



DOI 10.37491/UNZ.104.6
УДК 351:364(4) (477)



Наталія МАРТИНЮК¹

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

Досліджено проблематику адміністрування соціальних послуг на муніципальному рівні в умовах трансформації системи публічного управління в Україні. Актуальність теми зумовлена процесами децентралізації влади, в ході яких було передано значну частину повноважень у сфері соціального захисту безпосередньо територіальним громадам, а також викликами, що виникли внаслідок повномасштабної війни та суттєвого зростання кількості вразливих груп населення. За цих умов особливої важливості набуває пошук ефективних управлінських механізмів організації соціальних послуг на місцевому рівні та використання кращих зарубіжних практик. У роботі уточнено зміст поняття «адміністрування соціальних послуг», яке розглядається як комплекс управлінських, організаційних, фінансових і контрольних механізмів, спрямованих на планування, координацію, фінансування, надання та оцінювання соціальних послуг у громаді. Проаналізовано основні моделі соціальної політики, сформовані у світовій практиці, зокрема ліберальну, консервативно-корпоративну та соціал-демократичну, визначено їхні ключові характеристики та переваги та обмеження в контексті можливостей застосування в Україні. Встановлено, що імплементація будь-якої моделі у «чистому» вигляді є неможливою через відмінності соціально-економічних умов та інституційних особливостей розвитку держави.

¹ аспірантка, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, nmartynjuk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-4616-2844>.



Обґрунтовано доцільність використання конвергентного підходу до модернізації муніципального адміністрування соціальних послуг, який передбачає поєднання інструментів різних моделей соціальної політики. До ключових напрямів такої трансформації віднесено розвиток механізму соціального замовлення та залучення недержавного сектору, диверсифікацію джерел фінансування соціальних програм, цифровізацію управлінських процесів, запровадження системи моніторингу якості послуг та індивідуального кейс-менеджменту. Реалізація запропонованих управлінських механізмів сприятиме формуванню в Україні сучасної сервісно орієнтованої моделі соціального захисту, узгодженої з європейськими принципами ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління.

Ключові слова: соціальні послуги, адміністрування соціальних послуг, муніципальний рівень, органи місцевого самоврядування, соціальна політика, зарубіжний досвід, імплементація, децентралізація, публічне управління, територіальна громада.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У ході реформи децентралізації в Україні були передані повноваження з надання соціальних послуг територіальним громадам, проте механізми адміністрування потребують вдосконалення. В умовах сучасної трансформації української державності питання розбудови ефективної системи соціального захисту набуває стратегічного значення для забезпечення суспільної стабільності. Процеси децентралізації влади, що тривають в Україні, докорінно змінили архітектуру управління соціальною сферою, перемістивши центр відповідальності безпосередньо на рівень територіальних громад. Саме базовий рівень адміністративно-територіального устрою нашої держави став основним майданчиком, де відбувається безпосередня взаємодія між державою та громадянином у процесі надання соціальних послуг.

Повномасштабна військова агресія створила безпрецедентні виклики для системи надання соціальних послуг, значно збільшивши кількість вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Це ще більше загострює потребу в пошуку нових, гнучких методів публічного управління, які здатні оперативно реагувати на соціальні запити.

У таких умовах особливої актуальності набуває звернення до міжнародного досвіду реформування соціальної сфери, що дозволяє не лише порівняти різні управлінські моделі, а й адаптувати найбільш ефективні інструменти до національних реалій. Вивчення зарубіжного досвіду адміністрування соціальних послуг є критично важливим, оскільки розвинуті країни вже пройшли шлях адаптації своїх соціальних систем до умов ринкової економіки та демографічних змін. Адміністрування соціальних послуг у розвинених демократіях базується на принципах субсидіарності, що дозволяє максимально наблизити сервіс до кінцевого споживача. Впровадження інноваційних управлінських підходів, таких як «New Public



Management» або «Good Governance», дозволило органам місцевого самоврядування європейських країн значно оптимізувати витрати бюджетних коштів. В Україні ж спостерігається недостатній рівень узгодженості інструментів моніторингу та оцінювання результативності соціальних послуг на рівні територіальних громад.

Крім того, європейська практика демонструє успішні приклади залучення недержавного сектору до надання соціальних послуг через механізми соціального замовлення. Для України імплементація таких підходів може стати ключем до створення конкурентного ринку послуг та розвантаження бюджетних установ. Важливим аспектом є також цифровізація управлінських процесів, яка в зарубіжних країнах забезпечує прозорість та адресність надання допомоги.

Порівняльний аналіз моделей адміністрування дозволяє уникнути типових помилок та обрати найбільш релевантну траєкторію розвитку для українських громад. Актуальність дослідження посилюється також зобов'язаннями України щодо гармонізації національного законодавства із нормами права ЄС у межах євроінтеграційних процесів.

Сталий розвиток територіальних громад неможливий без побудови інклюзивного середовища, що потребує перегляду концептуальних засад публічного адміністрування. Використання кращих іноземних практик допоможе сформувати в Україні сервісно орієнтовану модель держави, де соціальна послуга є якісним продуктом, а не формальною допомогою. Наукове осмислення цього досвіду дозволить запропонувати конкретні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо підвищення інституційної спроможності. Таким чином, обрана тема є не лише теоретично значущою, а й має прикладний характер для вирішення нагальних соціально-економічних проблем України у воєнний та повоєнний періоди.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку держав загального добробуту та моделей соціальної політики широко представлена у працях зарубіжних науковців, зокрема Г. Еспінга-Андерсена [1], який сформулював типологію соціальних режимів, що залишається базовою в сучасній теорії публічного управління. Значний внесок у розвиток концепцій реформування публічного сектору здійснили представники напряму «New Public Management» [2; 3] та «Good Governance» [4; 5], які обґрунтували необхідність підвищення ефективності, підзвітності та результативності публічних послуг.

В українській науковій літературі питання модернізації соціальної сфери та децентралізації управління розглядалися у працях Н. Прокопенко, І. Семенець-Орлової, Т. Семигіної, В. Сичової [6–9] та інших дослідників. Водночас питання системної імплементації зарубіжного досвіду адміністрування соціальних послуг саме на муніципальному рівні в умовах воєнного стану потребують подальшого комплексного дослідження.

Метою статті є здійснення системного аналізу моделей соціальної політики та їхнього впливу на формування і впровадження управлінських механізмів адміністрування соціальних послуг на муніципальному рівні, а



також теоретичне обґрунтування можливостей їх адаптації до практики діяльності органів місцевого самоврядування України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах трансформації системи публічного управління та поглиблення децентралізаційних процесів особливої актуальності набуває уточнення змісту ключових категорій, що використовуються у сфері надання соціальних послуг. Концептуалізація поняття «адміністрування соціальних послуг» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про функціональні межі та інструментарій діяльності органів місцевого самоврядування. У цьому контексті виникає потреба в розширеному теоретичному трактуванні зазначеної дефініції. Під адмініструванням соціальних послуг пропонується розуміти цілісну систему управлінських, організаційних, фінансових та контрольних механізмів, що забезпечують планування, координацію, фінансування, надання, моніторинг і оцінювання соціальних послуг на рівні територіальної громади. На відміну від вузького трактування, яке зводить адміністрування лише до процедурного супроводу або бюджетного розподілу, запропонований підхід акцентує увагу на стратегічній функції органів місцевого самоврядування як суб'єктів формування соціальної політики на місцевому рівні. Таким чином, адміністрування розглядається не лише як управління установами, а й як управління соціальними результатами та якістю життя населення громади.

У сучасній теорії публічного управління класифікація моделей соціальної політики традиційно базується на типології Г. Еспінга-Андерсена, яка викладена в його фундаментальній праці «Три світи соціального капіталізму» (1990) [1] і є базисною для сучасної теорії публічного управління. Вона ґрунтується не на обсягах бюджетних витрат, а на якості соціальних прав та відносинах між державою, ринком і сім'єю. Г. Еспінг-Андерсен виділив 3 різновиди держав загального добробуту:

1) ліберальні, в яких рівень декомодифікації є низьким, рівень соціальної стратифікації — високим, державне втручання здійснюється у вигляді регулювання ринків; держава виконує тільки регулювальну функцію та гарантує мінімальні доходи громадянам, при цьому застосовується принцип адресності — соціальна допомога надається лише на підставі перевірки нужденності;

2) корпоративістські, в яких рівні декомодифікації та соціальної стратифікації є високими, державне втручання здійснюється у вигляді безпосереднього фінансового забезпечення та регулювання ринків; ґрунтуються на принципі субсидіарності — держава втручається в питання забезпечення добробуту тоді, коли можливості індивіда і сім'ї вичерпано;

3) соціал-демократичні, в яких рівень декомодифікації є високим, а соціальна стратифікація — низькою, втручання здійснюється у вигляді безпосереднього фінансового забезпечення, держава відіграє ключову роль в системі соціального захисту, державні витрати на соціальні потреби значні [6, с. 357].

Систематизуємо цю класифікацію за трьома ключовими вимірами: декомодифікація (ступінь незалежності людини від ринку), стратифікація



(вплив держави на соціальну ієрархію) та зіставлення ролей суб'єктів у табл. 1.

Таблиця 1

Моделі (режими) соціальної політики за Г. Еспінгом-Андерсеном

| Характеристика/ Модель | Ліберальна (Англосаксонська) | Консервативна (Корпоративістська) | Соціал-демократична (Скандинавська) |
|----------------------------|---|---|---|
| Ступінь декомодифікації | Низький: соціальна допомога є залишковою, мінімальною та адресною | Середній: соціальні права залежать від трудового стажу та внесків | Високий: соціальні послуги є універсальним правом громадянства |
| Стратифікація | Сприяє ринковій ієрархії, посилює дуалізм (багаті/бідні) | Зберігає статусні відмінності та традиційні класові кордони | Спрямована на егалітаризм (рівність) та розмивання класових меж |
| Домінантний суб'єкт | Ринок: держава втручається лише у крайніх випадках | Сім'я та церква: держава діє за принципом субсидіарності | Держава: публічний сектор бере на себе основний тягар ризиків |
| Приклади країн | США, Велика Британія, Канада, Австралія | Німеччина, Франція, Австрія, Італія | Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія |

Важливо розуміти, що для України імплементація будь-якої моделі в «чистому» вигляді неможлива через історичний контекст та поточний стан соціально-економічного розвитку. Основними позитивними та негативними рисами кожної моделі в контексті їхнього застосування в Україні є:

1. Ліберальна (англосаксонська) модель з її орієнтацією на ринок, індивідуальною відповідальністю та адресністю допомоги має такі позитивні риси як:

— економічна ефективність, яка досягається завдяки мінімізації бюджетних витрат, що дозволяє спрямовувати ресурси на інші пріоритетні напрями (наприклад, оборону);

— стимулювання ринку послуг, оскільки розвиток приватних провайдерів соціальних послуг створює конкуренцію на цьому ринку та підвищує їхню якість;

— висока адресність, адже соціальна допомога надається лише тим, хто її дійсно потребує (здійснюється перевірка доходів — *means-testing*);

— стимулювання зайнятості, оскільки низькі соціальні виплати мотивують працездатне населення шукати роботу, а не залежати від держави.

Поряд із цим, вважаємо за необхідне виділити такі негативні риси ліберальної моделі, як:

— соціальна стигматизація, яка виявляється в тому, що отримувачі допомоги часто сприймаються як «аутсайтери», що створює психологічний бар'єр для звернення за послугами;

— різниця у якості послуг між тими, хто може купити їх на ринку, і тими, хто отримує «мінімум» від держави;



— збереження ризиків для вразливих верств населення, оскільки люди, які перебувають на межі бідності, можуть залишитися без жодної підтримки;

— високі адміністративні витрати на перевірку, адже системний моніторинг доходів громадян потребує складної та дорогої бюрократичної системи.

2. Консервативна (континентальна) модель базується на соціальному страхуванні та збереженні статусу і наділена такими позитивними рисами:

— стабільність і передбачуваність — система виплат чітко прив'язана до трудового внеску, що зрозуміло для працюючого населення;

— активне залучення неурядових та релігійних організацій до надання послуг, що забезпечує децентралізацію функцій соціального захисту та дотримання при цьому принципу субсидіарності;

— модель спрямована на підтримку рівня життя працівників навіть у разі хвороби чи безробіття, що дозволяє зберігати та підтримувати середній клас;

— збалансованість моделі, адже вона поєднує державне регулювання з активною роллю громадських інституцій.

Проте консервативній моделі соціального захисту притаманні такі негативні риси:

— фактична наявність бар'єрів для доступу до послуг соціального захисту для самозайнятих та неформально зайнятих осіб, оскільки люди без офіційного стажу (що актуально і для України) «випадають» із системи повноцінного соціального захисту;

— наявність багатьох галузевих страхових фондів ускладнює прозорість управління фінансами, які спрямовуються на соціальний захист;

— висока залежність від демографічної ситуації, зокрема, при старінні населення навантаження на працюючих стає критичним (криза солідарної системи).

3. Соціал-демократична (скандинавська) модель характеризується державним універсалізмом та високими стандартами послуг для всіх членів суспільства, а також такими позитивними рисами:

— дозволяє досягнути найвищого рівня людського капіталу, адже доступ до якісної освіти та медицини є правом і реальною можливістю для кожного громадянина;

— розвинена мережа послуг (дитячі садочки, догляд за літніми членами суспільства) дозволяє всім членам сім'ї бути економічно активними, що сприяє реальній гендерній рівності;

— прозорість та універсальність послуг формують високий рівень соціальної згуртованості та високий рівень довіри до влади;

— інноваційність адміністрування та повна цифровізація в процесі надання соціальних послуг.

Проте і ця модель має свої негативні риси, зокрема:

— реалізація цієї моделі потребує високих податків, що спричиняє значний надмірний податковий тиск;



— у державах із скандинавською моделлю соціального захисту завжди існує високий ризик державного патерналізму, оскільки громадяни можуть стати надмірно залежними від держави, втрачаючи ініціативність;

— надання соціальних послуг лише державним/муніципальним сектором потребує значної кількості персоналу, задіяного у відповідній сфері, та суттєвих бюджетних витрат на оплату їхньої праці.

Хоча Україна формально тяжіє до континентальної моделі (через систему страхування), на практиці ми маємо багато рис ліберальної моделі (адресність, низький рівень виплат).

На нашу думку, в контексті адміністрування на місцевому рівні особливої уваги заслуговує порівняння скандинавської (соціал-демократичної) та континентальної (консервативно-корпоративної) моделей (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика скандинавської та континентальної моделей соціальної політики

| Ознака | Скандинавська модель | Континентальна модель |
|------------------|----------------------------------|--|
| Ключовий суб'єкт | Муніципалітет (державний сектор) | Неурядові організації (третій сектор) |
| Доступ до послуг | Універсальний (для всіх) | Селективний (за трудовим вкладом/потребою) |
| Метод управління | Пряме адміністрування | Соціальне замовлення / Субсидування |
| Джерело фінансів | Загальні податки | Страхові внески та цільові субсидії |

Скандинавський підхід визначається найвищим ступенем децентралізації адміністрування. Місцеві органи влади є не просто розпорядниками коштів, а безпосередніми провайдерами послуг. Муніципалітети володіють широкою автономією у визначенні пріоритетів соціальної підтримки. Соціальні послуги розглядаються як громадянське право, доступне всім членам громади, а не лише малозабезпеченим. Фінансування здійснюється переважно через систему місцевого оподаткування, що забезпечує високу фінансову стійкість системи на місцях. Попри безперечну наявність багатьох позитивних рис саме у скандинавській моделі, в умовах дефіциту бюджету та війни Україна фізично не здатна фінансувати цю модель на належному рівні.

Континентальна модель базується на принципі субсидіарності, де держава втручається лише тоді, коли громада або сім'я не можуть впоратися самостійно. Адміністрування передбачає делегування функцій надання послуг потужним неприбутковим організаціям (наприклад, релігійним або професійним об'єднанням). У публічно-приватному партнерстві органи місцевого самоврядування виступають у ролі замовників та контролерів якості, а не прямих виконавців. Соціальний захист тісно пов'язаний із трудовою діяльністю та страховими внесками, що створює багаторівневу систему адміністрування.



Порівняльний аналіз скандинавської та континентальної моделей свідчить про наявність різних інституційних механізмів організації муніципального адміністрування соціальних послуг, що відображають відмінні підходи до розподілу повноважень, фінансового забезпечення та ролі недержавного сектору. Водночас ефективність кожної з моделей визначається не лише їхніми структурними характеристиками, а й здатністю забезпечувати якісні соціальні результати в конкретних соціально-економічних умовах. Це зумовлює необхідність формування чіткої системи оцінювання результативності впроваджуваних управлінських механізмів.

З метою оцінювання результативності впровадження управлінських механізмів необхідно визначити систему критеріїв ефективності муніципального адміністрування соціальних послуг. До ключових критеріїв доцільно віднести:

- економічність, що передбачає раціональне використання бюджетних ресурсів та оптимізацію адміністративних витрат;
- доступність, яка визначається рівнем територіальної, фінансової та інформаційної доступності соціальних послуг для різних категорій населення;
- прозорість, що характеризує відкритість процедур прийняття рішень, підзвітність органів місцевого самоврядування та наявність механізмів громадського контролю;
- результативність, яка вимірюється досягненням конкретних соціальних ефектів, зменшенням рівня соціальної вразливості та підвищенням якості життя отримувачів послуг;
- адаптивність, що відображає здатність системи оперативно реагувати на зміну соціально-економічних умов.

Використання зазначених критеріїв дозволяє перейти від формального адміністрування до оцінювання реальної соціальної віддачі управлінських рішень.

Отож для сучасної України є доцільним застосування конвергентного підходу, тобто від ліберальної моделі варто перейняти адресність та конкурентний ринок послуг, від консервативної — механізми роздержавлення сфери соціальних послуг через розвиток соціального замовлення за допомогою неурядових організацій, а від соціал-демократичної — подальший розвиток цифрових інструментів адміністрування, підвищення ефективності реалізації стратегічного планування на рівні територіальних громад відповідно до чинного законодавства. Це дозволить українським органам місцевого самоврядування перейти від ролі «утримувача установ» до ролі «ефективного менеджера соціальної сфери», від прямого надавача послуг — до ефективного замовника та координатора.

Як зазначає В. Квасова [10], ефективність муніципального управління залежить від здатності влади інтегрувати інтереси різних соціальних груп у цілісну стратегію розвитку.

Важливо зазначити, що в Україні вже сформовано нормативно-правові та інституційні засади функціонування системи надання соціальних послуг. Зокрема, відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», здійснюється стратегічне планування через визначення потреб населення



територіальних громад, розроблення та реалізацію відповідних програм. Крім того, функціонують цифрові інструменти, такі як: Єдиний соціальний реєстр, інформаційна система «Соціальна громада», платформа «Допомога» та сервіси мобільного застосунку «Дія», — які забезпечують облік отримувачів послуг, автоматизацію процесів їх призначення та підвищення прозорості управління у соціальній сфері. Це свідчить про наявність базової інфраструктури, яка потребує подальшого розвитку та інтеграції на рівні територіальних громад.

Одним із ключових напрямів модернізації муніципального адміністрування соціальних послуг є подальший розвиток та інтеграція цифрових інструментів у систему управління соціальною сферою. Водночас актуальним залишається розширення їхніх функціональних можливостей та підвищення ефективності використання в управлінській практиці органів місцевого самоврядування. Особливу увагу доцільно приділити впровадженню електронного документообігу, розвитку цифрових платформ для моніторингу якості соціальних послуг та отримання зворотного зв'язку від громадян, що сприятиме підвищенню результативності, адресності та відкритості муніципального управління в соціальній сфері.

Н. Прокопенко, О. Гудзь, А. Тимошенко [8] наголошують, що адаптація зарубіжних практик повинна проходити через фільтр місцевих особливостей, уникаючи сліпого копіювання чужих моделей. Органам місцевого самоврядування слід активно розвивати міжмуніципальне співробітництво для спільного фінансування спеціалізованих соціальних сервісів, які є занадто дорогими для однієї громади.

Важливим елементом є створення дієвих наглядових рад при установах соціального захисту із залученням представників громадськості та наукової спільноти. Потрібно забезпечити безперервне професійне навчання управлінських кадрів, адже якість адміністрування напряму залежить від компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Також рекомендується при розробці муніципальних програм підтримки ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб використовувати гнучкі інструменти континентальної моделі щодо субсидіарної допомоги.

Місцеві стратегії розвитку повинні включати заходи з фандрейзингу для залучення грантових коштів на модернізацію соціальної інфраструктури. Необхідно запровадити регулярне анкетування отримувачів послуг для визначення рівня їхньої задоволеності, що є обов'язковим елементом демократичного управління. Зміцнення фінансової автономії громад дозволить реалізувати довгострокові соціальні проекти, а не лише фінансувати поточні видатки. Важливо також забезпечити інформаційну відкритість діяльності соціальних відділів через публікацію звітів у доступній для громадян формі. Впровадження цих рекомендацій дозволить трансформувати пострадянську систему опіки в сучасну сервісну модель, яка відповідає вимогам Європейського Союзу. Синергія зусиль влади, громади та бізнесу є запорукою успішної імплементації міжнародного досвіду в українській реалії.



Таким чином, проведений порівняльний аналіз зарубіжних моделей соціальної політики та їхніх управлінських характеристик дозволив окреслити широкий спектр інструментів, що можуть бути адаптовані до умов функціонування територіальних громад в Україні. Водночас для забезпечення практичної імплементації зазначених підходів виникає необхідність їх системного структурування за ключовими напрямками модернізації муніципального адміністрування. Саме така систематизація дає змогу перейти від теоретичного узагальнення до формування цілісної моделі трансформації соціальної сфери на місцевому рівні в Україні.

Особливої актуальності запропоновані інструменти модернізації набувають у контексті воєнного стану та перспектив післявоєнного розвитку України. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю та сімей, які постраждали від бойових дій, потребує гнучкої та швидко адаптованої системи соціального адміністрування. У цих умовах інституційні механізми, такі як кейс-менеджмент та соціальне замовлення, дозволяють оперативно залучати додаткові ресурси та забезпечувати індивідуалізований підхід до отримувачів послуг. Фінансова диверсифікація набуває особливого значення в умовах обмежених бюджетних можливостей воєнного часу, коли частина ресурсів спрямовується на оборонні потреби. Залучення міжнародної допомоги та грантових програм стає одним із ключових джерел модернізації соціальної інфраструктури громад.

Цифровізація процесів адміністрування соціальних послуг у воєнний період дозволяє забезпечити безперервність їх надання, навіть за умов переміщення населення або пошкодження інфраструктури. Створення електронних реєстрів і дистанційних сервісів сприяє підвищенню мобільності системи соціального захисту. У поствоєнний період модернізована система муніципального адміністрування повинна стати інструментом соціальної реінтеграції ветеранів війни, підтримки родин загиблих, відновлення людського капіталу та забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. Саме тому імплементація зарубіжного досвіду має розглядатися не лише як інструмент управлінської оптимізації, а й як стратегічний орієнтир відновлення держави.

Систематизація інструментів імплементації окремих елементів деяких моделей соціальної політики зумовлена необхідністю підвищення практичної значущості результатів проведеного дослідження та формування цілісної моделі модернізації муніципального адміністрування соціальних послуг. У цьому контексті доцільно структурувати запропоновані механізми за чотирма взаємопов'язаними напрямками, які охоплюють інституційні, фінансові, цифрові та якісні аспекти управлінської трансформації.

1. Інституційний напрям передбачає перегляд ролі органів місцевого самоврядування в системі соціального захисту, що полягає в переході від моделі безпосереднього надавача послуг до моделі координатора та замовника соціальних сервісів. Ключовим механізмом такої трансформації стало запровадження соціального замовлення, яке створює конкурентне середо-



вище серед провайдерів послуг та забезпечує залучення потенціалу недержавного сектору до реалізації соціальних програм. Важливим доповненням до цього процесу могло б стати створення наглядових рад при установах соціальної сфери, що сприяло б посиленню підзвітності, прозорості та громадського контролю за якістю надання послуг. Розвиток міжмуніципального співробітництва дозволяє оптимізувати використання фінансових і кадрових ресурсів шляхом спільного фінансування надання соціальних послуг для окремих категорій отримувачів. Запровадження кейс-менеджменту забезпечує індивідуалізацію соціальної роботи та комплексний супровід отримувачів послуг, що підвищує результативність соціального втручання та сприяє більш ефективному вирішенню складних життєвих ситуацій.

2. Фінансовий напрям модернізації муніципального адміністрування соціальної сфери передбачає диверсифікацію джерел її фінансування шляхом активного залучення міжнародної технічної допомоги, грантових програм та інших позабюджетних ресурсів. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на місцеві бюджети та забезпечити сталість фінансування соціальних програм в умовах обмежених ресурсів. Водночас впровадження програмно-цільового та проектного бюджетування забезпечує орієнтацію видатків на досягнення конкретних, вимірюваних результатів, що підвищує ефективність використання бюджетних коштів. Перехід від утримання установ до фінансування конкретної послуги за принципом «гроші слідують за отримувачем» стимулює конкуренцію між надавачами соціальних послуг, сприяє підвищенню їхньої якості та формує більш гнучку систему розподілу ресурсів.

3. Цифровізація як окремих напрям модернізації є невід'ємною складовою сучасного муніципального управління. Створення єдиних муніципальних реєстрів отримувачів соціальних послуг забезпечує підвищення адресності соціальної підтримки та сприяє оптимізації бюджетних витрат. Впровадження електронного документообігу зменшує адміністративні витрати, скорочує строки обробки звернень та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ для моніторингу якості послуг та отримання зворотного зв'язку від громадян формує додаткові механізми контролю та підвищує рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування.

4. Завершальним елементом системної трансформації виступає напрям управління якістю соціальних послуг. Запровадження чітких та прозорих критеріїв оцінювання результативності діяльності провайдерів відповідних послуг має бути спрямоване на забезпечення уніфікації вимог до надання соціальних сервісів. Регулярне опитування отримувачів послуг створює інструмент оцінювання рівня їхньої задоволеності та сприяє оперативному коригуванню управлінських рішень відповідно до реальних потреб громади. Публічне звітування органів соціального захисту забезпечує відкритість, підзвітність і прозорість діяльності, що є необхідною умовою формування довіри до місцевої влади.



Отже, комплексна реалізація зазначених напрямів створює передумови для переходу до сервісно орієнтованої моделі муніципального управління соціальною сферою, яка відповідає принципам ефективності, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян.

Висновки. Отже, для сучасної України доцільним є подальший розвиток конвергентного підходу до адміністрування соціальних послуг, що передбачає поєднання окремих інструментів різних моделей соціальної політики з урахуванням національних особливостей. Зокрема, перспективним є удосконалення механізмів адресності соціальної підтримки та розвитку конкурентного середовища на ринку соціальних послуг, розширення практики застосування соціального замовлення із залученням недержавного сектору, а також подальший розвиток цифрових інструментів адміністрування, підвищення ефективності стратегічного планування на рівні територіальних громад та удосконалення системи оцінювання якості соціальних послуг. Такий підхід сприятиме трансформації ролі органів місцевого самоврядування від безпосередніх надавачів послуг до координаторів і замовників соціальних сервісів.

Список використаних джерел

1. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge : Polity Press, 1990. 257 p. *Blog do Prof. Pagotto*. URL: <https://t.ly/czHU->.
2. Hood C. A Public management for all seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, Iss. 1. P. 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
3. Dunleavy P., Hood C. From old public administration to new public management. *Public Money & Management*. 1994. Vol. 14, Iss. 3. P. 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>.
4. Osborne S. Public Management: Critical Perspectives on Business and Management. New York : Routledge; 1st ed. 2002. 2210 p.
5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. 405 p.
6. Семигіна Т. В. Класифікація держав загального добробуту Гости Еспінг-Андерсена і подальший розвиток теоретичного обґрунтування соціальної політики. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 86. С. 356–360. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського*. URL: <https://t.ly/T4q8f>.
7. Semenets-Orlova I., Moshnin A., Chmyr Y., Rodchenko I., Oleksienko O. The impact of information warfare on social security within the framework of liberal democracy. *Research Journal in Advanced Humanities*. 2023. Vol. 4 No. 4. DOI: 10.58256/rjah.v4i4.1127. <https://t.ly/wySR4>.
8. Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є., Тимошенко А. О. Вплив фіскальної політики на розвиток соціальної сфери в Україні в євроінтеграційних умовах. *Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 23–33. *Європейський університет*. URL: <https://t.ly/82O D>.
9. Сичова В. В., Хижняк Л. М. Теоретичні підходи до міжсекторного партнерства у соціальній сфері. *Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери* : зб. матер. V Міжн. наук.-практ. конф. / за заг.



ред. О. В. Лісовця. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2024. С. 39–41. *Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя*. URL: <https://t.ly/MRC6Y>.

10. Квасова В. М. Соціальна відповідальність у системі публічного управління в умовах сталого розвитку. Дис. ... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування / Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 207 арк. URL: <https://t.ly/UaO->.

Надійшла до редакції 23.02.2025
Рекомендовано до друку 28.04.2025

Natalia MARTYNYUK

(Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)

Implementation of Foreign Models of Social Policy into the System of Administration of Social Services at the Municipal Level in Ukraine

The article examines the administration of social services at the municipal level in the context of the transformation of Ukraine's public administration system. The relevance of the topic is determined by the processes of power decentralisation, which transferred a significant share of responsibilities in the field of social protection directly to territorial communities, as well as by the challenges posed by the full-scale war and the significant increase in the number of vulnerable population groups. Under these conditions, the search for effective management mechanisms for organising social services at the local level and the use of best international practices become particularly important. The study clarifies the concept of «administration of social services,» interpreted as a set of managerial, organisational, financial, and control mechanisms for planning, coordination, financing, provision, and evaluation of social services within a community. The main models of social policy in world practice are analysed, including the liberal, conservative-corporatist, and social-democratic models, and their key characteristics, advantages, and limitations, in the context of possible application in Ukraine, are identified. It is established that implementing any model in its «pure» form is impossible due to differences in socio-economic conditions and institutional features of state development. The expediency of applying a convergent approach to the modernisation of municipal administration of social services is substantiated, which involves combining instruments from different social policy models. The key directions of such transformation include developing social contracting mechanisms and involving the non-governmental sector; diversifying funding sources for social programs; digitalising management processes; implementing systems to monitor service quality; and introducing individual case management. The implementation of the proposed management mechanisms will contribute to the development of a modern, service-oriented model of social protection in Ukraine, aligned with European principles of efficiency, transparency, and accountability in public governance.

Keywords: *social services, administration of social services, municipal level, local self-government bodies, social policy, foreign experience, implementation, decentralisation, public administration, territorial community.*