

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ: АДАПТАЦІЯ УСПІШНИХ ПРАКТИК В УКРАЇНІ

Суровцева Ірина Юріївна, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри соціології та соціальної роботи ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро.

ORCID: 0000-0002-7909-0103

Горобець Юлія Юріївна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро.

У статті досліджено міжнародний досвід управління соціальними послугами та окреслено напрями його адаптації в Україні. Визначено ключові принципи ефективного управління у сфері соціальних послуг - децентралізація, орієнтація на потреби отримувачів, інтегрованість системи, участь громади та цифровізація. Узагальнено три основні підходи до організації соціальних послуг у міжнародній практиці: скандинавський (державоцентричний і соціально орієнтований), європейський (партнерський і децентралізований) та підхід соціальних інновацій (інклюзивність, колаборація та технологічність). Проаналізовано український контекст, проблеми кадрового забезпечення, фінансування, управлінської культури та нормативно-правового регулювання. Обґрунтовано необхідність системної інтеграції міжнародних підходів в українську практику з урахуванням соціально-економічних особливостей, ціннісних орієнтацій суспільства й потенціалу громад. Розроблено модель адаптації міжнародного досвіду, що базується на чотирьох рівнях: нормативному, інституційному, кадровому та технологічному. Зроблено висновок, що модернізація системи управління соціальними послугами є невід'ємною складовою розвитку людського капіталу й забезпечення соціальної стійкості України.

Ключові слова: соціальні послуги, управління, міжнародний досвід, децентралізація, соціальні інновації, адаптація.

Surovtseva I., Horobets Y. International experience in social services management: adaptation of successful practices in Ukraine

The article explores international experience in social services management and outlines directions for its adaptation in Ukraine. The key

principles of effective management in social services are defined as decentralization, client orientation, system integration, community participation, and digitalization. Three main international approaches to social services are generalized: the Scandinavian (state-centered and socially oriented), the European (partnership-based and decentralized), and the social innovation approach (inclusiveness, collaboration, and technological focus). The Ukrainian context is analyzed in terms of staffing, financing, management culture, and legal framework. The necessity of systematic integration of international practices into Ukrainian realities is substantiated, considering socio-economic factors, societal values, and community potential. A four-level model of adaptation of international experience is proposed - normative, institutional, professional, and technological. It is concluded that modernization of social service management is an essential component of human capital development and the social resilience of Ukraine.

Keywords: *social services, management, international experience, decentralization, social innovations, adaptation.*

Постановка проблеми. Система соціальних послуг у сучасному світі є одним із ключових механізмів забезпечення соціальної стабільності, захисту населення від ризиків і підвищення якості життя. Для України, яка перебуває у процесі глибоких реформ і водночас переживає соціальні наслідки воєнного стану, питання ефективного управління соціальними послугами набуває особливої актуальності [2].

В умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та необхідності відновлення після масштабних криз постає потреба переосмислити підходи до управління соціальною сферою [1]. Основною проблемою залишається недостатня координація між рівнями влади, обмеженість фінансових ресурсів і нерівномірність доступу населення до якісних послуг [3].

Міжнародний досвід демонструє, що ефективне управління соціальними послугами потребує системності, партнерства, прозорості й орієнтації на потреби громад [6]. Саме тому вивчення зарубіжних моделей та їх адаптація до українських реалій має практичне та наукове значення.

Метою статті є узагальнення міжнародного досвіду управління соціальними послугами, визначення його ключових принципів і розробка підходів до адаптації цих практик у системі соціального менеджменту України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку соціальних послуг активно досліджуються як у національній, так і міжнародній науковій літературі. Українські науковці (К.Дубич, Н. Кабаченко, В.Николаєва, К.Сухова, Г.Слозанська та інші) розглядають соціальні послуги як систему взаємодії держави, громади та недержавного сектору.

Зарубіжні автори наголошують на переході від централізованого до мережевого управління, яке базується на співпраці, цифровій трансформації та принципі «людина в центрі політики». В дослідженнях Європейської комісії підкреслюється значення локальної автономії та міжсекторального партнерства. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD) акцентує на інтеграції соціальних і економічних програм для формування стійких громад.

Незважаючи на зростання кількості наукових праць, в Україні відсутні системні дослідження щодо механізмів адаптації міжнародного досвіду до національних умов, що й зумовлює актуальність даної статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління соціальними послугами передбачає цілеспрямовану діяльність органів влади, установ, громадських організацій та інших суб'єктів, спрямовану на забезпечення доступності, якості й ефективності соціальних послуг. Основою сучасного підходу є концепція «good governance» – належного врядування, яка включає прозорість, підзвітність, ефективність і участь громадян у прийнятті рішень [7]. Документи ЄС закладають ціннісні засади, на яких базується соціальна політика (і надання соціальних послуг), зокрема дотримання прав людини, гідний рівень життя, інклюзивність [2].

Міжнародні підходи до управління соціальними послугами. У світовій практиці сформувалося кілька базових моделей управління соціальними послугами, які відображають історичні, політичні та культурні особливості розвитку держав. Їхній аналіз дозволяє виокремити три узагальнені підходи: скандинавський, європейський партнерський та модель соціальних інновацій. Кожен із них має власну систему цінностей, механізмів управління, джерел фінансування та способів взаємодії держави з громадою.

Скандинавська модель. Скандинавська модель соціальних послуг базується на ідеї «соціальної держави добробуту», яка визнає забезпечення добробуту громадян одним із головних завдань держави. В її основі лежить принцип солідарності, відповідно до якого суспільство бере на себе колективну відповідальність за соціальний добробут усіх членів громади, незалежно від їхнього соціального статусу, доходу чи віку.

Ключовими рисами моделі є:

- універсальність послуг, тобто право кожного громадянина на доступ до базових соціальних благ;
- високий рівень фінансування через податкову систему, що забезпечує стабільність соціальної інфраструктури;
- превентивний характер соціальної політики, орієнтація не лише на подолання наслідків соціальних проблем, а й на їх попередження;
- високий рівень довіри до інституцій, що створює соціальний капітал і сприяє ефективному виконанню управлінських функцій [11].

Управління соціальними послугами у цій моделі характеризується прозорістю, комплексністю та тісною взаємодією між різними рівнями влади. Соціальні працівники відіграють роль не лише виконавців, а й

аналітиків, консультантів, координаторів громадських ініціатив. Значна увага приділяється професійному розвитку фахівців, що забезпечує сталість системи.

Для України цінним у цій моделі є принцип превентивності - орієнтація на раннє виявлення соціальних проблем і підтримку уразливих груп населення до того, як вони опиняться в кризовій ситуації. Також важливою є ідея рівного доступу до соціальних послуг, незалежно від місця проживання чи соціального статусу [2].

Європейська партнерська модель. Європейська партнерська модель поєднує державне регулювання з активною участю місцевих громад і неурядових організацій. Вона ґрунтується на принципах субсидіарності, децентралізації та публічно-приватного партнерства. Згідно з принципом субсидіарності, рішення мають прийматися на тому рівні, який найближчий до громадян і найкраще здатний забезпечити ефективність послуг. У цій системі держава визначає стратегічні пріоритети та стандарти якості, а безпосереднє управління й надання послуг здійснюється муніципалітетами, громадськими організаціями чи приватними провайдерами. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на локальні потреби населення, сприяє соціальним інноваціям і розвитку конкурентного середовища. У межах цієї моделі органи влади виступають не як монополісти, а як фасилітатори, що створюють умови для взаємодії між державними структурами, НУО, благодійними фондами та бізнесом.

Перевагами партнерської моделі є:

- місцева автономія у прийнятті рішень;
- підзвітність і прозорість у використанні коштів;

- участь громадян у плануванні послуг, що формує довіру до інституцій;

- поєднання ресурсів держави й громадського сектору, що підвищує ефективність соціальної політики.

Європейська практика демонструє, що така система сприяє зменшенню соціальної ізоляції, посиленню ролі громад і розвитку «соціального партнерства». Для України ця модель є особливо актуальною в контексті децентралізації, коли громади отримали нові повноваження, але потребують управлінської компетентності, фінансових інструментів і підтримки держави. Запровадження партнерських механізмів дозволить поєднати державні ресурси з ініціативами неурядових організацій і волонтерських об'єднань [3].

Модель соціальних інновацій. Модель соціальних інновацій виникла у відповідь на нові виклики XXI століття – цифрову трансформацію, старіння населення, міграційні процеси та зростання потреби в персоналізованих послугах. Її сутність полягає у впровадженні інноваційних форм організації соціальних послуг, заснованих на гнучкості, відкритості та колаборації між різними секторами [9].

Основними характеристиками цієї моделі є:

- цифровізація процесів управління - створення електронних баз даних, платформ для обліку й моніторингу клієнтів, онлайн-доступ до послуг;

- соціальне підприємництво, яке поєднує соціальну місію з економічною ефективністю;

- волонтерські ініціативи як інструмент швидкої мобілізації ресурсів під час кризових ситуацій;

- міжсекторальна взаємодія, де державні структури співпрацюють із бізнесом і громадянським суспільством для розв'язання соціальних проблем.

Ця модель має виражений динамічний характер: вона не передбачає жорстких адміністративних рамок, натомість стимулює експерименти, пілотні проекти та пошук нестандартних рішень. Вона ефективно функціонує у суспільствах, де високий рівень цифрової грамотності населення та довіри між секторами.

Для України особливо важливим є потенціал соціальних інновацій у громадах, що дозволяє створювати нові формати підтримки – мобільні соціальні офіси, дистанційні консультації, соціальні хаби, стартапи у сфері догляду за людьми похилого віку чи реабілітації внутрішньо переміщених осіб. Такі практики сприяють формуванню культури співучасті, розширюють можливості громад і підвищують ефективність використання ресурсів [6].

Узагальнення міжнародних підходів. Порівняння трьох моделей дає змогу зробити висновок, що сучасні системи управління соціальними послугами орієнтуються на спільні цінності: гуманізм, ефективність, інноваційність та участь громади. Відмінності полягають у балансі між роллю держави й суспільства. Скандинавська модель зберігає провідну роль держави, європейська – створює механізми співуправління, а модель соціальних інновацій – делегує частину повноважень громадським і бізнес-структурам.

Для України доцільно поєднати ці підходи у власній гібридній системі управління, яка б ґрунтувалася на державній підтримці, громадській участі

та цифрових інноваціях, що забезпечить сталий розвиток соціальної сфери навіть в умовах обмежених ресурсів і соціальних викликів воєнного часу.

Узагальнені характеристики цих моделей наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні характеристики міжнародних моделей управління
соціальними послугами

Модель	Основні риси	Пріоритети управління
Скандинавська	Державне фінансування, соціальна рівність, профілактика	Соціальна справедливість, довіра, універсальність
Європейська	Децентралізація, партнерство, участь громад	Локальна автономія, ефективність, залучення
Соціальних інновацій	Цифровізація, підприємництво, інтеграція секторів	Інновації, гнучкість, клієнтоорієнтованість

В Україні створено нормативну базу для розвитку системи соціальних послуг: Стратегія реформування системи соціального захисту (2012), Закон «Про соціальні послуги» (2019) [3], державні стандарти надання соціальних послуг. У березні 2025 р. був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення надання соціальних послуг», згідно якого додалось нове поняття «соціальні послуги загальнонаціонального значення», відбувається реорганізація (перетворення) надавачів соціальних послуг державної/комунальної власності, реабілітаційних закладів, що діють в організаційно-правовій формі установи, в державні/комунальні некомерційні підприємства [5]. Реформа децентралізації відкрила можливість громадам самостійно визначати потреби населення та формувати місцеві програми підтримки, зокрема для вразливих осіб/сімей [6].

Водночас треба вказати на низку проблем державного управління системою надання соціальних послуг:

- нестача фінансових ресурсів і кадрового потенціалу;
- обмежена цифрова інфраструктура;
- низький рівень міжсекторальної взаємодії;
- формальний характер оцінки якості послуг.

На основі аналізу міжнародних практик можна запропонувати чотирирівневу модель адаптації міжнародного досвіду:

- 1) нормативний рівень – гармонізація законодавства з європейськими стандартами;
- 2) інституційний рівень – розвиток спроможності громад і створення центрів соціальних послуг;
- 3) кадровий рівень – підвищення кваліфікації фахівців, формування етичних стандартів;
- 4) технологічний рівень – впровадження цифрових платформ, моніторингових систем, баз даних отримувачів послуг.

Запропонована модель забезпечує системність змін та сприяє підвищенню ефективності соціального управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Міжнародний досвід управління соціальними послугами свідчить, що ефективність соціальної політики залежить від поєднання державного регулювання, партнерства та інновацій. Україна має потенціал для впровадження найкращих практик за умови забезпечення нормативної стабільності, інституційної спроможності громад, професійної підготовки кадрів і розвитку цифрових технологій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці критеріїв оцінювання якості соціальних послуг,

аналізі механізмів залучення громадськості до управління та вивченні впливу цифрової трансформації на ефективність соціального менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дубич К.В. Імператива удосконалення державного управління наданням соціальних послуг в Україні. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: наук. зб.* Київ: Сталь, 2017. № 2. С. 47 – 55.
2. Загорський В., Ліпенцев, Т.Лужецька. Теоретико-методологічні засади удосконалення механізмів надання соціальних послуг на основі європейських стандартів соціального захисту населення. *Ефективність державного управління.* 2025. № 1(82/83). URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/587/563>
3. Мещан І. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України. *Грані.* 2017. Вип.20. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/902/917>
4. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 №2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
5. Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення надання соціальних послуг: Закон України від 26.03.2025 №4332-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4332-20#n19>
6. Сухова К. Проблемні аспекти державного управління наданням соціальних послуг у територіальних громадах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 4. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1815/1/%d0%a1%d1%83%d1%85%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9a.%20%d0%9a.pdf>
7. Koukiadaki, A. *EU governance and social services of general interest: When even the UK is concerned. European Integration online papers,* 2012. Vol.16. URL: <http://eiop.or.at/eiop/texte/2012-005a.htm> (eiop.or.at)

8. ESN / European Social Network. *Integrated Social Services in Europe*. URL: https://www.esn-eu.org/sites/default/files/publications/IntegratedServicesReport_FINAL.pdf (esn-eu.org)
9. Eurofound. *Social services in Europe: Adapting to a new reality*. URL: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/4927789233/ef22007en.pdf> (assets.eurofound.europa.eu)
10. European Commission. *Social service delivery - Integration of social services*. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13784&langId=en> (European Commission)
11. European Commission. *Social services of general interest*. Brussels, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/social-services-of-general-interest.html> (eur-lex.europa.eu)
12. OECD. *Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery*. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: https://www.oecd.org/en/publications/integrating-the-delivery-of-social-services-for-vulnerable-groups_9789264233775-en.html (OECD)

REFERENCES

1. Dubych, K. (2017). Imperatyva udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia nadanniam sotsialnykh posluh v Ukraini [The imperative to improve public administration of social services in Ukraine]. *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy: naukovyi zbirnyk*, (2), 47–55. Kyiv: Stal. [in Ukrainian].
2. Zahorskyi, V., Lipentsev, T., & Luzhetska, L. (2025). Teoretyko-metodolohichni zasady udoskonalennia mekhanizmiv nadannia sotsialnykh posluh na osnovi yevropeiskykh standartiv sotsialnoho zakhystu

naselennia [Theoretical and methodological principles for improving mechanisms for providing social services based on European standards of social protection of the population]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(82/83). Retrieved from: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/587/563> [in Ukrainian].

3. Meshchan, I. (2017). Sotsialne partnerstvo v nadanni sotsialnykh posluh naselenniu: svitovy dosvid i perspektyvy dlia Ukrainy [Social partnership in providing social services to the population: world experience and prospects for Ukraine]. *Hrani*. Vol. 20. Retrieved from <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/902/917> [in Ukrainian].

4. Pro sotsialni posluhy [About social services]: Zakon Ukrainy № 2671-VIII. (2019, January 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> [in Ukrainian].

5. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro sotsialni posluhy" shchodo udoskonalennia nadannia sotsialnykh posluh [On amendments to the Law of Ukraine "On Social Services" regarding the improvement of the provision of social services]: Zakon Ukrainy № 4332-IX. (2025, March 26). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4332-20#n19> [in Ukrainian].

6. Sukhova, K. (2022). Problemni aspekty derzhavnoho upravlinnia nadanniam sotsialnykh posluh u terytorialnykh hromadakh [Problematic aspects of public administration of social services in territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4). Retrieved from <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1815/1/Sukhova.pdf> [in Ukrainian].

7. Koukiadaki, A. *EU governance and social services of general interest: When even the UK is concerned. European Integration online papers*, 2012. Vol.16. Retrieved from: <http://eiop.or.at/eiop/texte/2012-005a.htm> (eiop.or.at) [in English].

8. OECD. *Social Services in OECD Countries: Policy Challenges and Practices*. Paris: OECD Publishing, 2021. Retrieved from: <https://www.oecd.org/social/social-services.htm> [in English].
9. European Commission. *European Social Services: Framework and Best Practices* (2022). Brussels: European Commission. URL: <https://commission.europa.eu/social-services> [in English].
10. ESN (European Social Network) (2021). *Social Services Management in Europe: Guidelines for Local Authorities*. Brussels. Retrieved from: <https://www.esn-eu.org/resources> [in English].
11. Eurofound (2020). *Good Governance in Social Services: International Lessons*. Dublin. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications> [in English].
12. OECD (2021). *Integrating Social and Economic Policies for Resilient Communities*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: <https://www.oecd.org/social/integration-policies.htm> [in English].

Стаття надійшла до редакції / Received

03.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025