: станом на 02 квіт. 2025 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 02.04.2025).
6. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC NEWS. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo> (дата звернення 15.07.2025).
7. Грішнова О. А., Князєв С. В. Стратегії економічної безпеки: проблеми теорії та практики. *Економіка України*. 2022. №4. С. 21–32.
8. Державна політика : підручник / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко та ін.. К. : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2014. 448 с.
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Закон України від 05.08.2020 № 695-2020-п: станом на 07 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.04.2025).

10. Державне управління : словник-довідник / уклад. В. Д. Бакуменко та ін.; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : УАДУ, 2002. 228 с.
11. Європейська соціальна хартія (переглянута) (1996 р., ратифікована Україною у 2006 р.): Закон України від 03.05.1996 (переглянута 07.09.2016) № 994_062: станом на 16 березня. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення 16.03.2025).
12. Загальна декларація прав людини (1948 р.) : Закон України від 10.12.1948 № 995_015 : станом на 17 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text(дата звернення 17.04.2025).
13. Квітка А.В. Роль соціальної політики у розвитку людського потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/46.pdf (дата звернення 19.02.2025)
14. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-08 : станом на 6 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 06.04.2025)
15. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 19.02.2025)
16. Лібанова Е. Палій О. Ринок праці та соціальний захист : навч. посіб. К. : Основи, 2004. 491 с.
17. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції : практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131–134.6.
18. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* – Одеса, ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.7.
19. Лопушняк Г. С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.
20. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики : колективна монографія / за ред.

Е. М. Лібанової. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2014. 380 с.

21. Макарова О.В. Програми соціальної підтримки: оцінка результатів та шляхи удосконалення. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1(19). С. 47–56.

22. Макарова О.В. Регіональний індекс людського розвитку: причини та напрями удосконалення методики розрахунку. *Статистика України*. 2012. № 1(56). С. 10–15.

23. Макарова О.В. Соціальна політика в Україні: монографія. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2015. 244 с.

24. Макарова О.В. Соціальне відторгнення в Україні: специфіка прояву та методологія оцінювання. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 57–68.

25. Макарова О.В. Соціальні програми як інструмент подолання бідності і підвищення життєвого рівня населення. *Реалізація Цілей Розвитку Тисячоліття ООН в Україні: подолання бідності та підвищення життєвого рівня населення*. К. : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2004. С. 21–25.

26. Мартинова Л. Б. Соціальна політика України в контексті забезпечення конкурентних переваг людського потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Хмельницький 2017. №1(9). С. 127–134

27. Мних М.В. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЄС. *Український соціум*. 2015. № 3 (54). С. 114–124.

28. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності державного управління : стан, перспективи та світовий досвід* : зб. наук. праць / за заг. ред. В. Князева. К. : Вид-во УАДУ, 2000. С. 6–12.

29. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
30. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 14 січня 1998 року № 16/98-ВР // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/16/98-вр>
31. Панченко М. М. Удосконалення механізмів державного управління соціальною сферою на регіональному рівні : організаційний аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 Одеса, 2009. 20 с.
32. Пенсійна реформа в Україні: напрями реалізації (колективна монографія) / за ред. Е.М.Лібанової. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, 2010. 270 с.
33. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI станом на 17 квіт. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>(дата звернення 17.04.2025)
34. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 № 2017-III : станом на 26 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 26.04.2025).
35. Про державну допомогу сім'ям з дітьми : Закон України від 21.11.1992 № 2811-XII: станом на 13 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (дата звернення 13.04.2025).
36. Про економічні, соціальні і культурні права (1966 р.) : Міжнародний пакт, ратифікований Указом Президії Верховної Ради Української РСР 19.10.1973 № 2148-VIII : станом на 17 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042
37. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII: станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення 19.04.2025).

38. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 23 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення 23.04.2025).
39. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII: станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення 19.04.2025)
40. Про охорону дитинства : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII: станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення 19.04.2025)
41. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII: станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> (дата звернення 19.04.2025).
42. Про соціальні послуги: Закон України від 21.11.1992 № 2811-XII: станом на 19 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (дата звернення 19.04.2025)
43. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII : станом на 6 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення 06.04.2025)
44. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р станом на 14 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 14.04.2025)
45. Про схвалення Стратегії подолання бідності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 № 161-р станом на 3 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 03.04.2025)
46. Системи соціального страхування зарубіжних країн : навч. посіб. / Г. В. Григораш, Т. Ф. Григораш, В. Я. Олійник, І. Т. Субачов. К. : Центр учбової літератури, 2008. 144 с.

47. Сімейний кодекс України : Закон України від 10.01.2002 № 2947-III: станом на 26 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14> (дата звернення 26.06.2025)
48. Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М. Основи соціальної політики. К. : МАУП, 2002. 200 с.
49. Соціальна безпека: теорія та українська практика: монографія / І.Ф. Гнибіденко та ін. К.: КНЕУ, 2006. 292 с.
50. Стратегія людського розвитку : Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку" станом на 28 серпня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення 28.08.2025)
51. Трекер економіки України під час війни. Матеріали Центру економічних стратегій. URL: <https://public.flourish.studio/visualisation/21462335/>
52. Україна уже втратила 40% працездатного населення – Мінсоцполітики. URL: <https://tsn.ua/groshi/ukrayina-uze-vtratyla-40-pratsezdatnoho-naseleattia-minsotspolityky-2862074.html>
53. Фротер О. С., Тупчій О. С., Сидоренко О. С. Соціальна політика держави в умовах децентралізації та воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/541/498> (дата звернення 26.08.2025).
54. Харченко Т.О., Бондаренко С.М. Місцеве самоврядування: європейський досвід реформування. *Ефективна економіка*. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 17.02.2025)
55. Шершньова З. Стратегічне управління : підруч. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
56. Щодо засад реалізації державної політики у сфері розвитку підприємництва в Україні: аналітична записка / Національний інститут

стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1596>. (дата звернення 17.01.2025)

57. Якість інформаційного забезпечення соціальної політики: монографія /Макарова О.В., Саріогло В.Г., Терещенко Г.І. та ін.; за ред. Е.М.Лібанової. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2010. 248 с.