

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему: «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних
допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької
області)»**

Виконав: студент 2 курсу
групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Хороша-Попадюк Роксолана

Керівник	<u>Древаль Ю.Д.</u> <i>(прізвище та ініціали)</i>
Рецензент	<u>Рудик Н.І.</u> <i>(прізвище та ініціали)</i>

Рівне – 2025 р.

Національний університет водного господарства

та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного
врядування

_____ (Л.Х. Тихончук)

“ _ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Хорошої-Попадюк Роксолани Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області)»

Керівник роботи: Древаль Юрій Дмитрович, д.держ.упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. **Строк подання студентом роботи** «08» грудня 2025 року

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).** 1. Теоретичні аспекти призначення та виплати державних соціальних допомог. 2. Базові засади впровадження управлінських механізмів системи ЄІССС. 3. Шляхи удосконалення ефективності управлінських механізмів призначення та виплати державних соціальних допомог

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Необхідні схеми, рисунки, таблиці, графіки, діаграми тощо виконуються безпосередньо у магістерській роботі та за необхідності відпрацьовуються у презентації доповіді на захист магістерської роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Антонова С.Є.	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Антонова С.Є.	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Антонова С.Є.	24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25-09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25-23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25-07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25-17.12.25	

Студентка

(підпис)

Хороша-Попадюк Р.В.
(прізвище та ініціали)

**Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи**

(підпис)

Древаль Ю.Д.
(прізвище та ініціали)

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна, студентка 2 курсу, групи ДСз-21м, Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему « Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності « Публічне управління та адміністрування »для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

Дата

Підпис

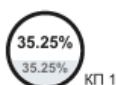
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
Хороша-Попадюк Р.В. магістерська робота.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна		Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документа
22712	191329	12/17/2025	---	332891017

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



22712

Кількість слів



191329

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		208

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e21c9c29-a67f-4cd6-8f30-ae1071b59dfa/content	489 2.15 %
2	https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss	234 1.03 %
3	https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf	227 1.00 %
4	https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e21c9c29-a67f-4cd6-8f30-ae1071b59dfa/content	200 0.88 %

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Хорошої-Попадюк Роксолани Валеріївни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Хороша-Попадюк Р.В. магістерська робота»

містить: 35.25% коефіцієнта подібності; 2.56% коефіцієнта цитованості;
2 заміненних букв; 0 інтервалів; 6 мікропробілів; 0 білих знаків;
208 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна:

- самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
- коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

Древаль Ю.Д.

(ПІП)

Дата

АНОТАЦІЯ

Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна. «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області)» – Рукопис.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження управлінських механізмів цифровізації державних соціальних допомог в Україні на прикладі діяльності Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації Хмельницької області. Розкрито теоретико-методологічні засади цифрової трансформації у сфері соціального забезпечення, визначено сутність, напрями та цілі цифровізації як інструменту підвищення ефективності публічного управління соціальною політикою держави.

Проаналізовано сучасні механізми організації надання державних соціальних допомог у цифровому середовищі, включаючи інституційні, правові, інформаційно-технологічні та комунікаційні аспекти. Окреслено роль цифрових сервісів, автоматизованих реєстрів, інформаційних систем та платформ (зокрема, «Дія», ЄІССС, ЄДАРП) у забезпеченні прозорості, доступності та швидкості отримання соціальної підтримки громадянами.

Особливу увагу приділено аналізу практичного досвіду Кам'янець-Подільської РДА, де досліджено реальні управлінські процеси цифровізації: впровадження електронного документообігу, використання автоматизованих інформаційних систем, організацію прийому громадян у цифровому форматі, координацію між структурними підрозділами та взаємодію з органами місцевого самоврядування. Виявлено ключові проблеми, серед яких технічні обмеження, недостатня цифрова компетентність кадрів, фрагментарність нормативної бази та нерівномірність цифровізації на місцях.

У роботі оцінено ефективність впроваджених управлінських рішень і визначено їх вплив на якість надання соціальних допомог: скорочення строків опрацювання звернень, мінімізація помилок, зменшення бюрократичного навантаження, підвищення прозорості процесів і задоволеності отримувачів. На основі проведеного дослідження обґрунтовано

перспективи подальшої цифровізації та визначено умови її стійкого розвитку в публічному управлінні.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських механізмів цифровізації: посилення інституційної спроможності органів влади, стандартизація цифрових процедур, розвиток цифрових компетентностей працівників, розширення інтеграції інформаційних систем, підвищення кібербезпеки, а також активізація партнерства держави з громадами та сервісними установами.

Ключові слова: цифровізація, державні соціальні допомоги, публічне управління, управлінські механізми, електронні сервіси, соціальний захист, Кам'янець-Подільська РДА, інформаційні системи.

ANNOTATION

Khorosha-Popadiuk Roksolana Valeriivna. «Managerial Mechanisms of Digitalization of State Social Assistance (Based on the Activities of the Kamianets-Podilskyi District State Administration of Khmelnytskyi Region)» – Manuscript.

This master's thesis provides a comprehensive analysis of the managerial mechanisms of digitalization of state social assistance in Ukraine, using the Kamianets-Podilskyi District State Administration as a case study. The theoretical and methodological foundations of digital transformation in the field of social protection are examined, including its conceptual framework, essence, objectives, and key directions within the system of public administration.

The study analyzes the existing administrative, legal, institutional, and technological mechanisms that support digital service delivery, emphasizing the role of electronic platforms, automated registries, and integrated information systems (such as Diia, the Unified Social Information System, and social assistance registries) in improving transparency, accessibility, accuracy, and efficiency of social support provision.

Special attention is devoted to the practical aspects of digitalization at the Kamianets-Podilskyi District State Administration. The thesis evaluates the

implementation of electronic document management, digital case processing, interdepartmental coordination, and communication with citizens in online formats. Key challenges are identified, including technological constraints, insufficient digital competencies, fragmented regulatory support, and uneven progress in digitalization across administrative units.

The effectiveness of introduced managerial decisions is assessed, highlighting improvements in service quality, reduction in processing time, minimization of bureaucratic burdens, and enhancement of citizen satisfaction. The thesis outlines future prospects for developing a fully integrated digital ecosystem for social assistance administration.

Based on the conducted research, practical recommendations are proposed to improve managerial mechanisms of digitalization. These include strengthening institutional capacity, standardizing digital procedures, enhancing staff digital skills, expanding system interoperability, ensuring cybersecurity, and fostering cooperation between state authorities, local communities, and digital service providers.

Keywords: digitalization, state social assistance, public administration, managerial mechanisms, electronic services, social protection, information systems, Kamianets-Podilskyi District State Administration.

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИПЛАТИ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ.....	14
1.1. Сутність та особливості електронного врядування.....	14
1.2. Нормативно-правові та організаційні засади призначення та виплати державних допомог в Україні.....	21
1.3. Цифровізація систем соціального захисту населення та роль Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.....	32
Висновки до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. БАЗОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ ЄІССС.....	37
2.1.Міжнародний та український досвід у цифровій трансформації системи призначення та виплат державних допомог.....	37
2.2. Механізми державного управління у сфері призначення та виплати державних допомог.....	50
2.3. Характеристика управлінських механізмів цифровізації на базі Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА.....	57
Висновки до другого розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИПЛАТИ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ.....	69
3.1. Єдина інформаційна система соціальної сфери: загальна специфіка, сучасний стан в Україні.....	69
3.2. Управлінські механізми функціонування ЄІССС: проблеми та обмеження реалізації.....	73
3.3. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів ефективності системи ЄІССС в Україні в умовах цифрової трансформації.....	78
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Глобальні процеси цифровізації характеризуються суперечливими тенденціями розвитку, а саме, світ стає безпрецедентно взаємозалежним і водночас дедалі більш антагоністичним у сфері політики, ідеології, ціннісних культурно-історичних та цивілізаційних орієнтацій.

Соціальна політика в умовах воєнного стану в Україні окрім іншого розглядається в контексті визначального чинника стабільності громадянського суспільства. Вона стикається з ускладненнями та викликами у сфері надання державної допомоги населенню, які диктують умови сьогодення. Соціальна політика орієнтована на розробку механізм розвитку людського капіталу та підтримку внутрішньо переміщених осіб, осіб, які втратили роботу, житло чи перебувають у складних життєвих умовах.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах політичної нестабільності, низького рівня правової культури та недосконалості інституційної підтримки, що характерно для більшості країн з перехідною економікою. Україна, як держава, в умовах сьогодення перебуває на етапі поглиблення демократичних трансформацій і водночас зіштовхується з глобальними викликами війни, європейської інтеграції та внутрішньої інституційної перебудови, потребує глибокого переосмислення щодо впровадження дієвих механізмів системи соціального захисту населення. У цьому контексті одним із головних завдань є розроблення дієвої моделі державного управління у сфері соціальних послуг та цифрових технологій, яка забезпечить гармонійне поєднання захист базових правових і суспільних цінностей із безперешкодним розвитком інноваційних рішень.

Особливої актуальності набуває необхідність формування ефективних механізмів Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) як ключового інструменту надання соціальних послуг населенню та забезпечення базових потреб громадян. Саме в умовах розвитку інформаційного суспільства питання цифровізації державних соціальних

допомог стає одним із пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління у соціальній сфері.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що швидкий розвиток і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є ключовою передумовою формування України як сучасною цифрової держави, здатної конкурувати з провідними країнами світу. Інтеграція цифрових інструментів у всі сфери суспільного життя стає основою трансформаційних процесів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, покращення якості життя громадян та створення нових форматів взаємодії між людиною та державою.

Стрімке впровадження новітніх технологій у діяльність органів публічного адміністрування потребує належного правового врегулювання та своєчасної законодавчої підтримки. Саме необхідність вирішення цих питань визначила вибір теми дослідження, його мету, завдання та логіко-структурну побудову роботи.

Стан наукової розробки проблеми свідчить, що питання впровадження електронного урядування активно досліджуються українськими вченими, серед яких О. Мазур, А. Ушаков, О. Онуфрієнко, А. Серенюк та інші. Значний науковий інтерес зосереджений на вивченні інструментів е-урядування на регіональному рівні, що простежується у працях А. Серенюка, О. Бузулука, В. Марченка та В. Коновала.

Метою даного дослідження виступає всебічний аналіз системи управлінських механізмів цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області).

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- визначити зміст основних понять дослідження: «електронне урядування», «цифровізація», «соціальні послуги», «механізми цифровізації соціальних послуг»;
- визначити доцільність застосування нормативно-правового забезпечення призначення та виплат державних соціальних допомог;

- з'ясувати сутність та мету системи ЄІССС;
- охарактеризувати сутність, класифікацію та принципи управлінських механізмів призначення та виплат державних допомог;
- навести та обґрунтувати шляхи вдосконалення ефективності управлінських механізмів призначення та виплати державних допомог.

Об'єктом дослідження є процес організації та функціонування системи призначення та виплати державних допомог в Україні.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-правові засади реалізації та адаптації міжнародного досвіду призначення і виплати державних соціальних допомог в Україні через впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області).

Методологічну основу дослідження складають: аналіз і синтез, порівняльно-історичний, системний, інституційний, структурно-функціональний, а також методи прогнозування та узагальнення. Їхнє застосування забезпечило комплексний підхід до дослідження і дозволило виявити зв'язки між різними складниками гуманітарної політики.

Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано засобом участі у XII Міжнародній науково-технічній Internet-конференції: «Сучасні методи, інформаційне, програмне та технічне забезпечення систем керування організаційно-технічними та технологічними комплексами» (Київ, 27 листопада 2025 року).

За результатами дослідження опубліковано наукові тези: Хороша-Попадюк Р.В. Управлінські механізми в соціальній сфері: впровадження єдиної інтегрованої системи соціальної сфери (ЄІССС). Тези XII Міжнародної науково-технічної Internet-конференції «Сучасні методи, інформаційне, програмне та технічне забезпечення систем керування організаційно-технічними та технологічними комплексами», 27 листопада 2025. Київ: НУХТ, 2025. С 181-182. URL: <https://nuft.edu.ua/naukova-diyalnist/naukovi-konferencii>.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИПЛАТИ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ

1.1. Сутність та особливості електронного врядування

Цифровий розвиток все більше охоплює сфери суспільного життя, а в демократично розвинених країнах може стати головним фактором не лише економічного, а й соціального зростання, зокрема, інфраструктури, цифрової грамотності населення, електронної демократії, що призводить до трансформації суспільних відносин. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій можемо спостерігати якісні зміни у взаємодії органів державної влади з громадянами та бізнесом у сфері культури, освіти, охорони здоров'я тощо.

Згідно з сучасною теорією соціального права, державна соціальна допомога є формою реалізації права на соціальний захист, яке має характер публічного суб'єктивного права й надання послуг або комплексної підтримки. Вона виступає не просто грошовим трансфертом, а інструментом реалізації принципу соціальної держави, яка зобов'язана компенсувати втрату доходу або недостатність матеріальних ресурсів унаслідок соціальних ризиків – безробіття, інвалідності, народження дитини, відсутність доходів, зміни життєвих обставин або воєнного стану [2].

Термін «соціальна держава» доволі активно використовується з метою тлумачення участі держави в реалізації принципів соціальної справедливості, рівності та водночас додаткового соціального забезпечення найбільш уразливих верств населення [4].

Предметом для сучасних дискусій з цього питання якраз визнається положення проте, що правову державу побудовано на основі забезпечення свободи і за цієї причини вона не може поміщатися в одну площину з соціальною державою, яку побудовано на дещо інших цінностях. До

недавнього часу розхожими були вислови про те, що правова й соціальна держава є протилежностями, і в основі таких протилежностей лежить якраз принцип свободи.

У сучасній літературі наводиться й узагальнювальне тлумачення теоретичної спадщини М. Вебера з цього питання, який стверджував, що соціальна і правова держава – це явища, які виключають одне одного (*«правова держава ґрунтується на автономії і відповідальності індивідів за свою долю, а соціальна держава позбавляє індивіда того й іншого, інтегрує його до системи задоволення колективних потреб...»*) [12, с. 242].

Рівень запровадження цифровізації та електронного врядування також впливають на реформування державного управління в публічне управління, серед яких доцільно виокремити цифрову трансформацію, поглиблення фокусу на забезпеченні прозорості та підзвітності органів влади, зміцнення співпраці та партнерства, визнання та підтримку багатовекторності публічного управління для досягнення Цілей сталого розвитку. Саме тому увага науковців зосереджена на вдосконаленні цифрового розвитку держави та суспільства шляхом впровадження різноманітних інновацій та технологій задля реалізації державної політики у забезпеченні високого рівня електронної демократії.

Тенденції до зростання цифрової трансформації та електронного врядування в Україні спостерігаються не лише на місцевому та національному рівнях, вони стають характерними і для наднаціонального рівня. Однією з причин є вимушене поширення міграційного руху нашими співвітчизниками, використання ними діючих електронних послуг для полегшення адаптаційного періоду в еміграції, систематизація знань про традиції країн, в яких вони вимушені тимчасово проживати, їх культуру, традиції, когнітивний підхід у вивченні іноземних мов.

В Україні дослідження цифрової трансформації та електронного врядування є важливою складовою забезпечення електронної демократії. Це пояснюється тим, що вони можуть створити в Україні передумови для

запобігання або мінімізації корупційних негативних наслідків в державному управлінні, існуючих та прогнозованих ризиків і загроз [10, с. 43].

Дослідники А.І. Семенченко та В.М. Дрешпак наголошують, що електронне урядування є не лише впровадженням технічних інструментів, але й інституційною модернізацією держави, яка трансформує взаємодію між владою, бізнесом та громадянами, а також переосмислює підходи до публічної політики й демократичного врядування [44].

Сутність електронного урядування полягає у фундаментальному переосмисленні традиційних підходів до державного управління. Електронне врядування (е-врядування) – це сучасний підхід до організації публічного адміністрування, який передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг, автоматизації бюрократичних процесів і підвищення прозорості урядової діяльності. Основною метою е-врядування є створення ефективної, доступної та відкритої взаємодії між державними установами, органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами [7].

Цифровізація державного управління передбачає широке використання електронних реєстрів, які є базовими елементами для збереження, обробки та обміну даними між державними органами, бізнесом і громадянами. Вони спрощують взаємодію між державними установами, дозволяють автоматизувати процеси надання послуг і підвищують рівень прозорості адміністрування.

Автоматизація адміністративних процесів підвищує ефективність роботи державних органів, скорочує витрати на утримання персоналу та зменшує використання паперових документів. Крім того, завдяки інтеграції електронних реєстрів державні установи можуть оперативно обмінюватися даними, що значно спрощує взаємодію між ними.

Електронні реєстри – це централізовані або децентралізовані інформаційні системи, що забезпечують накопичення, обробку, зберігання та доступ до даних, необхідних для роботи державних органів. Їхніми

основними функціями є збереження та систематизація даних про громадян, підприємства, майно, автоматизований обмін інформацією між різними державними структурами, можливість швидкого доступу до інформації для громадян та бізнесу, оптимізація роботи державних службовців і зниження корупційних ризиків [3].

Електронне урядування є найбільш широко використовуваним терміном для позначення результату цифрової трансформації через мінливий характер політики [58]. Цифрова, або четверта промислова революція, здійснює всебічний вплив на національні та глобальні моделі промисловості, економіки та управління. Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) лежать в основі цих змін. Усі сфери суспільства поступово пристосовуються, включно з урядами, структурами управління та державною адміністрацією. Мова йде про зміни під впливом розвитку технологій, оцифрування (тобто процесу переходу від аналогових до цифрових форм і форматів у межах цифровізації) і цифровізації (тобто використання цифрових технологій для зміни адміністративних і політичних процесів).

Сфера електронної адміністрації, електронних послуг та електронної демократії становить єдиний фундамент сучасного е-урядування. Електронна адміністрація, як одна з його складових, передбачає систематичне застосування ІКТ для оптимізації внутрішніх процесів державних органів. Цей напрям охоплює як автоматизацію рутинних операцій, так і впровадження інноваційних рішень, таких як електронний документообіг та електронне архівування, що значно підвищує ефективність державного управління [52].

Сутність електронного урядування проявляється у трьох основних аспектах:

технологічний аспект – впровадження електронних інформаційних систем, баз даних, платформ для надання послуг (наприклад «Дія», Єдиний портал державних послуг, Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС));

організаційний аспект – трансформація структури органів влади та управлінських процесів для інтеграції цифрових інструментів у повсякденну діяльність;

соціальний аспект – зміна способу комунікації між владою і суспільством, підвищення рівня цифрової компетентності громадян та залучення їх до ухвалення рішень.

З позиції функціонального аналізу електронне урядування можна розглядати як систему, що складається з кількох ключових компонентів:

електронна адміністрація (e-administration) – цифровізація внутрішніх процесів державного управління (документообіг, кадровий менеджмент, міжвідомчі обміни);

електронні послуги (e-services) – надання громадянам і бізнесу адміністративних послуг через електронні канали, зокрема «Дія»;

електронна демократія (e-democracy) – участь громадян у процесах прийняття рішень шляхом електронних консультацій, петицій, голосувань.

Ця структура свідчить, що електронне урядування має багаторівневий характер – від автоматизації внутрішньої роботи органів влади до залучення громадян у прийнятті рішень.

Одним із ключових аспектів електронного урядування є моделі взаємодії, які визначають, як саме відбувається електронна комунікація між державою та іншими суб'єктами. Серед найпоширеніших моделей є сповіщення громадян про зміни в нормативно-правових актах або рішеннях органів влади.

В Україні найвідомішим прикладом реалізації цієї моделі є система «Дія», яка поєднує державні послуги в одному цифровому середовищі. Станом на 2025 рік через портал «Дія» доступно понад 100 онлайн-послуг, включно з електронним підписом, реєстрацією ФОП, отриманням документів та соціальних виплат [13].

У контексті України електронне урядування стало ключовим напрямом модернізації державного управління. Прийняття базових нормативно-

правових актів у сфері електронного документообігу, електронної ідентифікації, електронних реєстрів та електронних довірчих послуг створило правову основу для цифровізації трансформаційних публічних інституцій. Впровадження таких систем, як «Дія», Єдиний державний портал електронних послуг, ЄІССС, система взаємодії реєстрів «Трембіта», суттєво підвищило якість доступу громадян і бізнесу до адміністративних послуг, а також забезпечило прозорість, оперативність і підзвітність діяльності органів влади.

Ефективне впровадження ІКТ в державне управління сприяє значному підвищенню продуктивності адміністративних процесів, зокрема, дозволяє оперативно узагальнювати великі обсяги даних, приймати обґрунтовані рішення та своєчасно реагувати на потреби громадян. Для комплексної оцінки ефективності використання ІКТ у системі електронного уряду необхідно розробити систему показників, які б відображали не лише економічні аспекти, такі як скорочення витрат на адміністративні процедури, а й якісні характеристики, зокрема підвищення прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Таблиця 1.1

Елементи моделі е-урядування

Елементи моделі	Перелік функцій
G2G (government to government, уряд для уряду)	оптимізація внутрішніх процесів через впровадження електронного документообігу та обмін даними між різними інформаційними системами
G2C (government to citizens уряд для громадян)	отримання громадянами можливість отримувати інформацію про діяльність державних органів, звертатися зі зверненнями, брати участь у формуванні державної політики та контролювати діяльність посадових осіб
G2B (government to business, уряд для бізнесу)	створення сприятливого бізнес-клімату через спрощення адміністративних процедур, надання електронних послуг для бізнесу та залучення бізнесу до процесу розробки та реалізації державних програм
G2E (government-to-employees)	підвищення ефективності роботи державних органів

employees, уряд для державних службовців)	службовців через впровадження електронного документообігу, використання систем електронного навчання та забезпечення доступу до необхідної інформації в електронному вигляді
---	--

Сучасні демократичні процеси все активніше інтегрують ІКТ, формуючи нову парадигму політичної участі – електронну демократію. Її суть полягає у залученні громадян та організацій до державного управління за допомогою ІКТ. Головна мета такого підходу – розширити можливості участі в політичному процесі для тих груп, які традиційно були маргіналізовані.

В Україні з 2015 року активно розвиваються інструменти електронної демократії. Таке впровадження дає змогу громадянам здійснювати операції без фізичної присутності в установах, що зменшує час обслуговування та сприяє боротьбі з бюрократією. Це дозволяє знижувати навантаження на державні установи та органи місцевого самоврядування, оптимізуючи їх роботу. До основних національних реєстрів України належить Державний реєстр фізичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, Реєстр транспортних засобів, Електронний реєстр пацієнтів eHealth, Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Реєстр апостилів, Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення, Реєстр застрахованих осіб Пенсійного фонду України тощо. Наразі триває формування нових електронних реєстрів, що сприятимуть подальшій цифровізації та покращенню державного адміністрування [1, с.7].

Для створення повноцінного електронного урядування в Україні необхідно забезпечити розвиток ІКТ, зокрема, шляхом розширення смуги пропускання мережі Інтернет, впровадження автоматизованих систем обробки інформації та надання адміністративних послуг, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення.

В українському контексті формування електронного урядування розпочалося в межах процесу інформатизації держави. Правові основи були закладені низкою законодавчих актів, що визначили фундаментальні поняття електронного документу, електронної ідентифікації, публічних реєстрів та електронних послуг. Серед ключових нормативних документів варто назвати закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» [24], «Про електронні довірчі послуги» [25], «Про електронні публічні реєстри» [33], «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» [26], а також Національну програму інформатизації [27], що спрямована на побудову інформаційного суспільства в Україні.

Е-урядування встановлює новий рівень комунікації: держава не лише надає послуги, але й активно залучає громадян та бізнес до процесів прийняття рішень. Через цифрові платформи можлива участь у консультаціях, електронні петиції, електронне голосування та інші механізми. Водночас, приватний сектор стає партнером держави у розробці і впровадженні цифрових сервісів, що сприяє інноваціям.

Отже, електронне урядування виступає стратегічним напрямом розвитку держави, що визначає якість надання публічних послуг, рівень демократичної участі громадян та здатність публічної влади швидко реагувати на суспільні потреби й зовнішні виклики. Його подальший розвиток є не лише технологічною вимогою, але й необхідною умовою формування ефективної, інклюзивної та сучасної системи публічного управління, здатної забезпечити прозорість, відкритість і підзвітність держави в умовах цифрової епохи.

1.2. Нормативно-правові та організаційні засади призначення та виплати державних соціальних допомог в Україні

У перспективі електронне урядування має стати основою для переходу до повністю інтегрованої цифрової держави, де всі адміністративні процедури реалізуються за принципом «безбар'єрності», а прийняття управлінських рішень ґрунтується на даних, аналітиці та автоматизованих механізмів. Розширення електронних сервісів, удосконалення систем електронної ідентифікації, впровадження інтелектуальних технологій та розвиток електронної демократії створюють передумови для підвищення якості життя громадян, зміцнення довіри до влади та формування нової управлінської культури. Незважаючи на значні переваги впровадження електронного урядування є й негативні аспекти, які гальмують електронні державні процеси. Насамперед, в Україні на даний час досить обмежені фінансові ресурси для забезпечення безперебійного, якісного функціонування електронних систем, особливо на місцях. Також ризиками є технічні причини, які виникають у програмному забезпеченні, яке часто є неліцензованим, а тому не може гарантувати захист персональних даних та кібербезпеку.

Електронне урядування – є необхідною складовою розвитку електронної демократії та цифрового суспільства. Воно дає переваги у наданні державних послуг громадянами, запобігає розвитку корупції, підвищує оперативність ухвалення державних рішень, робить діяльність державних органів відкритою та прозорою. За останні декілька років в Україні було проведено низку заходів для впровадження та забезпечення ефективного функціонування електронного урядування, більшість державних послуг переведені в онлайн-режим, зроблено крок до впровадження електронного документообігу, продовжують розвиватися електронні портали органів виконавчої влади на різних рівнях електронного урядування. Для покращення теперішньої ситуації необхідно провести заходи щодо

погодження нормативно-правових актів, створення навчальних програм та систем, підвищення гарантії захисту персональних даних громадян, створити ефективну систему зворотного зв'язку громадян з державою для покращення ефективності та оперативності прийнятих рішень і діяльності органів державної влади. Таким чином, цифрова трансформація державного управління виступає не лише технічним інструментом модернізації, а й стратегічним чинником підвищення ефективності та прозорості публічного сектору.

Розвиток електронного врядування в Україні формує нову парадигму організації державних послуг, у центрі якої – цифрові механізми взаємодії між громадянами та державою. Сучасні моделі e-governance базуються на принципах прозорості, доступності, ефективності та відкритості даних, що забезпечує якісно новий рівень публічного управління. Цифрові трансформації, які активно впроваджуються в державному секторі, створюють основу для модернізації всієї системи соціального захисту населення, включно з процесами призначення та виплати державних допомог.

Саме тому вивчення нормативно-правових та організаційних засад надання соціальних допомог є необхідним продовженням аналізу електронного врядування, адже цифрові сервіси дедалі частіше стають ключовими інструментами реалізації соціальної політики. Їх ефективне застосування можливе лише за умов узгодженого правового регулювання, функціонування інтегрованих реєстрів, стандартизованих процедур та сучасних механізмів верифікації.

У контексті цифрової трансформації соціального захисту особливого значення набуває формування єдиних електронних інформаційних масивів, які дозволяють підвищити точність і повноту даних про отримувачів соціальних виплат, уніфікувати процедури їх призначення, забезпечити адресність державної підтримки та мінімізувати ризики дублювання або зловживань. Саме тому публічні електронні реєстри виступають ключовим

інформаційним ресурсом діяльності органів публічної влади та невід'ємною складовою функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.

Значення публічних електронних реєстрів як об'єкта інформаційних правовідносин визначається еволюцією науково-технічного прогресу та розвитком інформаційного суспільства, можливістю та доцільністю автоматизованої обробки інформації та систематизацією інформаційних масивів в електронній формі у будь-якій галузі людської діяльності на основі застосування інформаційних технологій та технічних засобів, цінністю публічних реєстрів як інформаційного ресурсу діяльності органів публічної влади.

Формування інформації у стандартизованій формі за допомогою документування та фіксації на матеріальному носії обумовлює включення у сферу дії права самостійних інформаційних об'єктів, мета формування яких залежить від інформаційних потреб людини. Одним з таких інформаційних об'єктів є публічні електронні реєстри. Вони є продуктом людської діяльності, в якому в об'єктивній формі представлений великий масив систематизованої інформації [8, с. 220].

Розвиток законодавства у сфері публічних електронних реєстрів є закономірним етапом модернізації державного управління, оскільки саме такі реєстри стають базовою інфраструктурою для функціонування економічної, соціальної, безпекової та інших сфер публічної політики. Ухвалення Закону України «Про публічні електронні реєстри» відображає необхідність формування єдиних правових підходів до створення, ведення, інтеграції та використання реєстрових даних, що є критично важливим для цифровізації соціальних послуг і впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.

Сукупність правових норм у сфері публічних електронних реєстрів становить організований комплекс, що має ознаки системного правового утворення. Він є об'єктивно сформований в результаті процесу розвитку інформаційних технологій та її правового забезпечення групою норм права,

регулюючих суспільні відносини щодо публічних електронних реєстрів. Ця група норм входить у структуру інформаційного права, відокремлюючись юридичним змістом, але утворюючи органічну єдність [41, с. 63].

Норми права, що встановлюють порядок централізованого обліку іноземних громадян та осіб без громадянства, у тому числі здійснюваного за допомогою формування та ведення відповідного реєстру, є невід'ємною частиною адміністративно-правового режиму перебування іноземних громадян в Україні [43].

Тому правове регулювання суспільних відносин, пов'язаних з державно-управлінською діяльністю при формуванні та веденні реєстру з обліку іноземних громадян та осіб без громадянства, ґрунтується на системі імперативних юридичних засобів, здатних забезпечити обов'язковість виконання основних завдань держави в інформаційній сфері. Але ефективність їх регулювання не може бути досягнута без розуміння інформаційно-правових засад діяльності органів державного управління з формування та ведення публічних електронних реєстрів, таких як інформаційна безпека, стандартизація, технологічне забезпечення, що знайшло відображення в законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів» [16].

Актуальність переходу до цифрової моделі адміністрування соціальних виплат підтверджується і міжнародними підходами. Світовий банк наголошує, що digital social protection systems є одним із найефективніших способів підвищення адресності та прозорості державної підтримки [59].

Зміна підходів до адміністрування державної підтримки безпосередньо пов'язана з необхідністю адаптації держави до сучасних викликів, включаючи військові дії, внутрішню міграцію, цифрову нерівність та зростання потреб населення. У 2019 році ЄС започаткував цифрову стратегію, щоб надати людям і бізнесу можливості за допомогою технологій

нового покоління, водночас допомагаючи йому досягти мети кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Стратегія «Європейська цифрова декада», передбачає формування конкурентоспроможного й стійкого цифрового простору, у якому цифрові інструменти не лише підвищують ефективність економічних та соціальних процесів, але й сприяють забезпеченню високих стандартів прав людини, кібербезпеки та інклюзивності.

Особлива увага в європейській цифровій політиці зосереджена на розвитку захищеної інфраструктури даних, інтегрованих електронних сервісів та використанні штучного інтелекту для покращення роботи державних інституцій. ЄС наголошує на необхідності формування єдиного цифрового ринку, де дані можуть циркулювати безперешкодно та безпечно, що створює основу для цифрової взаємодії між урядами, бізнесом та громадянами [49].

У цьому контексті досвід Європейського Союзу стає надзвичайно важливим для України. Цифрова трансформація соціальної сфери, включно з механізмами призначення та виплати державних допомог, потребує інтегрованих рішень, сумісних із європейськими підходами. Поступове наближення України до стандартів цифрового врядування ЄС визначає необхідність удосконалення національної нормативно-правової бази, розвитку інфраструктури даних та впровадження сучасних електронних сервісів у систему соціального захисту. Це забезпечує логічний перехід до аналізу українських механізмів цифровізації державних соціальних допомог та їх нормативного регулювання.

Система державних соціальних допомог в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих та організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення соціального захисту вразливих категорій населення. Нормативно-правові акти визначають підстави, умови, порядок призначення та виплати соціальних допомог, тоді як організаційні механізми забезпечують практичну реалізацію цих норм на різних рівнях публічного управління.

Основою правового регулювання є Конституція України яка у статті 46 закріплює право кожного на соціальний захист, що включає право на забезпечення у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, старості та інших випадків, передбачених законом [9]. На конституційні норми спирається розгалужена система спеціальних законів, що регулюють призначення й виплату державних соціальних допомог, до них належать:

«Про пенсійне забезпечення» (1991 р.) – основоположний акт у сфері пенсійного забезпечення, який гарантує всім непрацездатним громадянам України, іноземним громадянам та особам без громадянства, які на законних підставах мешкають в Україні [30].

«Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» (1991 р.) – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи [35];

«Про пенсійне забезпечення військовослужбовців та осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ» (1992 р.) – визначає умови, норми і порядок пенсійного забезпечення громадян військовослужбовців Збройних Сил України і силових структур [31];

«Про державну допомогу сім'ям з дітьми» (1992 р.) – встановлює гарантований рівень фінансової підтримки сімей, включно з допомогою при народженні дитини, допомогою малозабезпеченим сім'ям, допомогою по догляду за дитиною до трьох років, підтримкою дітей під опікою [17];

«Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (1993 р.) – визначає правовий статус ветеранів війни, забезпечує створення належних умов для їх життєзабезпечення, сприяє формуванню в суспільстві шанобливого ставлення до них [37];

«Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні» (1993 р.) – визначає основні засади державної політики щодо ветеранів праці, інших громадян похилого віку,

державні гарантії, пільги, порядок надання соціальних послуг і спеціальних програм підтримки [29];

«Про пенсії за особливі заслуги перед Україною» (2000 р.) – визначає основні засади державної політики щодо громадян з видатними заслугами [32];

«Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» (2000 р.) – спрямований на соціальний захист та забезпечення рівня життя та надання гарантії забезпечення прожиткового мінімуму соціально не захищеним сім'ям [18];

«Про державну соціальну допомогу інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам» (2000 р.) – гарантує особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю право на матеріальне забезпечення за рахунок коштів Державного бюджету України та їх соціальну захищеність [34];

«Про недержавне пенсійне забезпечення» (2003 р.) – визначає правові, економічні та організаційні засади недержавного пенсійного забезпечення в Україні та регулює правовідносини, пов'язані з цим видом діяльності [28];

«Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (2003 р.) – що визначає механізми страхової моделі пенсійного забезпечення, порядок формування страхових внесків, призначення та виплати пенсій [20].

Сучасна система соціального захисту України перебуває на етапі трансформації, де ключову роль відіграє перехід від патерналістських підходів до адресної підтримки та надання якісних соціальних послуг. В українському законодавстві поняття соціальних послуг закріплено як комплекс дій та заходів, спрямованих на профілактику, подолання або мінімізацію негативних наслідків складних життєвих обставин для осіб чи сімей, які в них перебувають. Базовим нормативно-правовим актом, що регулює цю сферу, є Закон України «Про соціальні послуги» (№ 2671-VIII). Центральне місце у визначенні належить потребам людини, які виникають унаслідок обставин, що особа не може подолати самотійно. Таким чином, соціальні послуги мають не лише допоміжний, а й превентивний характер,

забезпечуючи підтримку, захист прав та відновлення соціального функціонування [36].

Відповідно до офіційного роз'яснення Міністерства соціальної політики України, соціальні послуги охоплюють широкий спектр втручань, що поєднують соціальну підтримку, догляд, реабілітацію, соціальний супровід, консультування, захист, а також допомогу в повсякденному житті. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям соціальної політики, де послуги орієнтуються на модель «людина в центрі», а принципи доступності, індивідуалізації та комплексності визначають основні вимоги до їх надання.

Закон № 2671-VIII закріплює чітке визначення соціальних послуг та перелік прав їх отримувачів. Закон також визначає права отримувачів, серед яких: право на повагу до гідності, безоплатність базових послуг для визначених категорій, право на вибір провайдера, конфіденційність та участь в ухваленні рішень щодо свого індивідуального плану підтримки.

Систематизація соціальних послуг здійснюється за кількома критеріями, що дозволяє уніфікувати підходи до їх надання та фінансування. Згідно з інформацією урядових ресурсів та Класифікатора соціальних послуг, виділяють такі основні групи [21]:

1. За типом надання:

- прості послуги: не вимагають спеціальної підготовки фахівців (наприклад, інформування, консультування);
- комплексні послуги: передбачають системну, тривалу допомогу, яка потребує залучення фахівців різних профілів (наприклад, соціальний супровід сімей у СЖО, догляд вдома);
- допоміжні послуги: надаються у натуральній формі (продукти харчування, засоби гігієни, одяг) або як технічна підтримка (транспортні послуги).

2. За місцем надання:

- за місцем проживання отримувача (вдома);

- у стаціонарних інтернатних установах (постійне проживання);
- у закладах денного перебування (протягом дня без ночівлі);
- у громаді (вулична соціальна робота).

3. За терміном надання:

- екстрені (кризові) – надаються невідкладно (протягом 24 годин);
- постійні – для осіб, які потребують довічного догляду;
- тимчасові – на період подолання СЖО (до 6 місяців);
- разові.

Згідно з Класифікатором соціальних послуг, затвердженим відповідно до Закону України «Про соціальні послуги», базовий перелік включає низку послуг, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення та забезпечення їхніх базових життєвих потреб. До таких послуг належать, зокрема:

догляд вдома передбачає надання громадянам, які частково або повністю втратили здатність до самообслуговування, комплексу соціально-побутових послуг у місці їхнього проживання. Серед них – допомога у приготуванні їжі, прибиранні житла, купівлі продуктів, догляд за здоров'ям, організація побуту та сприяння в отриманні медичної допомоги. Така послуга дає можливість особам похилого віку та людям з інвалідністю залишатись у власному домі, зберігаючи максимально можливу самостійність;

денний догляд спрямований на забезпечення тимчасового перебування особи у спеціалізованому закладі соціального обслуговування протягом дня. Ця послуга включає соціально-побутове обслуговування, організацію дозвілля, підтримку соціальної активності, реабілітаційні заходи. Вона є особливо важливою для літніх людей, а також для сімей, які потребують часткового розвантаження від догляду за родичами;

підтримане проживання передбачає надання особам із порушеннями розвитку, інвалідністю або складними життєвими обставинами умов для проживання у спеціально адаптованих будинках чи гуртожитках із наданням необхідних послуг – соціальних, медичних, побутових, психологічних.

Метою є розвиток навичок самостійного життя, соціальної інтеграції та поступової автономізації;

соціальна адаптація включає заходи, спрямовані на відновлення соціальних зв'язків, навичок спілкування, самообслуговування та виконання соціальних ролей. Послуга надається, зокрема, особам, які повернулися із зон бойових дій, внутрішньо переміщеним особам, людям після тривалого лікування або реабілітації. Програми соціальної адаптації сприяють поверненню до активного суспільного життя;

консультування як соціальна послуга передбачає надання інформаційної, психологічної, правової та соціальної підтримки. Вона допомагає особам орієнтуватися в системі соціального захисту, розуміти свої права, отримувати доступ до ресурсів, вирішувати конфліктні ситуації або планувати подальші дії. Консультування є базовим інструментом профілактики соціальних ризиків;

натуральна допомога включає забезпечення громадян необхідними товарами першої потреби: продуктами харчування, засобами гігієни, одягом, побутовими речами тощо. Така підтримка особливо актуальна під час кризових ситуацій – війни, стихійних лих, переміщення населення. Ця послуга часто є першочерговою для сімей з низьким рівнем доходів та осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Окрім зазначених послуг, Класифікатор містить і додаткові види підтримки, що можуть надаватися з урахуванням потреб громади: кризове втручання, соціальний супровід, представництво інтересів, переклад жестовою мовою, транспортні послуги, інклюзивний супровід дітей тощо. Сукупність цих послуг створює комплексну систему соціального захисту, що орієнтована на забезпечення гідних умов життя та соціальної інтеграції.

Нормативно-правове регулювання системи соціальних послуг в Україні базується на дотриманні державних стандартів. Кожна соціальна послуга повинна відповідати затвердженому Державному стандарту, який визначає зміст, обсяг, умови та порядок її надання, а також показники якості.

До основних нормативних вимог належать:

законність та дотримання прав людини: послуги надаються на основі поваги до гідності, конфіденційності та недискримінації;

адресність та індивідуальний підхід: послуги призначаються на основі оцінки індивідуальних потреб конкретної особи чи сім'ї;

доступність та відкритість: інформація про послуги має бути доступною для всіх верств населення.

У звіті Лабораторії законодавчих ініціатив підкреслюється, що сучасна нормативна база спрямована на децентралізацію повноважень. Це означає, що відповідальність за виявлення потреб та організацію надання послуг покладається на органи місцевого самоврядування (територіальні громади). Однак, як зазначають експерти, на практиці існує проблема недостатнього фінансування та кадрового забезпечення на місцях для повного виконання цих вимог [11].

Важливим нормативним інструментом є Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг. Діяльність надавачів послуг (як державних, так і недержавних) дозволена лише за умови внесення їх до цього Реєстру, що є механізмом державного контролю якості [40].

1.3. Цифровізація системи соціального захисту та роль Єдиної інформаційної системи соціальної сфери

Цифровізація системи соціального захисту населення є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні. Її впровадження спрямоване на підвищення адресності соціальних виплат, оптимізацію адміністративних процедур та забезпечення прозорості використання бюджетних коштів. У цьому контексті особливої актуальності набуває перехід від фрагментарного використання інформаційних ресурсів до формування інтегрованих цифрових платформ.

Центральне місце у процесі цифрової трансформації соціальної сфери посідає Єдина інформаційна система соціальної сфери, яка покликана забезпечити консолідацію даних про отримувачів соціальних допомог, автоматизацію управлінських процесів та ефективну міжвідомчу взаємодію. Функціонування ЄІССС сприяє зменшенню дублювання інформації, мінімізації ризиків зловживань та підвищенню якості управлінських рішень у сфері соціального захисту населення.

Суттєвим кроком у модернізації нормативно-правової бази стало прийняття Закону України «Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери» (на основі законопроекту № 4607) [19]. Цей документ започатковує цифрову трансформацію надання соціальних послуг та змінює підходи до адміністрування соціальної підтримки, забезпечуючи інтеграцію державних реєстрів, автоматизацію процесів призначення та виплати допомог, підвищення точності верифікації отримувачів та прозорість використання бюджетних коштів.

Основні новели закону включають:

створення єдиної бази даних: Впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), яка об'єднує всі розрізнені реєстри отримувачів допомоги та пільг. Це дозволяє уникнути дублювання інформації та забезпечує її актуальність.

автоматизація процесів: Закон створює правові умови для автоматичного призначення соціальних послуг та виплат на основі даних реєстрів, мінімізуючи «людський фактор» та бюрократичні процедури.

прозорість та верифікація: Єдина система дозволяє державі ефективно контролювати рух коштів, верифікувати отримувачів послуг та оцінювати ефективність соціальних програм. Для громадян це означає спрощення процедури звернення – можливість отримання послуг онлайн без необхідності збирати паперові довідки.

Впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери змінює не лише технічний інструментарій надання соціальних допомог, але й саму

управлінську логіку соціальної політики. Перехід до цифрової моделі адміністрування означає відмову від фрагментарного обліку отримувачів допомог на користь системного, інтегрованого та орієнтованого на потреби людини підходу.

Однією з ключових переваг функціонування ЄІССС є можливість застосування принципу «життєвої події», за якого держава самостійно ініціює надання соціальної підтримки у разі настання визначених обставин (народження дитини, встановлення інвалідності, втрата працездатності, переміщення внаслідок воєнних дій тощо). Це суттєво зменшує адміністративне навантаження на громадян та мінімізує ризики невикористання гарантованих державою соціальних прав.

Крім того, цифровізація соціальної сфери створює передумови для впровадження аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Узагальнення даних ЄІССС дозволяє органам публічної влади здійснювати моніторинг ефективності соціальних програм, прогнозувати потреби населення, коригувати обсяги фінансування та підвищувати адресність соціальних виплат.

Водночас ефективне функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери потребує дотримання високих стандартів інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Масштабність оброблюваної інформації, що включає відомості про соціальний статус, доходи та стан здоров'я громадян, актуалізує питання кіберзахисту, відповідальності розпорядників даних та довіри населення до цифрових сервісів держави.

Починаючи з 2019 року, Україна активно впроваджує цифрові реформи, які стали складовою трансформації державного управління та соціальної сфери. Прийняття концепції цифрової держави та розбудова інфраструктури е-урядування заклали основу для модернізації механізмів надання соціальних допомог. Розвиток цифрових сервісів в Україні стало можливим завдяки е-врядуванню завдяки формуванню цілісної нормативної бази, що визначає принципи, інструменти та етапи розвитку е-врядування.

Зокрема, ключовим документом стала Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України [38]. Цифровізація соціальних послуг в Україні стала можливою завдяки послідовній державній політиці, спрямованій на створення нормативних, технологічних і інституційних умов для переходу до сучасної, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі соціального захисту.

Таким чином, цифровізація соціальної сфери в Україні поступово переходить від окремих електронних сервісів до формування комплексної системи цифрового управління. Запровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації бюджетних витрат та покращення якості надання соціальних допомог. Водночас подальший розвиток цифрових механізмів потребує системного управлінського підходу, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу практики їх реалізації на регіональному рівні.

Висновки до першого розділу

У межах першого розділу було з'ясовано, що правове забезпечення державної соціальної допомоги формує багаторівневу та чітко структуровану систему, до якої входять конституційні норми, спеціальні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України та підзаконні нормативно-правові акти. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, розвиток електронних реєстрів, цифрових сервісів і можливостей подання заяв через мобільний застосунок «Дія». Це не лише оптимізує адміністративні процедури, але й мінімізує ризики помилок, зловживань та дублювання інформації.

У підрозділі 1.1. здійснено теоретичний аналіз щодо системи електронного врядування. Його сутність визначається інтеграцією

інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління, що дозволяє підвищити ефективність, прозорість та відкритість державних інституцій. Визначено, що електронне врядування не лише оптимізує діяльність органів влади, але й формує нову управлінську культуру, в основі якої – дані, алгоритми та принципи відкритості.

У підрозділі 1.2. здійснено аналітичне обґрунтування нормативно-правового забезпечення соціальної політики засвідчує його багаторівневий характер та системність. Аналіз нормативно-правової бази доводить, що законодавче регулювання соціальних допомог є комплексним, охоплює різні категорії отримувачів, джерела фінансування та механізми адміністрування.

Таким чином, теоретичний фундамент свідчить, що цифровізація соціального сектора є не просто технологічною інновацією, а стратегічним компонентом розвитку системи соціального захисту, який визначатиме її ефективність, прозорість і соціальну справедливість у подальшому.

РОЗДІЛ 2.

БАЗОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ ЄІССС

2.1. Міжнародний та український досвід у цифровій трансформації системи призначення та виплат державних допомог

У сучасних умовах глобальної цифровізації та необхідності модернізації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання трансформації системи соціального забезпечення через впровадження цифрових технологій. Міжнародний досвід переконливо демонструє, що цифровізація соціального забезпечення не лише підвищує ефективність надання послуг громадянам, а й кардинально змінює фінансово-правові засади функціонування цієї системи. Іноземні країни протягом останнього десятиліття досягли значних успіхів у створенні інтегрованих цифрових платформ соціального забезпечення, що забезпечують автоматизацію процесів призначення та виплати соціальних допомог, підвищують прозорість використання бюджетних коштів та мінімізують корупційні ризики.

Міжнародний досвід цифровізації діяльності органів державної влади становить важливе джерело знань і ефективних рішень для України. Аналіз застосування успішних зарубіжних моделей трансформації дає змогу запобігти можливим прорахункам та прискорити впровадження цифрових змін у державі. Цифрова трансформація систем призначення й виплат державних соціальних допомог стала одним із ключових напрямів модернізації державного управління у світі, що спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності соціальних послуг.

За даними Світового Банку використовувати системи надання соціального захисту як трамплін для інтегрованих платформ надання послуг за принципом «єдиного вікна», забезпечуючи спільний шлюз для окремих

осіб та домогосподарств для доступу до комплексу програм соціального захисту та ринку праці на основі їхніх конкретних потреб та умов. Цього можна досягти шляхом поєднання соціальних реєстрів з інформаційними системами ринку праці, державними службами зайнятості, програмами розвитку навичок, службами ведення справ, ініціативами щодо фінансової інтеграції, втручаннями у сфері охорони здоров'я та освіти, а також іншими відповідними послугами. Уряди можуть оптимізувати надання послуг через єдину точку входу [60].

Водночас, Україна перебуває лише на початковому етапі цифрової трансформації системи соціального забезпечення, що створює як виклики, так і унікальні можливості для адаптації кращих європейських практик з урахуванням національної специфіки. В українському контексті впровадження інтегрованих цифрових платформ уже розпочалося через розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та поступову цифровізацію реєстрів, що використовуються для призначення соціальних виплат. Поєднання даних соціального захисту з інформаційними ресурсами Державного центру зайнятості відкриває можливості для більш точного визначення потреб домогосподарств та формування індивідуальних траєкторій підтримки.

Для імплементації європейського досвіду в Україні важливо адаптувати фінансово-правові основи публічного управління, враховуючи як позитивні, так і негативні аспекти. Стратегічна підтримка цифровізації може допомогти подолати соціальні виклики, такі як структурне безробіття чи нерівність, через впровадження. Впровадження міжнародних практик у публічне управління України включає гармонізацію «зеленого переходу» з цифровізацією, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток «розумних міст», як у Естонії, Великій Британії чи Канаді, де високі позиції в рейтингах DESI та WDCR корелюють з високим SPI. Це дозволить посилити соціальний захист через прозорі онлайн-системи, але з акцентом на правовий

захист даних і запобігання цифровому розриву е-урядування та цифрових платформ для соціальних послуг.

Досвід Канади.

У Канаді досвід цифрова трансформація системи надання соціальних послуг населенню здійснюється через низку масштабних та скоординованих ініціатив, які мають на меті зробити державну підтримку більш доступною, зручною та ефективною. Однією з ключових ініціатив є державна програма модернізації надання допомоги (BDM) трансформує спосіб надання допомоги урядом Канади, гарантуючи, що канадці будуть в центрі наших послуг. Програма BDM забезпечить обслуговування світового класу шляхом модернізації способів, якими уряд обслуговує канадців, від людей похилого віку до молоді, від людей, які шукають роботу, до людей з інвалідністю [51].

Завдяки програмі BDM канадці можуть розраховувати на:

- простий та зручний цифровий інтерфейс;
- єдиний вхід та принцип «повідомте нам один раз»;
- розширений доступ до самообслуговування;
- скорочений час очікування;
- оптимізовані програми;
- швидша виплата допомоги.

Крім того, програма BDM модернізує технології, мінімізуючи ризик кіберзагроз та загроз безпеці, а також зменшуючи шахрайство, помилки та затримки.

Метою уряду Канади стало забезпечення громадян найбільш популярними й поширеними 130 послугами, які були б доступні 24 години на добу, 7 днів на тиждень і якими можна було б скористатись де завгодно, коли завгодно, користуючись двома офіційними мовами Канади – англійською та французькою.

Канадський досвід сервісної діяльності органів публічної влади спрямований на те, що урядові органи, які запроваджують альтернативні

системи надання послуг, намагаються обрати найкращі методи виконання програм адміністративних дій, послуг і функцій, які б дали змогу досягти урядових цілей і водночас забезпечити надання послуг, мали великий відсоток задоволення вказаними послугами в клієнтів, були раціональними та не потребували використання значної кількості фінансових ресурсів. До низки вищезазначених дій уряду Канади варто визначити такі заходи:

- створення спеціалізованих організацій надання послуг або розроблення інших взаємодій уряду Канади й указаних організацій з метою покращення процесу надання послуг;
- делегування урядових повноважень і функцій щодо забезпечення надання певних видів послуг на рівень регіонів;
- налагодження співпраці з іншими рівнями влади, а також приватним і громадським сектором на засадах комплексного управління людськими ресурсами в усіх юрисдикціях;
- запровадження нових форм співпраці й взаємодій між урядовими структурами щодо спільного надання публічних послуг;
- забезпечення комерціалізації функцій уряду з метою збільшення ефективності його діяльності й покращення захисту суспільних інтересів;
- приватизація деяких урядових програм і функцій, які не відповідають цілям публічної політики [58].

Сервісна система публічного управління в Канаді сприяє створенню демократичних цінностей (професійна відповідальність, відданість, толерантність, компетентність виробників послуг; задоволеність споживачів; високий рівень довіри громадян до державних інституцій у сфері надання публічних послуг). Такий підхід відповідає рекомендаціям, викладеним у звіті OECD: цифрові технології і дані можуть значно поліпшити доступ до соціального захисту, підвищити охоплення й зменшити адміністративні бар'єри [54]. Завдяки використанню цифрової ідентифікації, централізованих реєстрів і автоматизованого аналізу даних, уряд Канади забезпечує

адресність соціальних програм, швидкість розгляду заявок та зменшення навантаження на місцеві органи влади. Досвід Канади відображає, що комплексна й стратегічна цифровізація може бути ефективним зразком для країн, які модернізують систему соціального захисту відповідно до сучасних потреб.

Досвід Естонії.

Одним із провідних прикладів цифрової трансформації в Європі є Естонія, яка ще в 1990-х роках розпочала реалізацію масштабної ініціативи створення «електронної держави». Естонія є європейським лідером у побудові цифрової держави. Важливим елементом розвитку цифрової держави є високий рівень кібербезпеки. Після масштабної кібератаки у 2007 році Естонія сформуvala одну з найефективніших моделей кіберзахисту, включно з Центром кібербезпеки НАТО у Таллінні. Усі державні сервіси функціонують у режимі максимальної захищеності даних.

Естонська система е-урядування ґрунтується на засадах децентралізованого управління, відкритості та високого рівня захисту інформації. Естонія створила систему електронного урядування, у якій усі державні послуги доступні онлайн у режимі 24/7. Створення цифрової держави базується на платформі X-Road [50], яка забезпечує безпечний обмін даними між державними органами та дозволяє інтегрувати інформаційні системи соціальних виплат, охорони здоров'я, зайнятості, муніципальних послуг та реєстрів населення. Така побудова стала основою для автоматизованого призначення значної частини соціальних допомог.

Естонська модель активно використовує аналітику даних для прогнозування потреб сільських господарств та планування соціальних програм допомоги. За даними OECD завдяки інтегрованим даним держава може передбачати рівень бідності, ризики втрати роботи, зміни у потребах сімей та ефективно розподіляти бюджетні ресурси [53].

Такий рівень доступності став реальністю завдяки надійній, безпечній та орієнтованій на потреби громадян цифровій інфраструктурі, що

спирається на принципи прозорості, ефективності та взаємної довіри. Функціонування цієї системи дозволяє країні щороку заощаджувати понад 1400 років робочого часу та формує максимально зручні умови як для бізнес-сектору, так і для громадян. Одним із важливих компонентів реформування соціального забезпечення є впровадження Національного агентства з питань соціального страхування (Sotsiaalkindlustusamet), яке адмініструє численні соціальні програми: догляд за людьми похилого віку, підтримку осіб з інвалідністю, дитячі та сімейні послуги. Служба надає можливість отримувати послуги онлайн через електронний портал, який забезпечує повний спектр взаємодії громадянина з державою [57].

Естонська система соціальних послуг ґрунтується на тісній взаємодії держави та муніципалітетів, де основну роль відіграють місцеві органи влади, що відповідають за персоналізовану підтримку жителів громад. Міністерство соціальних справ Естонії визначає стандарти якості та координує модернізацію соціальної сфери, включаючи цифрові рішення, спрямовані на підвищення доступності та ефективності послуг [52].

Місцеві органи влади відповідають за організацію соціальної допомоги та служб соціального забезпечення для людей похилого віку, інвалідів та інших осіб, які потребують допомоги (включаючи догляд за людьми похилого віку), а також за утримання будинків загального догляду (будинків для людей похилого віку), притулків та інших установ соціального забезпечення. Відповідно до Закону про соціальне забезпечення, місцеві органи влади зобов'язані надавати основні соціальні послуги (наприклад, послуги домашньої допомоги, послуги загального догляду, послуги альтернативного догляду) [56]. Крім того, місцеві органи влади призначають та виплачують додаткові соціальні виплати й організовують соціальні послуги відповідно до потреб громад.

Естонська модель впровадження соціальних послуг дає змогу оперативно реагувати на соціальні ризики, адаптувати обсяг та форму підтримки до конкретних життєвих ситуацій, а також ефективно

координувати роботу між різними службами на місцевому рівні. Завдяки цифровим інструментам муніципалітети можуть швидше приймати рішення, обмінюватися інформацією з національними реєстрами та надавати послуги без зайвої бюрократії, що підвищує їхню доступність і якість для населення.

Досвід Великої Британії.

Велика Британія є одним із найуспішніших прикладів цифрової модернізації державних послуг, зокрема у сфері соціального забезпечення та підтримки населення. Цифрова реформа у Великій Британії стартувала зі створення додатку Government Digital Service (GDS) – це новий підрозділ у рамках Урядової цифрової служби (GDS), який об'єднує центральні та місцеві органи влади для покращення розробки та надання цифрових державних послуг. Працюючи разом з радами, ми допомагаємо створювати послуги, що відповідають реальним потребам – простіші у використанні, краще пов'язані та побудовані на перевірених цифрових засадах [48].

Британська модель цифрового розвитку вирізняється високою централізацією стратегічного управління, що дозволяє державі формувати єдину політику цифрової трансформації та забезпечувати її узгоджену реалізацію. Ключові напрямки та підходи визначаються на загально урядовому рівні, а сфера науки, інновацій, цифрових сервісів і кіберзахисту координуються спеціалізованими національними інституціями. Завдяки такій структурі цифрові зміни впроваджуються системно, без дублювання функцій із дотриманням спільних стандартів у всіх секторах державного управління.

Цифровізація Великої Британії ґрунтується на системному підході, що поєднує інноваційність, безпеку, інклюзивність та стратегічне планування. Основними принципами цифрової трансформації Великої Британії є:

принцип цифрової інклюзії на користувача передбачає, що цифрові сервіси держави мають створюватися передусім з урахуванням потреб, очікувань і реального користувацького досвіду громадян та бізнесу. У центрі цифрової трансформації перебуває людина, а не технологія, тому основним

завданням є забезпечення простоти, доступності та інклюзивності цифрових інструментів;

принцип безпеки та захисту даних означає, що цифровізація має ґрунтуватися на надійних механізмах кіберзахисту, конфіденційності та відповідального управління даними. Урядові інформаційні системи повинні гарантувати цілісність, доступність і захищеність даних, а також дотримання етичних і правових норм щодо їхнього використання;

принцип сталості означає, що цифрові технології повинні впроваджуватися з урахуванням довгострокових екологічних наслідків. У контексті Великої Британії це передбачає мінімізацію енергоспоживання ІТ-інфраструктури, використання енергоефективних дата-центрів, підтримку «зелених» технологій, а також застосування цифрових рішень для моніторингу довкілля та сприяння екологічним ініціативам;

принцип інноваційності та технологічного розвитку полягає в тому, що держава створює сприятливі умови для новітніх технологій – таких як штучний інтелект, хмарні сервіси, великі дані та фінтех – а також стимулює цифрове підприємництво та стартапи. Завдяки цьому цифрова трансформація стає рушійною силою економічного прогресу, підвищення продуктивності й конкурентноспроможності;

принцип багаторівневого та партнерського управління передбачає, що цифровізація – це справа не лише державних інституцій, а результат спільної роботи держави, бізнесу, наукової спільноти та громадського суспільства.

Велика Британія реалізує цілеспрямовану політику цифрової модернізації на основі Digital Development Strategy 2024 – 2030 [42]. Документ визначає цифрові технології як фундаментальну основу економічного зростання, модернізації публічного сектору, посилення демократії та зміцнення міжнародного співробітництва.

Особлива увага приділяється розвитку відкритих даних та електронної участі громадян. Крім того, зазначається, що інтеграція цифрових технологій у міжнародні партнерства посилює здатність держави відповідати на

глобальні виклики та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підходи Великої Британії забезпечують створення єдиної цифрової екосистеми, де різні зацікавлені сторони співпрацюють над стандартами, інфраструктурою, безпекою та інноваціями.

Досвід України.

Цифрова трансформація в Україні поступово охоплює всі галузі та сфери суспільного життя: від діяльності органів публічної влади до надання соціальних послуг. В Україні цифрові технології довели свою значущість не лише в питаннях підвищення функціональної спроможності інституцій, але й зручності та виявлення більших можливостей для користувачів, зокрема в умовах воєнного стану.

Сучасна соціальна політика України спрямована на підвищення адресності, прозорості та ефективності соціальних послуг. Вдосконалення управлінських механізмів, які забезпечують взаємодію між державними органами, громадами й громадянами, є ключовою умовою її реалізації. Управління соціальною сферою в умовах цифрової трансформації неможливе без інноваційних технологій та єдиних електронних платформ.

Організація соціальних послуг в Україні є важливою складовою системи соціального захисту населення. Соціальні послуги спрямовані на підтримку людей та сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, надаючи допомогу у подоланні проблем та зменшенні їхніх наслідків. Значну роль у забезпеченні ефективності цієї системи відіграє Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг – централізована електронна база даних, що акумулює та обробляє інформацію про суб'єктів надання та отримання послуг [45]. Використання централізованого Реєстру дозволяє контролювати взаємодію надавачів та отримувачів соціальних послуг, підвищує прозорість системи та сприяє раціональному розподілу ресурсів, що безпосередньо впливає на якість послуг [39].

У листопаді 2020 року, за пропозицією Міністерства соціальної політики України та Міністерства цифрової трансформації України, планувалося запровадження експериментального проекту першої черги ЄІССС, тестування якої передбачалося завершити в листопаді 2022 року. Реалізація цього проекту мала забезпечити перевірку технічної сумісності модулів системи, відпрацювання механізмів обміну даними між державними реєстрами, а також оцінку готовності органів соціального захисту до роботи в єдиному цифровому середовищі.

Однак завершити тестування у визначені строки не вдалося. Основними причинами стали повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року, що спричинило значні ризики для кібербезпеки, порушення логістичних та організаційних процесів, часткову евакуацію органів соціального захисту та перенаправлення державних ресурсів на кризове реагування. Також виникла необхідність термінового доопрацювання функціоналу ЄІССС для обробки нових категорій отримувачів допомог, зокрема внутрішньо переміщених осіб, що потребувало додаткового часу та оновлення технічних вимог до системи. У сукупності ці фактори зумовили перенесення завершення першого етапу впровадження ЄІССС на більш тривалий термін.

Основним ефективним інструментом цифрової трансформації соціальної сфери в Україні є ЄІССС— комплексна система, призначена для накопичення, зберігання та автоматизованого оброблення інформації щодо соціального захисту населення, яка створена з урахуванням новітніх інформаційних та управлінських технологій, єдиних сучасних стандартів якості обслуговування заявників, можливостей вироблення ефективних організаційних і структурних рішень.

Сфера застосування ЄІССС охоплює такі напрями надання соціальної підтримки:

загальнообов'язкове державне соціальне та пенсійне страхування, пенсійне забезпечення;

соціальний захист населення, зокрема осіб, які належать до вразливих груп та / або перебувають у складних життєвих обставинах, надання допомоги в подоланні складних життєвих обставин;

надання державної соціальної допомоги, житлових субсидій, соціальної стипендії, інших передбачених законодавством пільг і виплат;

ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, та осіб, які мають право на пільги за соціальною ознакою;

запобігання та протидія домашньому насильству, насильству за ознакою статі, торгівлі людьми;

надання соціальної підтримки, спрямованої на захист прав дітей, їх оздоровлення, відпочинок, усиновлення;

проведення соціальних, реабілітаційних заходів, соціальної роботи із сім'ями, дітьми та молоддю, забезпечення гендерної рівності, абсолютної нетерпимості до сексуальної експлуатації та насильства, дискримінації за будь-якою ознакою;

здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальних послуг та інших видів соціальної підтримки, забезпечення державних соціальних стандартів і гарантій для населення.

ЄІССС надає можливість кожному громадянину, який потребує соціального захисту, швидко отримати будь-який вид допомоги через фронт-офіс у територіальній громаді та ЦНАП, або через електронні сервіси Порталу «Дія». Ключовим принципом цифрового соціального захисту має стати орієнтація на клієнтів та задоволення їхніх потреб, що передбачає не лише забезпечення їх усіма можливими видами соціальної допомоги, але і врахування їхніх цифрових можливостей. Водночас, дотримання цифрової безпеки повинно гарантувати конфіденційність особистих даних та кваліфікований доступ до них працівниками різних установи соціального захисту незалежно від місця перебування клієнта. Подальший розвиток ЄІССС передбачає інтеграцію з іншими державними реєстрами. Це дасть

змогу автоматизувати процеси перевірки даних, мінімізувати людський фактор і зменшити навантаження на працівників соціальної сфери. Поступове впровадження аналітичних інструментів і механізмів прогнозування дозволить державі оперативно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації та ефективніше планувати бюджетні видатки на соціальний захист.

Порівняльний аналіз цифрових моделей Великої Британії, Естонії та Канади демонструє, що кожна з країн виробила власну ефективну траєкторію цифрової трансформації, сформовану відповідно до політичних, інституційних та соціально-економічних умов. Естонія створила одну з найбільш інтегрованих цифрових систем у світі, основою якої виступає платформа X-Road, що забезпечує захищений обмін даними між усіма державними та приватними реєстрами. Її модель відзначається високим рівнем автоматизації, відсутністю дублювання даних, прозорістю та чіткою структурою цифрової ідентифікації громадян. Канада, у свою чергу, зосереджує увагу на інклюзивності та доступності цифрових послуг, забезпеченні цифрових прав користувачів і рівності можливостей для різних груп населення, включно з жителями північних та віддалених територій. Канадський підхід підсилюється партнерством між державою, бізнесом та науковою спільнотою, а також акцентом на етичному використанні даних і штучного інтелекту.

Велика Британія вирізняється високим рівнем централізації стратегічного управління цифровими реформами. Розбудовою стійкої системи кібербезпеки і посиленою увагою до регулювання персональних даних відповідно до Data Protection Act та інших нормативних актів. Порівняно з естонською технологічною автономністю та канадською соціальною орієнтацією, британська модель є більш структурованою та регуляторно збалансованою. Естонія демонструє технологічне лідерство, показуючи, як ефективно інтегровані платформи можуть забезпечувати мінімізацію бюрократії та максимальну швидкість надання послуг. Канада

надає приклади того, що як цифрова трансформація може бути використана для досягнення соціальної рівності й підвищення довіри громадян через прозорість та етичність. Британія показує важливість системної координації між різними державними органами. Що дозволяє уникнути дублювання функцій, уніфікувати стандарти та забезпечувати стабільність цифрової екосистеми.

Для України досвід цих країн є надзвичайно цінним та практично застосованим. Від Естонії варто перейняти принцип інтегрованої архітектури даних, зокрема розвиток аналогів X-Road і повну сумісність державних реєстрів, що дозволить мінімізувати бюрократичні бар'єри та прискорити надання адміністративних послуг. Також корисним є естонський підхід до цифрової ідентифікації, який гарантує безпечний доступ громадян до електронних сервісів. Від Канади Україні варто запозичити акцент на інклюзивність – цифрові послуги мають бути доступними для людей з інвалідністю, людей старшого віку, жителів сільських і прифронтових територій. Україна може суттєво посилити власну цифрову трансформацію шляхом поєднання найкращих практик цих трьох країн: технологічної інтегрованості Естонії, соціальної інклюзивності Канади та стратегічної та стратегічної керованості Великої Британії. Такий синтез дозволить створити конкурентноспроможну цифрову екосистему, здатну забезпечити прозорість, безпеку та високий рівень довіри громадян до державних інституцій.

Основні виклики цифрової модернізації в державному секторі пов'язані з адаптацією європейських методів, зокрема оцифруванням операцій для підвищення ефективності роботи з даними за допомогою класичних цифрових засобів; електронним врядуванням, що базується на інтернет-технологіях для оптимізації адміністративних процесів; цифровим урядом, який інтегрує сучасні інструменти на кшталт інтернету речей, ШІ та аналітики для врахування потреб користувачів у формуванні сервісів; а також аналізом тенденцій оцифрування економіки та управління в Україні з урахуванням європейських зразків.

Отже, впровадження ЄІССС виступає не лише технічним рішенням, а цілісною управлінською платформою, яка забезпечує безперервність, адресність і прозорість соціальної підтримки. Її повноцінне впровадження створить передумови для переходу України до сучасної моделі соціальної політики, заснованої на даних, сервісності та максимальному спрощенні доступу громадян до допомог і послуг.

2.2. Механізми державного управління у сфері призначення та виплати державних допомог

Механізми державного управління у сфері призначення та виплати державних допомог охоплюють комплекс інституційних, організаційних, правових та цифрових інструментів, які забезпечують ефективну реалізацію соціальної політики держави. Основною функцією таких механізмів є адресне спрямування бюджетних ресурсів на підтримку найбільш уразливих груп населення з дотриманням принципів законності, прозорості та соціальної справедливості.

Правове регулювання у сфері соціальних допомог визначає компетенцію органів державної влади, порядок призначення виплат та категорії отримувачів. Науковці підкреслюють, що нормативно-правові інструменти виконують роль «каркасу» управління, забезпечуючи стандартизацію процедур і єдині правила взаємодії між усіма суб'єктами соціального захисту. Зокрема, законодавство встановлює вимоги до формування даних, перевірки їх достовірності та обліку одержувачів.

Організаційні механізми охоплюють структуру органів соціального захисту населення, порядок їх взаємодії, розподіл компетенцій між державою та органами місцевого самоврядування. Ефективність організаційних механізмів значною мірою залежить від рівня координації між міністерствами, центрами зайнятості, Пенсійним фондом та територіальними громадами, що особливо актуально в умовах децентралізації.

Фінансові механізми включають планування бюджетних ресурсів, визначення обсягів фінансування та контроль за цільовим використанням коштів. Дослідники наголошують, що надійні фінансові механізми є запорукою стабільності соціальної системи, оскільки забезпечують своєчасність виплат і захищеність соціальних програм у кризових умовах.

Інституційні механізми відіграють центральну роль у формуванні державної політики, оскільки саме інститути визначають правила, моделі та стандарти управління. Наукова література підкреслює, що сильні інституції сприяють підвищенню довіри громадян до системи соціального захисту та забезпечують передбачуваність управлінських процесів.

Цифровізація посилила адміністративні механізми державного управління, особливо через впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та порталів електронних послуг. Автори зазначають, що цифрові інструменти дозволяють підвищити точність даних, впроваджувати автоматизовану верифікацію та мінімізувати людський фактор під час ухвалення рішень щодо виплат.

Контрольні механізми передбачають верифікацію інформації про отримувачів допомог, аудит бюджетних коштів та перевірку дотримання вимог законодавства. На міжнародному рівні контрольні механізми визнані критично важливими для запобігання зловживанням і забезпечення адресності соціальної підтримки, особливо в умовах цифрового середовища.

Комунікаційні механізми забезпечують інформування населення про доступні види допомог, умови отримання та процедури подання заяв. Ефективна комунікація, як підкреслюють дослідники, підвищує доступність системи соціального захисту, сприяє цифровій інклюзії та забезпечує прозорість діяльності державних інституцій.

Механізми державного управління у сфері призначення та виплати соціальних допомог функціонують у комплексі, де кожен елемент – правовий, організаційний, фінансовий, інституційний чи цифровий – виконує важливу роль у забезпеченні ефективності системи. Їх скоординована робота

формує сучасну модель управління соціальним сектором, орієнтовану на адресність, прозорість та якість послуг.

Важливою складовою державного управління є процедурні механізми, які визначають послідовність дій з призначення різних видів допомог: подання заяви, подання підтвердних документів, перевірка, ухвалення рішення, внесення даних до реєстрів та здійснення виплат. Сучасні дослідження акцентують на необхідності спрощення процедур і зменшення бюрократичного навантаження для населення.

Головним заходом підтримки громадян, способом захисту їх у разі настання соціального ризику є надання державної соціальної допомоги. До принципів, згідно з якими надається соціальна забезпечена допомога, можна віднести соціальну справедливість, а також її правову законодавчу основу, інформування громадськості про можливість отримання посібників, адресність її надання. Державна соціальна допомога на підставі соціального контракту призначається на строк від трьох місяців до одного року виходячи із змісту програми соціальної адаптації. Цей термін може бути продовжено органом соціального захисту населення на підставах, встановлених нормативним правовим актом суб'єкта. Характеризуючи принципи сучасного соціального забезпечення, слід звернути увагу на те що сьогодні існує безліч класифікацій галузевих принципів, які були покладені в основу ще за радянських часів, які не є орієнтованими на специфіку та виклики сьогодення. Одні принципи втратили свою актуальність та переставали впливати на всі соціально-забезпечувальні фактори, інші з'явилися у оновленому соціальному законодавстві, займають усе впевненіші позиції у системі галузевих принципів. Слід зазначити, що попри великий дослідницький інтерес по даному питанню і здійснена кількість досліджень з розглядуваної тематики, в сучасній науковій літературі не вироблено єдиного підходу до визначення суті адресної соціальної допомоги, відповідно, не розроблено єдиного механізму реалізації адресний підхід зважаючи на негативні наслідки що створила пандемія а тепер і війна з рф. Причина

криється в складності аналізованої проблеми та відсутності єдиного механізму з боку органів публічної влади. Саме з урахуванням принципу адресності після принципу соціальної справедливості має будуватися нова модель державної соціальної підтримки населення нашої держави.

Державне регулювання соціального захисту населення як складник соціальної політики зумовлене тим, що головною метою держави є досягнення добробуту й розвитку населення через підвищення його рівня та якості життя, а також заохочення його прагнення до соціального прогресу через забезпечення соціальних прав усіх громадян. Організація системи призначення та виплати державних допомог – це не просто питання перерахунку коштів, а складний багаторівневий процес, від реалізації якого залежить соціальна стабільність, довіра громадян до держави та ефективне використання бюджетних коштів. У контексті сучасних викликів – демографічних змін, зростання потреб соціально вразливих груп, криз (економічних, воєнних, пандемічних) – потреби населення стають більш динамічними та різноманітними. Це вимагає нових підходів: гнучких, швидких, прозорих, водночас – надійних і безпечних.

Принцип адресності соціальних виплат через матеріальне становище конкретної особи у конкретній життєвій ситуації сприятиме, з одного боку, ефективнішій реалізації соціальних прав, оскільки дозволить ураховувати конкретну життєву ситуацію одержувача соціальних допомог. З іншої сторони буде не обмежуватися обсяг та види вже передбачених чинним законодавством соціальних виплат, що сприятиме раціональнішому розподілу коштів із фондів суспільного споживання. Існує необхідність застосування більш активних заходів з боку органів державної влади щодо вибудовування багаторівневої правосвідомості та підвищення соціальної відповідальності громадян.

Цифрова трансформація у сфері соціального захисту саме й пропонує такі рішення: замість старих паперових процедур і бюрократичних ланцюгів – цифрові реєстри, автоматизовані алгоритми, інтегровані системи,

електронні заявки та цифрові виплати. Така модернізація суттєво підвищує оперативність, точність та адресність допомог, зменшує ризики витрат бюджету на нецільові нарахування або затримки, а також підвищує рівень прозорості та підзвітності системи. За оцінками міжнародних експертів, цифрові соціальні реєстри разом із цифровими виплатами значно зменшують адміністративні витрати, скорочують витік ресурсів та сприяють розширенню охоплення соціально вразливих груп, особливо там, де держструктури не мають потужної фізичної присутності або через кризові обставини (війна, переміщення, надзвичайні ситуації) [5].

Для оптимізації розподілу ресурсів соціальної підтримки населення та забезпечення справедливості соціальної політики держави необхідно виробити напрямки щодо вдосконалення даного процесу. У зв'язку з цим необхідно застосовувати на практиці максимально індивідуалізований підхід до одержувачів соціальної допомоги. Для окремих категорій громадян, які одержують виплати від держави, наприклад, допомога малозабезпеченим сім'ям, державна допомога на дитину до досягнення нею трирічного віку, якщо дитина старша за два роки її віку, самотня мати, якщо дитина також старша за дворічний вік, у перелік документів, що подаються для оформлення відповідного виду виплати, обов'язково має входити довідка з центру зайнятості про постановку на облік як особа, яка шукає роботу.

Цифрова оптимізація соціальних послуг сприятиме підвищенню соціальної відповідальності громадян держави, послабленню утриманських настроїв. З метою вдосконалення організаційних питань надання послуг населенню, оптимізації роботи фахівців установ соціальної сфери, відповідальних за призначення та виплату соціальної допомоги, уніфікації розрахунків сукупного доходу сім'ї доцільна розробка єдиного програмного забезпечення та впровадження його для використання у роботі управлінь праці та соціального захисту населення місцевих адміністрацій.

Впровадження платформи електронних особових справ дозволить мінімізувати кількість документів, що подаються у паперовому вигляді –

буде підвищено якість обслуговування громадян. На окрему увагу заслуговує оцінка ефективності наданої соціальної допомоги на основі системи зворотного зв'язку. Для досягнення принципу фінансування, орієнтованого на результат, необхідно порушувати питання про надання фахівцям установ соціального захисту права на систематичну оцінку ефекту від отримання державної соціальної допомоги громадянами.

В Україні сьогодні, в умовах воєнного стану, масових внутрішніх переміщень і підвищеної соціальної вразливості частини населення, питання ефективного, справедливого та оперативного надання допомог набуває критичної важливості. Саме тому модернізація системи соціального захисту через цифрові механізми – не просто сучасна тенденція, а нагальна необхідність. Ініціатива створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) та її інтеграція з порталом Дія демонструє, як від старої бюрократії можна перейти до зручних, швидких та клієнтоорієнтованих соціальних сервісів [14].

Механізми державного управління у сфері призначення та виплат допомог – це не технічна деталь, а фундаментальна складова соціального захисту. Від їхньої якості залежать не лише оперативність і справедливість надання допомог, але й довгострокова довіра громадян держави, ефективність державного управління і стійкість соціальної системи в цілому. Тому подальший аналіз цих механізмів є критично важливим для розуміння, як державні політики можуть адаптуватися до викликів сучасності та забезпечувати соціальну безпеку населення.

Ефективне функціонування системи призначення та виплати державних допомог неможливе без належного правового та регуляторного підґрунтя, яке визначає принципи, механізми, процедури та відповідальність учасників процесу. Правове забезпечення формує рамки для організації соціальної політики, захисту прав отримувачів державних допомог, забезпечення прозорості, недискримінаційності та адресності соціальної підтримки, а також створює можливості для цифровізації та інтеграції

інформаційних ресурсів. Паралельно діють спеціальні закони, що регламентують надання допомоги окремим категоріям населення: сім'ям з дітьми, особам з інвалідністю, самотніми матерями, внутрішньо переміщеним особам тощо. Сукупно вони формують комплексну нормативну основу соціальної підтримки. Забезпечуючи правову визначеність і передбачуваність механізмів надання допомог. Важливим напрямом сучасного регулювання є цифровізація соціальної сфери, яка впроваджується на основі Постанови кабінету Міністрів № 632 про створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери [15]. Система передбачає інтеграцію реєстрів, автоматизацію процесів, цифрову верифікацію даних та можливість подання заяв онлайн. Система надання допомог через цифрові інструменти має підтримуватися правовими нормами, які визначають вимоги до електронної ідентифікації, обміну даними та захисту персональних відомостей.

Ключову роль у забезпеченні законності, прозорості та захисту персональної інформації в системі призначення та виплати соціальних допомог відіграють Закон України «Про захист персональних даних» [23] та норми європейського права щодо приватності, зокрема положення GDPR, на гармонізацію з якими спрямоване українське законодавство. Дотримання норм щодо захисту персональних даних і принципів GDPR у цифровій соціальній сфері створює правове підґрунтя для ефективного та безпечного функціонування системи соціального захисту. На практичному рівні це означає, що місцеві органи виконавчої влади, які безпосередньо взаємодіють із громадянами та обробляють їхні персональні дані, повинні не лише дотримуватися законодавчих вимог, а й забезпечувати контроль за правильністю та прозорістю процесів надання допомог.

Цифровізація управлінських процедур висуває нові вимоги до організації інформаційної безпеки, що передбачає впровадження захищених каналів обміну даними регулярне оновлення засобів кіберзахисту та аудит доступу до персональних даних. Впровадження таких механізмів дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу, втрати чи викривлення

інформації. Особливо важливо у сфері соціального захисту захистити дані, де обробляються чутливі дані про стан здоров'я, соціальний статус, фінансові показники та місце проживання громадян.

2.3. Характеристика управлінських механізмів цифровізації на базі Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА

Соціальна політика в Україні, відповідно до загальноприйнятих сучасних вимог, передбачає вирішення трьох головних завдань: розробка й реалізація програм соціального захисту населення, спрямованих на забезпечення прогресу на міжнародному, національному й регіональному рівнях у різних сферах суспільного життя; формування правової культури населення, що передбачає насамперед подолання правового нігілізму, «правового екстремізму»; здійснення економічних перетворень, необхідних для забезпечення переходу до ринкової економіки, диференційованої багатоукладної моделі виробництва й розподілу, здатної гнучко реагувати на погіршення становища окремих соціальних верств і категорій населення. Будучи невід'ємною складовою соціальної політики, соціальний захист визначає обличчя соціальної держави, є інструментом втілення конституційних положень, перетворення гасел на дійсність.

Через систему соціального захисту держава виявляє себе реально відповідальною за долю, добробут, майбутнє кожного громадянина. Можна говорити про те, що соціальна держава - це особливий характер взаємозв'язків між державою та індивідумом, а соціальний захист – один з визначальних зв'язків, спосіб втілення в життя гасел соціальної державності. Соціальний захист конституційне закріплений у більшості цивілізованих країн. Він є однією з головних ознак соціальної державності. Без реалізації цієї ознаки будь-які розмови про соціальну державу залишаються гаслами й деклараціями.

Саме через механізми соціального захисту втілюються в життя засади соціальної державності, що перетворюють декларовані гарантії на реальні інституційні практики. У цьому контексті цифрова трансформація органів місцевого самоврядування в Україні стає важливою умовою оновлення і модернізації системи соціальної підтримки. Поєднання концепції соціальної держави та процесів цифрової трансформації дозволяє розглядати сучасну систему соціального захисту не лише як сукупність соціальних гарантій, а як динамічну, інноваційну сферу, здатну адаптуватися до викликів часу, удосконалюючи форми й інструменти підтримки громадян.

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування в Україні не є ані лінійною, ані однорідною. Різномірнева цифрова спроможність громад демонструє фрагментовану картину: від структур, які реалізують повноцінні системи управління даними, до адміністрацій, де базові цифрові процеси відсутні або імітовані. За даними Мінцифри, менше ніж 15% громад мають ухвалені локальні цифрові стратегії, водночас лише 9% - налагоджений автоматизований документообіг, інтегрований із загальнодержавною інфраструктурою. Проблема ускладнюється тим, що більшість рішень залишаються декларативними: цифровізація декларується, але не впроваджується у функціональні моделі взаємодії. Особливо гостро ця ситуація проявляється у сфері цивільного захисту.

За умов постійного ризику: воєнного, техногенного, природного критичною стає здатність територіальних громад до швидкої координації, міжмуніципального обміну інформацією, спільного управління ресурсами. Проте відсутність цифрових інтерфейсів для таких дій не просто ускладнює реагування - вона унеможлиблює реалізацію превентивних заходів. Переважна більшість громад функціонує у режимі фрагментарної ініціативи, без спільного протоколу дій. У цьому контексті постає необхідність не в абстрактній діджиталізації, а в моделі цілеспрямованої інноватизації механізмів міжмуніципальної взаємодії.

У межах реформування системи соціального захисту важливо простежити, як державні стандарти реалізуються на місцевому рівні. На прикладі діяльності Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації та Дунаєвецької територіальної громади демонструється поєднання юридичної регламентації з практичним адмініструванням соціальних виплат і адаптацією державних механізмів до потреб населення.

У цьому контексті діяльність Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації спирається на комплекс нормативно-правових та організаційних механізмів, оскільки РДА забезпечує реалізацію державної політики у сфері соціального захисту населення. На цьому рівні управління відбувається координація роботи територіальних підрозділів, контроль за дотриманням стандартів надання соціальної допомоги та забезпечення правильності призначення та виплати соціальних послуг.

На відміну від державної адміністрації, Дунаєвецька міська територіальна громада діє в межах ширшої автономії та поєднує державні механізми з локальними рішеннями. Окрім реалізації державних програм, громада ухвалює власні нормативні акти, зокрема Програму соціального захисту населення на 2023 – 2025 роки, Програму підтримки ветеранів АТО/ООС та їхніх сімей, Програму «Громада без бар'єрів» та комплекс місцевих рішень щодо одноразових матеріальних допомог. Це дозволяє комплексно реагувати на потреби мешканців.

Управлінські механізми відрізняються й організаційною структурою. Кам'янець-Подільська РДА забезпечує методичний супровід, координацію діяльності територіальних підрозділів соціального захисту та організовує взаємодію з Хмельницькою обласною військовою адміністрацією й Міністерством соціальної політики. Натомість у Дунаєвецькій громаді основний тягар реалізації соціальних програм лягає на Центр надання соціальних послуг і відділ соціального захисту, які безпосередньо працюють з отримувачами допомог, здійснюють соціальні обстеження, супровід сімей, догляд вдома, кризові інтервенції та інші види підтримки.

Для розуміння відмінностей важливо проаналізувати фінансовий механізм, оскільки саме він визначає можливості реалізації соціальних програм. Кам'янець-Подільська РДА оперує переважно коштами державного бюджету, зокрема субвенціями на пільги, субсидії та допомоги внутрішньо переміщеним особам. У той час як Дунаєвецька громада спрямовує значний обсяг власних коштів на місцеві програми, що розширюють державні гарантії.

За даними порталу «Відкритий бюджет» [55], річний обсяг фінансування соціальних програм РДА сягає приблизно 280 млн грн, тоді як бюджет місцевих програм Дунаєвецької громади становить близько 22 млн грн (Додаток А).

Особливу роль у реформуванні механізмів відіграє цифровізація. Кам'янець-Подільська РДА функціонує в межах державних цифрових платформ: ЄІССС, реєстрів ВПО, субсидій та автоматизованої верифікації даних з податковою службою та іншими реєстрами. Цифрові технології забезпечують швидкість призначення допомог та мінімізують помилки.

Дунаєвецька громада не лише застосовує державні цифрові реєстри, а й упроваджує власні цифрові сервіси: електронну реєстрацію звернень, онлайн-калькулятори розміру допомог, електронний кабінет отримувача послуг, цифрову чергу та інтеграцію з сервісами «Дія». Це значно підвищує доступність послуг для жителів громади, особливо в умовах збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб.

Застосування управлінських механізмів проявляється і в структурі бюджетних видатків. Дунаєвецька громада демонструє пріоритетність підтримки ветеранів, дітей та осіб з інвалідністю (Додаток Б).

Таким чином, аналіз демонструє принципову різницю між двома управлінськими рівнями. Кам'янець-Подільська РДА виступає координатором державної політики та забезпечує нормативну, контрольну й інформаційну рамку для реалізації допомог. Натомість Дунаєвецька територіальна громада виконує роль безпосереднього надавача соціальних

послуг, адаптуючи державні механізми до реальних потреб населення та впроваджуючи локальні інструменти підтримки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність державного управління у сфері соціальних виплат залежить від здатності поєднати стандартизовані державні підходи з гнучкими, інноваційними практиками громад. Зміцнення цифрової інфраструктури, розвиток локальних соціальних програм та підвищення доступності послуг сприятимуть підвищенню адресності й результативності соціальної підтримки в регіонах України.

Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації відіграє ключову роль у реалізації державної соціальної політики на субрегіональному рівні. Як центральна інституція, відповідальна за організацію, координацію та контроль у сфері соціального захисту, Управління забезпечує практичне втілення державних гарантій і стандартів соціальної підтримки населення. Його діяльність ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, що визначають порядок призначення, адміністрування та виплати державних соціальних допомог, а також регламентують взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами.

У контексті цифрової трансформації соціальної сфери роль Управління набуває додаткового значення, оскільки саме на цьому рівні відбувається впровадження нових управлінських механізмів, цифрових інструментів та моделей сервісної взаємодії з населенням. Аналіз діяльності УСЗН Кам'янець-Подільської РДА дозволяє простежити, як загальнодержавні реформи реалізуються у практичних управлінських процесах та наскільки ефективно цифровізація інтегрується в систему соціального захисту на місцях.

Основним документом є Положення про Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА, що визначає структуру, функції та компетенцію установи. У своїй роботі управління дотримується принципів законності, відкритості та пріоритету прав людини. Особлива

увага приділяється виконанню соціальних зобов'язань держави у період воєнного стану, коли потреба у підтримці вразливих груп населення значно зростає. Управління здійснює комплекс завдань, спрямованих на забезпечення соціального захисту населення району, зокрема:

- реалізація державної політики у сфері соціального захисту;
- призначення та виплата всіх видів державних допомог;
- захист прав і свобод внутрішньо переміщених осіб;
- здійснення контролю за правильністю нарахування та виплати державних соціальних допомог;
- підтримка осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах (інвалідність, бідність, вимушене переселення тощо);
- фінансова підтримка сімей з дітьми;
- захист прав людини у сфері соціальних відносин.

За останні два роки (2023-2025pp.) управління орієнтувалося на:

- оптимізацію процесів надання соціальних послуг за рахунок автоматизації;
- запровадження ЄІССС – інтеграція обліків, автоматичне формування заяв, зменшення паперових процесів;
- інтеграція з національної платформою Дія;
- розширення дистанційних каналів обслуговування – прийом онлайн заяв;
- забезпечення доступності для маломобільних груп населення через дистанційні консультації.

Ключові показники діяльності:

- кількість отримувачів соціальних допомог у 2024 р. – 12530 осіб;
- частка заяв, поданих через електронні сервіси (2024 р.) – 47 %, у 2025 р. 83%;
- середній час обробки звернення до впровадження ЄІССС – 12 дів, після впровадження – 6 днів.

Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА є ключовою установою, яка забезпечує реалізацію державної політики соціального захисту населення на місцевому рівні. За останні роки діяльність Управління значною мірою орієнтована на модернізацію та цифровізацію процесів. Це дає змогу:

- підвищити доступність послуг;
- скоротити час обробки заяв;
- зменшити витрати адміністративних ресурсів;
- полегшити взаємодію населення з органами влади.

Управління виконує роль посередника між державними органами центрального рівня та громадянами, забезпечуючи реалізацію конституційних прав на соціальний захист. Воно не лише виконує функції з призначення допомог, а й формує інформаційно-аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень на регіональному рівні.

У період 2022-2025 років роль управління зросла у зв'язку з:

- збільшенням кількості ВПО,
- зростанням соціальних ризиків унаслідок воєнного стану,
- потребою в оперативній підтримці малозабезпечених сімей та сімей з дітьми,
- переходом на цифровому рівні механізми обслуговування населення.

У Дунаєвецькій міській територіальній громаді система соціального захисту також зазнала суттєвих змін, зумовлених новими викликами. Значне збільшення сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах, спричинило потребу в розширенні спектра соціальних послуг, зокрема кризового втручання, соціального супроводу, адресної допомоги та догляду вдома. Місцевий Центр надання соціальних послуг став ключовою інституцією, яка забезпечує первинний контакт з отримувачами допомог, здійснює оцінку потреб, веде реєстри отримувачів підтримки та координує

міжвідомчу взаємодію з Управлінням соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА.

Важливим напрямом стало створення та впровадження місцевих соціальних програм, зокрема підтримки осіб з інвалідністю, ветеранів, багатодітних сімей, осіб похилого віку та сімей, постраждалих від воєнних дій. Дунаєвецька громада активно використовує інструменти співфінансування та локальні бюджетні програми, що дозволяє оперативно реагувати на зростання потреб населення.

Окремої уваги потребує цифровізація соціальних послуг у громаді. На додаток до використання державних реєстрів, громада запровадила власні електронні сервіси: електронний запис на прийом, онлайн-калькулятор соціальних виплат, систему електронних звернень та цифровий кабінет отримувача послуг. Це не лише зменшило навантаження на фронт-офіси, але й підвищило доступність послуг для людей похилого віку, ВПО, працюючих громадян та маломобільних груп.

Соціальний захист у Дунаєвецькій громаді в 2022–2025 рр. характеризується поєднанням державних механізмів із локальними інноваційними рішеннями, що формує гнучку модель реагування на потреби населення в умовах війни та активної цифрової трансформації.

Організаційні механізми цифровізації УСЗН охоплюють діяльність щодо формування внутрішніх процедур, координації структурних підрозділів і взаємодії з іншими органами влади. Важливим компонентом є впровадження електронного документообігу, що дає змогу скоротити час обробки звернень, мінімізувати дублювання функцій та зменшити навантаження на працівників. Наявність офіційних електронних каналів сприяє переходу до гібридної моделі управління – поєднання паперових і цифрових форматів роботи.

Організаційний аспект цифровізації проявляється у створення та функціонуванні фронт-офісів у структурних підрозділах РДА. Вони забезпечують прийом громадян, які подають заяви на призначення усіх видів

державних допомог, водночас працівники використовують цифрові інструменти для обміну інформацією з центральними реєстрами.

Впровадження електронних соціальних послуг здійснюється відповідно до державної політики цифровізації, яка передбачає підвищення рівня доступності електронних сервісів та переведення більшості адміністративних процедур у цифровий формат. Це вимагає від УСЗН застосування механізмів процесного управління, чіткого розподілу повноважень, регламентаційної роботи з даними та забезпечення інформаційної безпеки.

Процедурні механізми цифровізації передбачають використання електронних систем, наприклад ЄІССС, для інтеграції з реєстрами ПФУ, Мінсоцполітики та іншими центральними платформами.

Цифрова трансформація значною мірою залежить від кадрового потенціалу управління. УСЗН має сформовану структуру та визначене керівництво, що підтверджено офіційними даними в реєстрах та на сайті РДА. Діяльність підрозділів орієнтована на поєднання традиційних методів роботи з цифровими інструментами, що потребує підвищення кваліфікації працівників у галузі ІТ-грамотності, електронної обробки заяв, роботи з реєстрами та оновленими процедурами соціального захисту.

Інституційний аспект проявляється у взаємодії УСЗН з центральними органами влади – Пенсійним фондом України та Міністерством соціальної політики, які є адміністраторами ключових реєстрів і цифрових платформ у сфері соціальних виплат. Така взаємодія забезпечує уніфікацію даних, зменшення ризиків дублювання та підвищення точності призначення допомог.

Попри позитивні тенденції, цифровізація УСЗН має низку викликів. У відкритих джерелах відсутня публічна локальна стратегія цифрової трансформації, що ускладнює системне планування та моніторингу процесів. Технічне забезпечення різних підрозділів може бути неоднорідним, що знижує ефективність роботи із центральними електронними системами, також потребує вдосконалення підготовка кадрів, адже успішна цифровізація

залежить від рівня компетентності працівників у користуванні електронними платформами. Додатковим викликом є інтеграція інформаційних систем при передачі функцій до інших органів, зокрема ПФУ, що вимагає узгодження процедур та забезпечення конкретного обміну даними.

Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА має сформовані базові управлінські механізми цифровізації, які забезпечують можливість поступового переходу до сучасних форматів надання соціальних послуг. Структурна організація, наявність публічної комунікації, взаємодія з центральними реєстрами та впровадження елементів електронного документообігу формують основу для подальшого розвитку цифрових ініціатив.

Водночас для переходу до системного рівня цифрової трансформації необхідним є розроблення локальної стратегії цифровізації, удосконалення технічної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та поглиблення інтеграції центральними платформами соціального захисту. Такий підхід дозволить забезпечити якісне, доступне та ефективне надання соціальних послуг району.

Подальший розвиток цифровізації також потребує впровадження механізмів аналітики даних, що дозволить прогнозувати соціальні потреби населення, оптимізувати бюджетні ресурси та підвищувати адресність допомог. Важливою складовою є забезпечення сталого зворотного зв'язку з громадянами. Комунікація з громадянами реалізується через електронні сервіси та регулярний моніторинг рівня задоволеності отримувачів соціальних послуг.

Важливим аспектом діяльності та розвитку надання соціальних послуг є зміцнення інституційної спроможності Управління, модернізація програмного забезпечення. Це дозволить здійснити розширення можливостей електронних сервісів створюють передумови для формування сучасної сервісної моделі соціального захисту. Адаптація державних механізмів до умов воєнного стану та повоєнного відновлення, а також забезпечити

інтеграцію районної системи соціального захисту у єдиний цифровий простір України є невід’ємною частиною надання соціальних послуг громадянам.

Система соціального захисту виконує дві основні функції. По-перше, це зменшення негативних наслідків бідності шляхом надання короткотермінової адресної допомоги бідним верствам населення; по-друге, запобігання бідності шляхом створення умов для участі громадян у належно оплачуваній продуктивній праці та соціальному страхуванні в працездатний період. Соціальний захист населення виступає центральною складовою соціальної держави, адже його предметом є людина та можливості її всебічного розвитку.

Висновки до другого розділу

У розділі 2 було узагальнено ключові теоретичні, методологічні та прикладні підходи щодо впровадження управлінських механізмів у сфері призначення та виплати державних соціальних допомог в умовах цифрової трансформації. Проаналізований міжнародний та український досвід засвідчує, що сучасні тенденції цифровізації соціальної сфери базуються на принципах інтегрованості даних, автоматизації адміністративних процесів і орієнтації на потреби громадян, що й визначає актуальність створення та розвитку ЄІССС в Україні.

У підрозділі 2.1. проведено аналіз міжнародних практик (Естонія, Канада, Велика Британія,) показав, що ефективні цифрові системи соціального забезпечення можливі за умов централізованого управління реєстрами даних, уніфікованих стандартів інформаційної взаємодії та високого рівня міжвідомчої координації. У більшості країн-лідерів цифровізації застосовуються моделі, що передбачають автоматичне підтягування даних з державних реєстрів, мінімізацію контакту заявника з чиновниками, впровадження інструментів «proactive services», а також пріоритетність захисту персональних даних відповідно до вимог GDPR. Ці

підходи формують основу для підвищення прозорості, швидкості та достовірності процедур призначення соціальних виплат.

У підрозділі 2.2. здійснено державних виплат механізми цифровізації державних соціальних допомог на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області, що вони охоплюють комплекс інструментів – нормативно-правових, організаційних, цифрових, фінансових та контрольних. Основним викликом є необхідність забезпечення їх узгодженості в умовах цифрової трансформації. ЄІССС стає ключовим інституційним елементом, який має об'єднати всі ці механізми в єдиний процес управління: від подання заяви до здійснення виплати й моніторингу її результативності.

У підрозділі 2.3. охарактеризовано управлінські механізми цифровізації, запроваджених в Управлінні соціального захисту населення Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації, дає можливість стверджувати, що установа перебуває на етапі активної трансформації, яка спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності соціальних послуг. УСЗН успішно інтегрує основні елементи цифрового управління: електронний документообіг, взаємодію з державними реєстрами, автоматизовану обробку заяв і підключення до ЄІССС. Це створює передумови для скорочення строків надання послуг, зменшення адміністративного права УСЗН Кам'янець-Подільської РДА демонструє сформовану базову інституційну та організаційну готовність до цифровізації, проте для досягнення системних результатів необхідним є стратегічне планування, модернізація технічної інфраструктури та розширення використання інноваційних цифрових інструментів. Саме це дозволить забезпечити якісне, адресне та сучасне надання соціальних послуг відповідно до потреб населення та вимог цифрової держави, навантаження та мінімізації ризиків людських помилок.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування ефективних управлінських механізмів цифровізації соціальних допомог є складним, але

стратегічно необхідним процесом. Міжнародний досвід підтверджує, що успіх реформ залежить від інтегрованості інформаційних систем, прозорості процедур, захищеності персональних даних та орієнтації на потреби громадян. Україна володіє суттєвим потенціалом для впровадження сучасної моделі цифрового управління соціальними виплатами, а ЄІССС здатна стати фундаментом для побудови інтелектуальної, прозорої та ефективної системи державної соціальної підтримки.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИПЛАТИ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ДОПОМОГ

3.1. Єдина інформаційна система соціальної сфери: загальна специфіка, сучасний стан в Україні

Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій сприяють різкому росту цифрової трансформація стає ключовою вимогою в багатьох суспільних сферах. Цифрові технології довели свою значущість не лише суттєвим підвищенням ефективності діяльності, але і їх загальною зручністю та широкими можливостями для користувачів. Особливого значення перехід на цифрові засади набуває у сфері соціального захисту, оскільки вона визначає добробут населення, соціальну безпеку та суспільну стійкість країни, особливо в кризових умовах.

Формування цифрової соціальної держави та цифрового соціального захисту населення як її ключового компоненту стимулюється мультиплікативними позитивними економічними ефектами цифровізації як в приватній сфері, так і в сфері надання державних послуг. Окрім того, потужними стимулами цифровізації соціальної сфери стають колективна готовність та спроможність суспільства до впровадження інформаційних технологій в практику споживання суспільних благ, що створюються державою. Більше того, сьогодні цифрові технології є невід'ємним інструментом суспільної комунікації в соціальних мережах та прийняття колективних рішень засобами е-демократії, що дозволяє забезпечувати прозорість та публічність управлінських рішень та використання бюджетних коштів. Втім, цей процес зазнає впливу ряду чинників, які створюють передумови та можливості прогресу цифрової держави добробуту.

Глобальні суспільні проблеми, такі як старіння населення та зменшення кількості людей працездатного віку, збільшення рівня хронічних захворювань, тривалі дисбаланси ринку праці та публічних фінансів після світової фінансової кризи 2008 року, зміни форм зайнятості внаслідок пандемії Covid-19, зумовлюють, з одного боку, збільшення державних соціальних витрат, та, з іншого боку, – фінансові обмеження бюджетних коштів. Це не лише змушує державний сектор шукати нові способи надання державних послуг, які б дозволяли зменшувати витрати, але і формує у їх споживачів високий рівень готовності щодо переходу на цифрові інструменти соціального захисту та позитивні очікування щодо потенційної вищої якості соціальних послуг.

Останні дослідження цифрової трансформації державних послуг, стверджують, що цифрові рішення часто важко масштабувати для сфери соціального захисту, оскільки стрімкий розвиток цифрових технологій переорієнтовує інвестиції громадян із сфери соціального страхування на більш прибуткові проекти. Втім, цифровізація набуває дедалі більшого поширення як в рамках проектів оптимізації соціальних виплат та допомог, які передбачають побудову інформаційної системи управління фінансовими витратами держави, так і в практиці соціальної роботи та соціального обслуговування шляхом розширення можливостей надання підтримки вразливим верствам населення на засадах дистанційної взаємодії із забезпеченням індивідуального підходу.

Характерною особливістю сфери соціального захисту є одночасно високий рівень попиту на її блага та висока трудомісткість їх створення. Це зумовлює найвищий обсяг державних витрат на соціальну сферу, що має значний прояв у розвинених країнах світу. Тому, цифровізація послуг соціального захисту створює можливості для його радикальної цифрової трансформації. На сьогодні реалізовано значну кількість проектів цифровізації різних сфер суспільного добробуту, переважно в освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті.

Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) є ключовою цифровою платформою в Україні, що забезпечує комплексну автоматизацію процесів призначення, нарахування та контролю державних соціальних допомог. Система визначає принципи своєї роботи, структуру, механізми обміну даними та стандарти безпеки інформації. ЄІССС розглядається як основа цифрової трансформації соціальної політики, оскільки поєднує інформаційні ресурси різних органів виконавчої влади та створює єдине інформаційне середовище у сфері соціального захисту. ЄІССС забезпечує можливість подання заяв на соціальні допомоги як у паперовій, так і в електронній формах, зокрема через Портал «Дія». Це значно скорочує час обробки документів і робить процедури отримання допомог доступнішими для різних категорій населення, у тому числі маломобільних груп та внутрішньо переміщених осіб.

У сучасних умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація соціальної сфери стає ключовою умовою для підвищення ефективності соціального захисту населення. Зовнішня військова агресія російської федерації становить загрозу здатності держави виконувати свої соціальні зобов'язання. За допомогою інформаційно-комунікаційних технологій низку викликів у соціальній сфері подолано. Перспективним, на наш погляд, є законодавче врегулювання застосування біометричних технологій та цифрової дактилоскопії у системі соціального захисту.

ЄІССС докорінно переосмислює взаємодію між державою та особою, яка потребує підтримки, трансформуючи її з пасивного отримувача допомоги на активного соціального клієнта та формуючи нову концепцію обслуговування. У 2023 році в систему було введено модуль, що забезпечує централізоване накопичення, зберігання та використання даних про надавачів і отримувачів соціальних послуг відповідно до чинного законодавства. Така інтеграція дозволила об'єднати державних і приватних провайдерів соціальних послуг на єдиній цифровій платформі, створивши умови для підвищення прозорості ринку й формування здорової конкуренції. Для

громадян це означає можливість у режимі онлайн отримувати повну інформацію про доступні соціальні послуги у своєму регіоні та робити усвідомлений вибір.

Технічна можливість сервісів ЄІССС дозволила швидко надати грошову допомогу постраждалим. Важливо, що навіть втрата оригіналу паспорта або інших документів, які підтверджують особу, не є перешкодою для отримання допомоги, адже органи соціального захисту використовують відомості про особу, наявні в Єдиному державному демографічному реєстрі та інших державних інформаційних ресурсах.

У 2022 році Єдина система запрацювала по всій Україні, що дозволило оперативно та гнучко відреагувати на перші виклики в умовах повномасштабної війни. Наприклад, у 2023-му завдяки системі була організована виплата одноразової допомоги постраждалим від підризу Каховської ГЕС та виплата щомісячної допомоги на проживання ВПО.

Із 1 липня 2024 року в промислову експлуатацію впроваджено процеси призначення, нарахування та виплати 10 видів допомог, а саме:

- допомога у зв'язку з вагітністю та пологами жінками, звільненим у зв'язку з ліквідацією підприємства;

- допомога у зв'язку з вагітністю та пологами жінкам, зареєстрованим в центрі зайнятості як безробітні;

- допомога у зв'язку з вагітністю та пологами аспіранткам, докторанткам, студенткам;

- допомога у зв'язку з вагітністю та пологами непрацюючим жінкам;

- допомога у зв'язку з вагітністю та пологами, жінкам, зареєстрованим як СПД;

- допомога на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях;

- грошове забезпечення прийомним батькам та соціальна допомога дітям-сиротам;

- грошове забезпечення батькам-вихователям та соціальна допомога дітям-сиротам;

державна соціальна допомога дітям-сиротам, дітям позбавленим батьківського піклування;

грошове забезпечення та соціальна допомога на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя [31].

Зараз на базі ЄІССС впроваджено 17 видів допомог. У 2024 році також впроваджено в промислову експлуатацію Соціальний веб-портал електронних послуг Мінсоцполітики. Він запрацював 27 вересня 2024 року – запуск порталу анонсували в межах диджитал-форуму «GLOBAL DIGITAL SOCIAL FORUM 2024: можливості для громад». Зараз системою користуються в усіх регіонах України, де кількість користувачів – фахівців соціальної сфери – вже перетнула позначку 15 тисяч. Розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери триває, враховуючи нові потреби та виклики.

Загалом ЄІССС виконує функцію не лише технологічної платформи, а й управлінського інструмента, який дозволяє формувати цілісну картину потреб населення у соціальних послугах. Аналітичні можливості системи відкривають нові підходи до планування бюджетів, прогнозування навантаження на соціальну сферу та прийняття стратегічних рішень з урахуванням реальних даних про демографічні, соціально-економічні та міграційні процеси. Таким чином, впровадження ЄІССС сприяє побудові нової моделі соціального управління, орієнтованої на ефективність, прозорість та проактивність.

3.2. Управлінські механізми функціонування ЄІССС: проблеми та обмеження реалізації

До впровадження ЄІССС громадянин при отриманні соціальної послуги стикався із багатьма складнощами, в тому числі великою чергою, заповненням паперових бланків та документів, а також доопрацюванням

документів. Система була розсіяною та роздрібненою: більше 15 реєстрів, понад 15 підсистем та до 17 установ, що ускладнювало отримання послуги.

Через відсутність обмінів між системами та централізації працівники змушені були переносити дані до відповідних систем. Ці фактори призводили до тривалого оформлення документів, перезавантаження операторів та затримок у наданні послуг. Завдяки впровадженню ЄІССС, громадянин може звертатись за отриманням соціальної послуги до ЦНАПУ, ТГ, ВРМ з використанням застосунку та на порталі Дія. Це значно спрощує процес отримання послуги. Замість розсіяності реєстрів та підсистем, послуги надаються за подією, а не за запитом, що забезпечує більш ефективне їх надання. Впровадження ЄІССС дозволяє здійснювати обміни, верифікацію та централізацію даних. Це забезпечує більш структурований та впорядкований підхід до обробки інформації. Час обслуговування скорочується, інформація переходить у цифровий формат, що дозволяє більш раціонально використовувати бюджетні кошти, спільно використовувати документи (шеринг), прискорюється час отримання соціальних послуг та підвищується якість їх надання[6; с.7].

Процеси цифровізації в суспільстві спрямовані на забезпечення доступності, прискорення та спрощення отримання соціальних послуг на державному рівні. Так, Міністерство цифрової трансформації спільно з Міністерством соціальної політики запустило низку цифрових сервісів, кожен з яких сприяє вирішенню завдань менеджменту соціального забезпечення.

За допомогою ЄІССС адмініструються різноманітні види державної соціальної підтримки, зокрема вона забезпечує:

взаємодію інформаційних ресурсів соціальної сфери та їхню інтеграцію з іншими державними інформаційними зокрема державними реєстрами;

усунення дублювання процесів і функцій інституцій соціального захисту, зокрема шляхом централізації цих процесів і функцій;

стандартизацію та автоматизацію звернень громадян у соціальній сфері, їх централізований моніторинг, а також перехід інституцій соціального захисту на електронний документообіг;

підвищення продуктивності та якості обслуговування в соціальній сфері, можливість надання послуг у цій сфері на умовах аутсорсингу;

постійний автоматизований моніторинг і контроль усіх фінансових потоків у соціальній сфері;

надійний захист інформації, насамперед персональних даних громадян;

підвищення рівня довіри.

ЄІССС докорінно змінює соціальний сервіс для громадян: у кожній соціальній установі можна вирішити всі питання з одержання соціальної підтримки, можливість обслуговування незалежно від місця реєстрації, із часом усі питання вирішуватимуть дистанційно через єдиний соціальний веб-портал, на платформі «Дія». По-друге, докорінно змінилися діловодні процеси в соціальній сфері, організація та управління системою. Наприклад, на базі реєстру застрахованих осіб створено єдиний соціальний реєстр. Ця підсистема містить дані про всіх одержувачів будь-яких видів соціальної підтримки, а також у ньому відображатимуть усю інформації про їх надання. До реєстру перенесено дані з усіх реєстрів, пов'язаних із соціальною сферою. Також працює підсистема єдиних соціальних процесів. У ній централізовано і в автоматичному режимі здійснюються всі операції, ділові процеси, пов'язані з наданням будь-якого виду соціальної підтримки, де немає дублювання ділових процесів, відпадає потреба в діяльності численних офісів соціальних органів на місцях. Працює підсистема соціального казначейства, за допомогою якої централізовано здійснюватимуть усі фінансові операції, пов'язані із соціальною сферою. Соціальні виплати спрямовуються із бюджету безпосередньо на банківські рахунки громадян. Підсистема електронного бюджету соціальної сфери у своїй роботі демонструє, що за її допомогою відбувається планування, розподіл, аналіз, моніторинг і контроль усіх соціальних видатків, жоден рух коштів не залишиться непоміченим, не

буде протиправного витрачання коштів. Ще одна підсистема – єдиний електронний архів соціальної сфери. Цифрова трансформація соціальної сфери вигідна і громадянам, і державі. Люди матимуть зручний і доступний сервіс, зможуть отримати послугу (виплату) за кілька хвилин, не виходячи з дому (подолання корупції). оптимізація видатків, Вигоди для держави: зокрема за рахунок впорядкування планування та здійснення виплат, верифікації їх одержувачів; прозорий розподіл і контроль видатків; скорочення щонайменше вдвічі адміністративних видатків і бюрократичного апарату; повний перехід на електронний документообіг».

Головними результатами цифрової трансформації соціальної сфери стали:

1. Зручний і доступний соціальний сервіс для громадян, подолання корупції у соціальній сфері:

- можливість одержати будь-яку соціальну виплату (послугу) за кілька хвилин;
- можливість одержати будь-яку соціальну виплату (послугу) у смартфоні, не виходячи з дому;
- інформування громадян про їхні соціальні права та належний захист цих прав, зокрема від свавілля чиновників.

2. Оптимізація соціальних видатків держави, зокрема завдяки:

- упорядкуванню планування та здійсненню соціальних виплат і верифікації їх одержувачів;
- скороченню щонайменше удвічі адміністративних видатків на утримання бюрократичного апарату в соціальній сфері;
- повному переходу на електронний документообіг у соціальній сфері;
- прозорому розподілу та контролю соціальних видатків держави.

Цифрова трансформація соціальної сфери стала одним з визначальних напрямів державної цифрової стратегії, спрямованої на формування ефективної сервісної цифрової держави. Парламентом та урядом прийняті необхідні законодавчі акти, які відкрили шлях до реалізації цієї амбітної

мети, зокрема щодо забезпечення європейських стандартів функціонування інституцій соціального захисту, надання послуг соціального характеру, фінансової стабільності соціальної сфери, підвищення її прозорості та оптимізації адміністративних видатків. Такий підхід нарешті надасть можливість досягти адресності державної соціальної підтримки та допомоги, мінімізувати корупційні прояви, зловживання та інші негативні явища, притаманні цій сфері протягом десятиріч. Діджиталізація також вирішує ще одне важливе завдання – суттєве поліпшення соціальних сервісів для громадян незалежно від їхнього місця проживання. Однак для реалізації цієї мети слід докласти чималих зусиль, зокрема в частині розвитку інституцій соціальної сфери базового рівня у територіальних громадах зі слабкою інфраструктурою.

Одним із ключових викликів для повноцінного функціонування ЄІССС є необхідність підвищення цифрової грамотності користувачів – як працівників соціальної сфери, так і громадян. Ефективне використання системи потребує проведення навчання, інструктажів, оновлення посадових інструкцій і модернізації локальних інформаційних ресурсів.

Не менш важливим викликом залишається питання кібербезпеки. В умовах воєнного стану Україна постійно зазнає кібератак, що вимагає розроблення і впровадження надійної системи захисту персональних даних, резервного копіювання та зберігання інформації. Забезпечення безпеки інформаційних ресурсів є критично важливим для довіри громадян до державних цифрових сервісів.

Попри існуючі труднощі, ЄІССС залишається стратегічним інструментом модернізації соціальної сфери. Її впровадження дозволить створити цілісну, прозору, ефективну та клієнт-орієнтовану систему соціального захисту, що відповідає європейським стандартам та сприяє підвищенню соціальної стійкості держави в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Таким чином, сучасний стан ЄІССС характеризується створенням базових модулів, формуванням інтеграційної інфраструктури, запуском електронних сервісів для громадян та активною адаптацією системи до європейських стандартів обробки даних. Система поступово переходить від фрагментарних рішень до цілісної цифрової моделі управління соціальними виплатами, що забезпечує підвищення ефективності роботи державних інституцій та якості обслуговування населення.

3.3. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів ефективності системи ЄІССС в Україні в умовах цифрової трансформації

Сучасний стан цифрової трансформації системи призначення та виплати державних соціальних допомог в Україні, а також аналіз проблем і бар'єрів у процесі впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, виникає об'єктивна потреба у формулюванні практичних управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи органів соціального захисту населення. Рекомендації повинні бути конкретними, адаптованими до українського середовища, реалістичними з огляду на інституційні можливості та спрямованими на довгострокову трансформацію культури публічного управління. Зокрема, де поєднано традиційні адміністративні підходи та цифрові інструменти, що потребує збалансованої модернізації та комплексного підходу. Ефективність функціонування Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) безпосередньо залежить від досконалості управлінських механізмів, що забезпечують її інтеграцію, автоматизацію, захист даних та результативність взаємодії між державними органами й громадянами. З огляду на масштабність цифрової трансформації та актуальні завдання у сфері соціального захисту населення, система потребує подальшого посилення інституційної, процедурної та технологічної складових. Україна поступово

переходить до моделі даних-орієнтованого управління (data-driven governance), де ключовими стають швидкість обробки даних, уніфікація інформаційних потоків, мінімізація людського фактора та прозорість управлінських рішень.

Першим напрямом, що потребує вдосконалення, є інституційна архітектура управління цифровими процесами у соціальній сфері. Для забезпечення повноцінного функціонування ЄІССС на рівні району необхідно чітко визначити відповідальних осіб та підрозділи, налагодити сталі канали міжвідомчої взаємодії між структурними підрозділами районних державних адміністрацій, територіальними громадами та центрами надання адміністративних послуг. Особливо важливо створити єдиний локальний центр координації цифрових процесів, який би забезпечував контроль за впровадженням ЄІССС, узгодження дій та оперативне вирішення технічних чи процедурних проблем. Такий центр також дозволить швидше реагувати на збої в роботі системи та забезпечувати безперервність надання соціальних послуг. Крім того, він стане ключовою ланкою комунікації між районною адміністрацією, територіальними громадами та державними реєстрами.

У таблиці 3.1. узагальнено пріоритетні вдосконалення управління цифровізацією соціальних допомог в Україні політики в Україні.

Таблиця 3.1

Рекомендовані Організаційні напрями вдосконалення управління
цифровізацією соціальних допомог в Україні

Напрямок зміни	Конкретні пропозиції
Координація цифрових процесів	Створення локального центру цифрової взаємодії при РДА
Розмежування відповідальності	Закріплення повноважень щодо ЄІССС у посадових інструкціях
Уніфікація процедур	Стандарти обміну даними між РДА, ТГ, ЦНАП
Моніторинг якості	Регулярна звітність про ефективність роботи

Другим важливим вектором змін є реформування підходів до кадрового забезпечення. Необхідно створити систему професійного добору та підготовки публічних службовців, що включає обов'язкові курси з цифрової грамотності, Data Analyst та BigData. Оскільки ефективність впровадження ЄІССС значною мірою залежить від практичних навичок роботи з реєстрами, автоматизованими перевірками, цифровими кабінетами та інтегрованими сервісами. Необхідно впровадити навчальні програми, які міститимуть модулі щодо електронного документообігу, технічної безпеки, роботи з персональними даними та алгоритмами автоматичного призначення допомог.

Значну увагу слід приділити цифровізації управління. Потрібно не лише розвивати існуючі електронні системи (ProZorro, eData, електронні декларації), а й забезпечити їх повну інтеграцію та автоматичний обмін даними між органами влади. Доцільно впровадити аналітичні платформи, які дозволять виявляти аномалії в реальному часі. Наприклад, автоматичне відстеження нетипових змін у даних отримувачів соціальної допомоги.

У таблиці 3.2. представлено основні пріоритетні напрямки цифрового вдосконалення призначення соціальних допомог політики.

Таблиця 3.2

Пріоритети цифрової модернізації призначення соціальних допомог

Компонент цифровізації	Необхідні заходи
Інтеграція даних	Об'єднання реєстрів, усунення дублювання
Аналітика ризиків	Використання алгоритмів автоматичних перевірок та визначення права
Доступність сервісів	Розвиток подання заяв через «Дію», ЦНАП, мобільні точки доступу
Кіберзахист	Захист персональних даних, аудит доступів, шифрування

Третім критично важливим напрямом є реформування комунікаційної політики. Потрібно створити ефективну систему інформування громадян про мету, хід і результати антикорупційних змін. Особливу увагу слід приділити візуалізації даних, поясненню складних понять простою мовою, публічній звітності.

Варто розробити постійні просвітницькі кампанії – зокрема в школах і вишах – щодо шкоди корупції та переваг доброчесного управління.

Також актуальним є питання посилення громадського контролю. Необхідно надати громадським організаціям, експертним групам та журналістам доступ до ключових процесів: участь у відборі кадрів, моніторингу закупівель, оцінці реалізації програм. Доцільно створити громадські дорадчі групи при РДА, які надаватимуть пропозиції щодо удосконалення роботи ЄІССС та доступності цифрових сервісів.

У таблиці 3.3. наведено інтегровану модель комплексного вдосконалення управління цифровізацією соціальних допомог.

Таблиця 3.3

Комплексна модель вдосконалення управління цифровізацією
соціальних допомог

Напрямок	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Організаційний	Координація та стандартизація процедур	Злагоджена робота служб
Технологічний	Інтеграція реєстрів, автоматизація процесів	Підвищення точності та швидкості призначення
Кадровий	Освіта, кваліфікація, нова модель добору	Компетентність персоналу
Комунікаційний	Інформаційні кампанії, публічні звіти, просвіта	Зростання довіри та соціального контролю
Громадський	Спостережні ради, доступ до даних	Партнерство держави і суспільства

Загалом, практичні рекомендації мають на меті не просто виправити недоліки окремих інструментів, а вибудувати цілісну екосистему соціальної політики. Це можливо лише за умови синергії трьох ключових чинників: політичної волі, професійної спроможності інституцій та громадської участі. Лише за наявності сталого зв'язку між цими елементами можлива посправжньому результативна і довготривала трансформація сфери публічного управління в Україні.

Подальше вдосконалення системи ЄІССС в Україні потребує не тільки технічних чи організаційних змін, а й переосмислення цінностей, за якими функціонує публічна влада. Це означає, що стратегія має охоплювати не лише законодавчі чи інституційні компоненти, а й культурний, освітній, медійний та поведінковий рівні, формуючи нову норму – коли доброчесність є стандартом, а не винятком.

Однією з важливих передумов такого зсуву є зміна філософії публічного управління. Українські управлінські практики ще багато в чому ґрунтуються на адміністративному авторитаризмі, за якого пріоритетом вважається «утримання системи», а не її вдосконалення. Тоді як у країнах, де соціальні послуги населенню більш працюють ефективно, публічне управління – це насамперед сервісна функція держави, орієнтована на результат, відкритість і відповідальність перед громадянами. Українське управління має перейти від культури «звітності за показниками» до логіки «публічного ефекту».

Одним із інструментів такої трансформації є впровадження постійного зворотного зв'язку з громадянами, який має виходити за межі формальних опитувань чи соціологічних досліджень. Йдеться про створення реальних платформ, де громадяни, експерти, бізнес та журналісти можуть відстежувати дії влади, отримувати пояснення, ініціювати перевірки, пропонувати рішення. Подібні механізми вже давно функціонують у європейських країнах – як у вигляді громадських рад, так і у формі

дашбордів, публічних консультацій або електронних петицій із реальним зворотним ефектом.

Доцільно також запровадити обов'язкову процедуру оцінки впливу нових нормативно-правових актів на систему призначення та виплати державних соціальних допомог, зокрема у контексті функціонування ЄІССС. Подібна практика широко використовується в Естонії, Великій Британії та Канаді, де будь-які зміни у соціальній політиці перед ухваленням проходять спеціальну експертизу щодо їхнього впливу на отримувачів виплат, роботу електронних платформ і ефективність державних сервісів. Така оцінка дає змогу перевірити, чи не створює новий нормативний акт зайвих бар'єрів для громадян, чи забезпечує він точність і справедливість призначення допомог та чи відповідає стандартам захисту даних і цифрової безпеки

Особливу увагу варто звернути на розвиток механізмів призначення державних соціальних виплат у цифровому середовищі. Досвід провідних європейських країн свідчить, що ефективність цієї сфери забезпечується створенням спеціалізованих підрозділів у структурах соціального захисту, які відповідають за верифікацію даних, аналіз ризикових випадків та контроль коректності інформації, що подається заявниками. Важливим елементом є регулярне оновлення інформації про сімейний стан, доходи, місце проживання та інші характеристики, що впливають на право отримання соціальної підтримки.

Також важливо звернути увагу на формування середовища надання державних соціальних на місцевому рівні. Попри загальнодержавну соціальну політику, саме в громадах щоденно реалізуються тисячі рішень, які прямо чи опосередковано створюють суттєві управлінські ризики — від неточностей у даних заявників до помилок у розподілі ресурсів і затримок у комунікації між громадами та районними адміністраціями. Тому логічним кроком має стати запровадження програм підвищення якості управління соціальними послугами в кожній громаді: з обов'язковими аудитами рішень, навчанням публічних службовців, доступними реєстрами, публічним

звітуванням та доступом мешканців до реального впливу на соціальну політику.

Окремо слід виділити потребу в розвитку освіти публічних службовців, які працюють у сфері призначення та виплати державних соціальних допомог. Їх кваліфікаційна підготовка має вийти за межі епізодичних кампаній або окремих дисциплін у вишах. Йдеться про повноцінну систему формування культури роботи з електронними реєстрами, цифровими сервісами та автоматизованими процедурами – від базового освітнього рівня до програм підвищення кваліфікації державних службовців, соціальних працівників, фахівців ЦНАП, державних службовців, а також студентів спеціальностей, пов'язаних із публічним управлінням. Це може бути реалізовано через національну програму просвіти ЄІССС, розроблену спільно Міністерством освіти і науки України, Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Елементом комплексного підходу має стати вдосконалення системи призначення та виплати державних соціальних допомог. Як показує міжнародна практика, ефективність соціальної політики значною мірою залежить від того, наскільки швидко держава реагує на помилки, технічні збої, неправомірні відмови чи складнощі в доступі до сервісів. Тому доцільно запровадити спеціалізовані підрозділи підтримки користувачів ЄІССС, гарячі лінії, електронні портали для звернень та інструменти фіксації проблем у режимі реального часу. Подібні моделі успішно функціонують у Канаді, Великій Британії та Естонії, де служби підтримки цифрових соціальних платформ супроводжують користувачів від моменту подання заяви до отримання виплати.

Нині в Україні використовуються різні методики, що розроблялися окремими громадами або міжнародними партнерами, однак відсутня єдина національна модель оцінки потреб. Необхідно впровадити стандарт «єдиної карти оцінки потреб», що включатиме базові критерії: матеріальні умови,

стан здоров'я, рівень соціальної ізоляції, доступність базових послуг, сімейний статус, ризики та загрози. Стандартизована оцінка не лише підвищить справедливість розподілу допомоги, але й дозволить створити загальнонаціональні профілі вразливості, які використовуватимуться для планування політик та прогнозування соціальних ризиків.

З огляду на це стає очевидним, що ефективна система соціальних виплат – це не лише оперативне призначення допомоги, а цілісна зміна умов, у яких громадяни взаємодіють із державою. У центр ставиться не процес опрацювання документів, а життєва ситуація людини, її потреби, рівень вразливості та можливість швидко отримати підтримку без зайвих бар'єрів. Такий підхід передбачає переорієнтацію всієї системи єдині стандарти та уніфіковані процедури стають інструментами підвищення якості життя громадян.

Удосконалення організації надання соціальних процедур в Управлінні соціального захисту населення Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації, особливо тих, що стосуються вироблення і реалізації управлінських рішень у сфері забезпечення соціального захисту і надання соціальних послуг жителям територіальної громади, набуває особливого значення в умовах воєнного стану та формування спроможності локальної управлінської системи створювати передумови післявоєнного оновлення.

При виробленні підходів до удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі влади важливим є якомога повніше врахування специфічних рис, які притаманні діяльності органів соціального захисту. Ця специфіка в складних умовах випробування кризовими явищами війни полягає в розширенні критеріїв оцінки діяльності з підвищенням орієнтації на посилення соціального супроводу, запровадження якомога дієвіших форм надання допомоги та підтримки жителів територіальної громади, при оптимальному узгодженні критеріїв соціальної й економічної ефективності.

З огляду на посилення вимог до діяльності Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації та ускладнення умов її здійснення, управлінські процедури щодо забезпечення як внутрішньоорганізаційного управління, так і зовнішнього управлінського впливу на процеси формування сприятливого соціального середовища в територіальній громаді доцільно виробляти й реалізувати на основі розвитку таких базових засад:

- посилення лідерства при вирішенні управлінських завдань на всіх рівнях управління, що закладає орієнтацію на пошук найбільш ефективного варіанту;
- зосередження на потребах, запитах, вимогах споживачів соціальних послуг та налагодження з ними дієвої партнерської взаємодії;
- орієнтація на конкретні результати, визначені в якісних і кількісних показниках;
- врахування аналітичних і прогнозних оцінок щодо стану соціального середовища громади і зокрема демографічних та соціальних процесів;
- залучення широкого кола працівників до вироблення управлінських процедур;
- підвищення професійної компетентності запровадження перманентного організаційного навчання;
- персоналу на основі запровадження соціальних та технологічних інновацій у діяльність всіх структурних підрозділів;
- розвиток партнерської взаємодії з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, органами державної влади, громадськими організаціями;
- налагодження зворотного зв'язку з громадськістю та посилення відповідальності перед нею.

В умовах посилення соціальної напруги, організація управлінських процедур в досліджуваному органі влади має забезпечити підвищення його

інституційної спроможності застосовувати прогресивний управлінський, організаційний, технологічний, програмний інструментарій в напрямі:

- вдосконалення надання соціальних послуг, здійснення соціального супроводу, забезпечення соціального розвитку територіальної громади на основі вироблення організаційної політики постійного вдосконалення з використанням інструментарію управління якістю, запровадження ефективних форм навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Запровадження нових технологій реалізації механізмів соціального захисту, виплати соціальних допомог, надання соціальних послуг в контексті реалізації соціальної політики в умовах обмежень воєнного часу має базуватись на детальному соціально-економічному обґрунтуванні управлінських рішень і їх чіткому втіленні;
- розвитку клієнтоорієнтованого підходу, удосконалення механізмів комунікаційної взаємодії з споживачами послуг, діагностики потреб, запитів, очікувань, рівня задоволеності жителів територіальної громади;
- вироблення механізмів стратегічного планування реалізації соціальних проєктів, оптимального поєднання стратегічного й ситуаційного підходу до вирішення соціальних проблем;
- запровадження прогресивних технологій управління на основі формування дієвих команд, використання можливостей проєктного підходу;
- розвиток й ефективне використання кадрового потенціалу органу влади, вироблення й реалізацію дієвих мотиваційних механізмів;
- застосування критеріїв і процедур оцінки діяльності, визначення стимулюючих та стримуючих факторів досягнення організаційних цілей;
- запровадження моніторингової системи оцінки механізмів соціального захисту та гнучкого реагування на запити жителів територіальної громади.

Вироблення підходів до удосконалення організації управлінських процедур в досліджуваному органі - суб'єкті реалізації соціальної політики на місцевому рівні має здійснюватись на основі якомога повнішого

врахування специфіки управління процесами соціального захисту жителів територіальної громади. Ця специфіка стосується таких аспектів:

роботи з людьми, які знаходяться у складних життєвих ситуаціях, під впливом кризових явищ і потребують особливого ставлення й виважених механізмів налагодження відносин у процесі здійснення соціального супроводу;- особливої відповідальності працівників перед законом, оскільки вони контактують із безпорадними людьми з обмеженими можливостями. Тому важливим є вироблення управлінських процедур організації роботи працівників таким чином, щоб вони мали можливість оптимально використовувати час для безпосереднього контакту з отримувачами допомог і оформлення документації;

«змінність оточення, значення міжособистісних стосунків – необхідність систематичного пристосування до мінливих потреб спільноти, створення нових програм дій, систем послуг, доступних і придатних для тих, хто ними буде користуватися. Умови процесу управління також є специфічними: специфічний тип клієнтів та їхніх потреб, важливість міжособистісних відносин між працівниками. Управління соціальними послугами в сучасних умовах часто пов'язане з необхідністю управління процесами, які не повністю піддаються впливу керівника (наприклад, принцип добровільного використання допомоги може охоплювати такі ситуації), або напіваавтономні групи команд, що складаються з людей, які не завжди є підлеглими керівника, які реалізують проєкти чи поточні проєкти в рамках завдань соціальної допомоги»;

налагодження дієвої взаємодії з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та органами державної влади, громадськими організаціями, що актуалізує питання обґрунтованого вироблення й нормативного закріплення форм співпраці, погодження спільних рішень, запровадження спільних проєктів;

забезпечення ефективного використання обмежених коштів при реалізації локальних соціальних програм та розширення джерел їх

поповнення через врегулювання процедур бюджетного планування, запровадження технологій роботи, які б дозволяли досягати оптимального поєднання кількісних і якісних показників роботи, вироблення обґрунтованих проектних пропозицій щодо залучення соціальних партнерів, об'єднання зусиль з органами державної влади;

складності вимірювання й оцінки результатів діяльності, що стосується реалізації механізмів соціального захисту, надання соціальних допомог.

При вирішенні соціальних проблем дуже часто мають місце специфічні ситуації, для вирішення яких не можуть бути застосовані типові підходи, простежується вплив значної кількості чинників, прояв яких не завжди вдається передбачити і однозначно врахувати, використати механізми запобігання їхньому негативному впливу. Тому застосування управлінських процедур щодо планування роботи управління, ресурсного забезпечення реалізації соціальних програм, організації роботи персоналу та його мотивації вимагає адаптивного підходу. Проведені дослідження показали, що в Управлінні соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА доцільним є зосередження більшої уваги на створенні сприятливих передумов організації управлінських процедур. Такі передумови слід розглядати в наступних аспектах:

підвищення якості внутрішньоорганізаційного управління та удосконалення процесів прийняття рішень на основі запровадження інноваційних управлінських технологій та адаптивних механізмів їх реалізації. «Стратегічний підхід, стиль управління з урахуванням специфіки послуг, належне спілкування з підлеглими, вміння планувати та впровадження змін, а також постійне вдосконалення діяльності, сприяння постійному навчанню в організації, надання всебічної підтримки працівникам – це основні фактори, які слід враховувати в управлінні»;

посилення організаційної спроможності адекватно реагувати на вимоги і виклики соціального середовища, через використання ефективних форм співпраці з соціальними партнерами. Така співпраця має базуватись на чітких

процедурах закріплення обов'язків та відповідальності, способів та методів реалізації спільних проєктів;

запровадження дієвих механізмів управління персоналом, що охоплюють процедури планування, організації, оцінки роботи, мотивації та розвитку, формування дієвих команд з врахуванням специфіки реалізації завдань соціального захисту та надання соціальної допомоги;

формування процедур перегляду й удосконалення організаційно-функціональної структури управління у відповідності до появи нових викликів та завдань реалізації соціальної політики на території досліджуваної територіальної громади. Адаптація організаційної структури до специфіки вирішення завдань соціального супроводу жителів громади;

створення належного технічного, комп'ютерного та програмного забезпечення процесів надання соціальних допомог, соціальних послуг, здійснення соціального супроводу, що дозволило б застосовувати прогресивні технології реалізації механізмів соціального захисту.

Організація управлінських процедур в досліджуваному органі в контексті забезпечення його ефективної діяльності має базуватися на глибокій діагностиці соціальних проблем та соціальних потреб жителів Дунаєвецької територіальної громади. Така діагностика має здійснюватися на основі налагодження співпраці управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА з громадськими організаціями, які володіють значною інформацією про реальні проблеми всіх категорій населення. Важливо застосовувати різні методи діагностики -аналіз статистичної інформації, анкетування, опитування в соціальних мережах, проведення консультацій з громадськістю під час громадських слухань, з тим, щоб визначити потреби різних категорій місцевих жителів і з врахуванням цього формувати адаптивні моделі соціального захисту і закріплювати їх нормативними актами.

Контроль управлінських процедур в досліджуваному органі публічної влади є інструментом їх удосконалення і вимагає особливої уваги в контексті

підвищення його дієвості. В процесі контролю має бути сформовано відповідь на питання - наскільки управлінські процедури дозволяють забезпечити ефективне досягнення цілей і завдань діяльності досліджуваного органу влади, і, що потрібно зробити для цього.

З огляду на це, важливим є забезпечення комплексності контролю, що означає охоплення ним цілей, функцій, завдань діяльності, управлінських процедур, управлінських операцій, управлінських рішень, організаційних форм, діяльності окремих структурних підрозділів та працівників. Удосконалення контролю управлінських процедур доцільно розглядати в розрізі його видів: попереднього, поточного, заключного.

Контроль управлінських процедур має охоплювати всі напрями і завдання діяльності органу влади, носити наскрізний характер, а тому важливим є:

- здійснення перегляду й удосконалення організаційно-функціональної структури досліджуваного органу місцевого самоврядування з метою чіткого розподілу контрольних повноважень між керівниками структурних підрозділів, працівниками, які долучаються до контрольної діяльності надаючи інформаційно-аналітичні матеріали для здійснення контролю;
- визначення персональної відповідальності за організацію і функціонування системи внутрішнього контролю кожного працівника Управління, формалізація контрольних функцій та їх закріплення у посадових інструкціях працівників;
- вироблення загальних організаційно-правових засад здійснення внутрішнього контролю в Управлінні;
- розроблення і затвердження інструкції з внутрішнього контролю з врахуванням «формалізованих та задокументованих правил і процедур контролю».

Формування системи внутрішнього контролю має охоплювати коло питань, які стосуються: внутрішнього середовища; управління ризиками;

заходів контролю; системи інформації та комунікації; моніторингу. Всі ці елементи повинні бути належним чином описані, структуровані та закріплені у внутрішніх нормативних актах Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації. Для цього доцільно розробити локальні регламенти, що визначатимуть порядок здійснення внутрішнього контролю в кожному структурному підрозділі, механізми координації між відповідальними особами, алгоритми реагування на виявлені порушення та процедури щорічної оцінки ефективності контрольних заходів.

Важливим є також формування культури внутрішнього контролю серед працівників Управління, що забезпечить усвідомлення ними власної ролі у мінімізації ризиків, належному веденні документації, захисті персональних даних та підвищенні якості надання соціальних послуг населенню району. Зокрема, важливо встановити єдині підходи до оцінювання ризиків при призначенні та виплаті соціальних допомог, визначити відповідальних осіб за контрольні процедури, запровадити регулярне інформування керівництва про виявлені недоліки, а також створити механізми швидкого реагування на порушення або відхилення від встановлених процедур. Внутрішній контроль має функціонувати не формально, а як дієвий інструмент забезпечення законності, прозорості та своєчасності соціальних виплат, що особливо важливо в умовах воєнного стану та зростання соціальних ризиків у Кам'янець-Подільському районі.

Подальше удосконалення системи внутрішнього контролю в Управлінні потребує впровадження регулярної оцінки ризиків, що можуть впливати на процеси призначення і виплати соціальних допомог, ведення персональних справ отримувачів, роботу з ЄІССС та дотримання вимог законодавства. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з помилками у введенні даних, дублюванням інформації, несвоєчасним оновленням відомостей про заявників, порушеннями конфіденційності, технічними збоями системи та неправомірним доступом до персональних даних. Для кожного виду ризику доцільно розробити матрицю оцінювання, яка

визначатиме ймовірність його виникнення, потенційні наслідки та відповідні заходи реагування.

Важливим напрямом є також налагодження ефективної системи комунікації всередині Управління, що забезпечить своєчасний обмін інформацією між структурними підрозділами та відповідальними посадовими особами. Це включає встановлення чітких каналів комунікації, регулярних координаційних нарад, оперативних повідомлень щодо змін у законодавстві, оновлень у роботі ЄІССС та методичних рекомендацій. Стандартизація інформаційних потоків сприятиме синхронізації дій працівників та підвищить якість управлінських рішень.

Не менш важливою складовою внутрішнього контролю є постійний моніторинг виконання контрольних процедур, що має здійснюватися як керівництвом Управління, так і уповноваженими особами на рівні окремих секторів. Моніторинг повинен передбачати аналіз типових помилок, виявлення повторюваних порушень, оцінку дотримання строків розгляду звернень та формування звітів для керівництва. Отримані результати мають використовуватися для вдосконалення внутрішніх процедур, розроблення нових інструкцій та усунення виявлених недоліків. Особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації працівників як ключового фактору результативності внутрішнього контролю. Регулярні тренінги, практичні заняття, ознайомлення з оновленими методичними матеріалами та використання симуляцій роботи в ЄІССС дозволять забезпечити високу якість виконання працівниками своїх обов'язків. В умовах цифрової трансформації роль персоналу суттєво зростає, оскільки ефективність функціонування ЄІССС напряму залежить від того, наскільки працівники володіють сучасними інструментами та розуміють логіку цифрових процесів.

У комплексі така система внутрішнього контролю здатна забезпечити не лише мінімізацію ризиків і дотримання вимог законодавства, а й формування високого рівня інституційної довіри до діяльності Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА. Наявність чітких

процедур, прозорих контрольних механізмів та відповідальної організаційної культури створює основу для стійкого функціонування органу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, сприяючи підвищенню якості надання соціальних послуг та ефективності управлінських рішень.

Аналіз організації внутрішнього контролю в Управлінні соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА свідчить про необхідність системного підходу до регламентації контрольних процедур, управління ризиками та забезпечення належної якості управлінських процесів. Впровадження уніфікованих стандартів роботи, регулярне оцінювання ризиків, налагодження внутрішніх комунікацій та запровадження дієвого моніторингу створюють умови для підвищення ефективності соціальних виплат та соціальних послуг, особливо в умовах воєнного стану. Ключовим чинником успішності системи внутрішнього контролю виступає також високий рівень професійної підготовки працівників, їхня здатність працювати з цифровими інструментами та дотримуватися встановлених процедур.

Висновки до третього розділу

У підрозділі 3.1. було здійснено комплексне теоретико-аналітичне дослідження структурно-функціональної організації ЄІССС, що дало змогу розкрити її роль як базового цифрового інструменту модернізації соціальної сфери. На основі методологічних підходів та практичних результатів впровадження системи було визначено ключові характеристики ЄІССС, механізми інтеграції даних та організаційні принципи функціонування. Також проаналізовано фактичний стан цифровізації соціальної сфери, зокрема готовність інформаційної інфраструктури, ступінь взаємодії між суб'єктами соціального захисту, проблеми інформаційної сумісності та кадрові виклики.

У підрозділі 3.2. проведено предметно-орієнтований аналіз практичної реалізації управлінських механізмів цифровізації на локальному рівні, що дало змогу оцінити реальний стан цифрової трансформації в конкретному територіальному органі. На основі вивчення організаційних процедур, внутрішніх регламентів, цифрових сервісів та інструментів інформаційного обміну було охарактеризовано систему управління цифровими процесами в УСЗН Кам'янець-Подільської РДА.

У третьому розділі проведено всебічне та методологічно узгоджене дослідження процесів цифровізації у сфері соціального захисту населення, яке поєднало теоретичний аналіз загальнонаціональних тенденцій із практичним вивченням діяльності органу соціального захисту на місцевому рівні.

У межах роботи:

- обґрунтовано теоретичні та концептуальні основи функціонування ЄІССС як центральної цифрової платформи соціальної сфери;
- визначено фактичний рівень її інституційної, організаційної та технологічної імплементації в Україні;
- здійснено емпіричний аналіз управлінських механізмів цифровізації, що застосовуються в УСЗН Кам'янець-Подільської РДА;
- виокремлено ключові структурні, організаційні та нормативні чинники, які стримують або ускладнюють ефективне впровадження цифрових рішень;
- сформовано комплекс аналітичних висновків, що створюють підґрунтя для подальшого розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи призначення та виплати державних соціальних допомог.

Загалом розділ формує науково аргументований і цілісний погляд на цифрову трансформацію соціальної сфери, забезпечуючи можливість окреслення найбільш ефективних напрямів модернізації державних механізмів соціальної підтримки населення та логічно підводячи до наступного, практично спрямованого етапу магістерського дослідження.

ВИСНОВКИ

Соціальна сфера в публічному управлінні є однією з фундаментальних складових ефективного функціонування держави, що особливо актуалізується в умовах трансформаційних процесів, які переживає Україна. Обрана тема дипломної роботи, зумовлена об'єктивною потребою у вдосконаленні системи доброчесності як передумови соціальної справедливості, політичної стабільності та сталого розвитку.

Виконання даної мети полягає у всебічному аналізі системи управлінських механізмів цифровізації державних соціальних допомог.

Проведене дослідження дозволило зробити низку вагомих науково обґрунтованих висновків, які відображають логіку та зміст кожного з трьох розділів роботи й у цілому дають змогу оцінити як поточний стан, так і можливі перспективи трансформації соціальної політики в Україні.

У першому розділі було визначено зміст основних понять дослідження, визначено доцільність застосування нормативно правового забезпечення призначення та виплат державних соціальних допомог. Аналіз довів, що цифровізація є ключовою передумовою модернізації соціальної сфери, оскільки дозволяє скоротити адміністративні бар'єри, уніфікувати процедури та забезпечити прозорість взаємодії між громадянами та державою.

Електронне врядування формує нову модель надання соціальних послуг – сервісну, орієнтовану на потреби людини, а не на бюрократичні процедури. Нормативно-правова база України, що регулює соціальні виплати, поступово адаптується до вимог цифрової трансформації, однак ще потребує узгодження термінології, стандартизації процедур, інтеграції реєстрів та підвищення рівня безпеки персональних даних.

У другому розділі охарактеризовано міжнародний та український досвід у цифровій трансформації системи призначення та виплати державних допомог, а також характеристики управлінських механізмів, що

застосовуються в Управлінні соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА.

Проведене дослідження показало, що країни ЄС, Канада, Естонія та інші держави впровадили цілісні цифрові платформи соціального захисту, що забезпечують автоматизацію процесів, інтеграцію реєстрів, спрощення процедур та високу адресність допомоги. Україна рухається у цьому ж напрямі, однак потребує пришвидшення цифровізації, гармонізації стандартів та зміцнення інституційної спроможності органів соціального захисту.

Аналіз діяльності Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА засвідчив, що впровадження цифрових механізмів уже дозволяє зменшити навантаження на працівників, прискорити обробку заяв, підвищити прозорість рішень та якість надання послуг. Проте існують проблеми, пов'язані з кадровою спроможністю, різнорівневим доступом до технічних ресурсів, ризиками помилок у даних, недостатньою уніфікацією процедур та потребою у внутрішньому контролі.

Загалом, другий розділ доводить, що цифровізація є стратегічним напрямом розвитку соціальної сфери, а ефективність її впровадження залежить від узгодженості управлінських механізмів на центральному та місцевому рівнях.

У третьому розділі було наведено та обґрунтовано шляхи вдосконалення управлінських механізмів управлінських механізмів призначення та виплати державних соціальних допомог у контексті розбудови ЄІССС. Аналіз сучасного стану ЄІССС засвідчив, що система має значний потенціал для повної цифрової трансформації соціальної сфери, забезпечуючи інтеграцію інформаційних ресурсів, прискорення процедур, автоматизацію перевірок і підвищення адресності підтримки.

Розроблені рекомендації показали, що підвищення ефективності можливе за умови:

- уніфікації термінології та нормативно-правових процедур;

- упровадження стандартів якості даних;
- удосконалення внутрішнього контролю та управління ризиками;
- розвитку цифрових компетентностей працівників;
- розширення можливостей аналітики даних для прийняття управлінських рішень;
- підвищення кіберзахисту та надійності електронних сервісів;
- посилення комунікації та координації між органами влади всіх рівнів.

Узагальнено встановлено, що цифрова трансформація соціальних виплат може бути реалізована лише за умови гармонізації організаційних, технологічних та нормативних компонентів роботи органів соціального захисту, зокрема Управління соціального захисту населення Кам'янець-Подільської РДА.

Підсумовуючи, можна зазначити, що теоретичні засади формують фундамент для практичного впровадження цифрових механізмів призначення соціальних допомог, а також визначають ключові напрями удосконалення управлінських процесів у секторі соціального захисту.

Водночас, дослідження підтвердило, що Україна має низку реальних можливостей для побудови стійкої ЄІССС. Це стосується як розвиненої цифрової інфраструктури, так і ефективної взаємодії між державними органами, активності громадянського суспільства, інтеграції в міжнародні цифрові ініціативи та високого рівня мобільності системи соціального захисту під час кризових ситуацій. З урахуванням цього було сформульовано низку практичних рекомендацій, що передбачають створення єдиного координаційного центру цифровізації соціальних виплат, запровадження обов'язкової оцінки впливу нових нормативних актів на роботу ЄІССС, розвиток системної підготовки кадрів у сфері цифрових соціальних сервісів, інституційне забезпечення підтримки користувачів, цифрову інтеграцію державних реєстрів, автоматичний аудит даних заявників, а також активізацію участі громад у моніторингу якості надання соціальних послуг.

Узагальнюючи всі результати дипломного дослідження, можна стверджувати, що для створення ефективної управлінської системи цифровізації державних соціальних допомог Україні необхідно перейти від реактивної моделі до проактивної, коли рішення ухвалюються вже після виникнення проблем, орієнтованої на їх попередження та системну модернізацію процесів. Для цього необхідна консолідація зусиль на всіх рівнях – від державного керівництва до місцевих громад, від урядових структур до громадських ініціатив. Досягнення таких змін можливе лише за умови консолідації зусиль на всіх рівнях: від стратегічного бачення державного керівництва – до практичної реалізації в місцевих громадах, від діяльності урядових структур – до залучення громадських ініціатив і професійних спільнот, що забезпечують підтримку та моніторинг якості цифрових соціальних сервісів.

Саме завдяки поєднанню правових, управлінських, технологічних та освітніх рішень можлива побудова в Україні такого публічного управління, яке буде лише ефективним, а й матиме сучасні підходи в системі надання соціальних послуг населенню.

Це також створює підґрунтя для формування сервісно орієнтованої моделі державного управління, у центрі якої перебуває людина та її потреби, а не адміністративні процеси. Інтеграція цифрових інструментів, удосконалення нормативної бази, розвиток кадрового потенціалу та впровадження ефективних механізмів координації дозволяють вибудувати соціальну політику нового покоління — відкрити, гнучку, адресну та захищену від ризиків.

У перспективі таке поєднання чинників сприятиме не лише підвищенню рівня соціальної підтримки, а й зміцненню інституційної спроможності органів влади, модернізації соціальної інфраструктури та формуванню довіри громадян до державних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінова Г. Становлення України як цифрової держави та удосконалення системи державних електронних інформаційних ресурсів. *Law. State. Technology.* 2021. № 2. С. 3–10. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/17>. с. 7.
2. Бориченко К. П. Поняття права та соціальний захист. *Університетські наукові записки.* 2016. № 59. С. 301–309.
3. Боровікова В.С. Публічні електронні реєстри у системі правового регулювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2024. № 1. С. 101-107. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7342>
4. Древаль Ю. Соціальна держава і соціальна політика як предмет наукових досліджень. *Координати публічного управління.* 2025. №1 (4). С. 162-175. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/issue/view/4/4>
5. Європейський досвід цифровізації соціального забезпечення та його імплементація у фінансово-правові засади публічного управління в Україні /В.С. Коваленко, О.П. Мельник. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342728>
6. Кирилюк В. В., Рябоконь І. О., Кіндій А. С. Цифрові соціальні сервіси у менеджменті соціального забезпечення. *Actual Problems of Economics.* 2023. № 7 (265). С. 6 – 15. URL: <https://eco-science.net/issue/%E2%84%96-7-265-липень-2023/>
7. Клімушин П.С., Серенок А.О. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монограф. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 312, с.25 – 26. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4756>
8. Ковалів М.В., Єсімов С.С., Ярема О.Г. Інформаційне право України : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 416 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4844>

9. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

10. Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), с. 43 – 49. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1013/992>

11. Лабораторія законодавчих ініціатив. Соціальні послуги в Україні: аналіз законодавства та практики. Аналітичне дослідження. Вересень 2024. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ali_study_socialservices.pdf

12. Леснік М. В. Правова держава і соціальна держава : теоретикоправові проблеми взаємодії. *Наукові праці МАУП*. 2010. Вип. 3 (26). С. 242–247. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/law/article/view/3875/4224>

13. Міністерство цифрової трансформації України. Портал державних послуг «Дія». URL: <https://thedigital.gov.ua/>

14. Міністерство соціальної політики України. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss>

15. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF>

16. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів: Закон України від 15.03.2022 № 2130-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2130-20>

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

18. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям : Закон України від 01.06.2000 № 1768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14#Text>

19. Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Проект Закону України № 4607 від 19.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4607-20>

20. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>

21. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.05.2020 № 273. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0506-20>

22. Про запровадження експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 № 1278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1278-2020-%D0%BF>

23. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/stru#Stru>

24. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

25. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

26. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні: Закон України від 05.11.2021 № 1871-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text>

27. Про національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

28. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 09 липня 2003 р. № 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>

29. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні: Закон України від 16.12.1993 № 3721-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12#Text>

30. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

31. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб: Закон України від 09.04.1992 № 2262-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2262-12#Text>

32. Про пенсії за особливі заслуги перед Україною: Закон України від 01.06. 2000 № 1767-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-14#Text>

33. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1907-20>

34. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Закон України від 16.11.2000 № 2109-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text>

35. Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи: Закон України від 28.02.1991 № 796-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text>

36. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>

37. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

38. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

39. Пилипенко Л., Змисна І. Сутність, класифікація та функції соціальних послуг в Україні. D-Generation: E-Governance and Digital Law. 2023. № 31. С. 112–120.

40. Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг URL: <https://igov.org.ua/subcategory/1/8/situation/40>
41. Риндюк В. І. Система права в контексті сучасних підходів до праворозуміння. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2022. Вип. 70. С. 59 – 63.
42. Стратегія цифровізації Великої Британії. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-development-strategy-2024-to-2030/digital-development-strategy-2024-to-2030#executive-summary>
43. Тимчасове проживання іноземців та осіб без громадянства в Україні. Портал державних послуг. URL. <https://igov.org.ua/subcategory/1/8/situation/40>
44. Семенченко А. І., Дрешпак В. М. Електронне урядування та електронна демократія. У 15 частинах. Частина 1. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017.С.10-12. URL: <https://www.scribd.com/document/528647444/Part-001-Feb-2018>
45. Чалик В. Р., Блінова Г. О. Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг як елемент системи інформаційного забезпечення соціальної сфери. *Соціальний розвиток і безпека*. 2023. № 2. С. 45 – 52.
46. Юзифович Є.Є., Астапова Н.Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання послуг. *Право та державне управління*. 2016. № 3 (24). С. 130 –136.
47. Government Digital Service. Government Digital Service – We are the digital centre of government. URL: <https://gds.blog.gov.uk/>
48. European Commission. Europe`s Digital Decade: офіц. сайт. 2023. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-decade-europes-digital-transformation_en
49. e-Estonia. X-Road interoperability platform. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>

50. Employment and Social Development Canada. *About the Benefits Delivery Modernization programme*. 27.02.2023. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/benefits-delivery-modernization.html>

51. Konoval V. O. (2018) Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia elektronnoho uriaduvannia na mistse-vomu rivni na prykladi terytorialnoi hromady mista Kyieva: Dys.kand. nauk z derzh. upr.: spets. 25.00.02 [Organizational and legal mechanisms of state management of e-governance at the local level on the example of the territorial community of Kyiv] : PhD Thesis. Kyiv: Institute for the Training of Personnel of the State Employment Service of Ukraine, 330 p. (in Ukrainian), c. 56 – 57.

52. Ministry of Social Affairs of Estonia. Social Protection System Overview. URL: <https://sm.ee/en>

53. OECD. Digital Government Review of Estonia URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html>

54. OECD. *Modernising Access to Social Protection: Strategies, Technologies and Data Advances in OECD Countries*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/modernising-access-to-social-protection_af31746d-en.html

55. Openbudget.gov.ua. URL: <https://openbudget.gov.ua>

56. Riigikogu (Parliament of Estonia). Social Welfare Act : RT I, 30.12.2015, 3. URL: <https://minuomavalitsus.ee/en/methodology/responsibilities-localgovernments-0>

57. Social Insurance Board of Estonia (Sotsiaalkindlustusamet). Official services portal URL: <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/en>

58. Umbach, G., & Tkalec, I. (2022). Evaluating e-governance through e-government: Practices and challenges of assessing the digitalisation of public governmental services. *Evaluation and Program Planning*, 93, C.102-118. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102118>

59. World Bank. DigitalDelivery Systems for SocialProtection : brief
Washington, DC: World Bank, 2025. URL:
<https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection/brief/digital-delivery-systems>
60. World Bank. Social Registries, Beneficiary Registries, and Integrated Social
Information Systems. Washington, D.C. World Bank. 2017. URL:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099174002062320191/pdf/P168213044bf87080a4c106557bfbdca3e.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняння обсягів фінансування соціальних програм Кам'янець-Подільської РДА та Дунаєвецької територіальної громади

Показник	Кам'янець-Подільська районна державна адміністрація (РДА)	Дунаєвецька територіальна громада
Джерело даних	Портал «Відкритий бюджет»	Портал «Відкритий бюджет»
Річний обсяг фінансування соціальних програм	≈ 280 млн грн	≈ 22 млн грн
Співвідношення фінансування	Близько 12,7 рази більше, ніж у місцевої громади	Близько 12,7 рази менше, ніж у РДА
Масштаб програм	Державні та районні програми соціального захисту, пільги, допомоги, компенсації	Локальні соціальні програми, підтримка уразливих груп, заходи громади
Фінансове навантаження	Високе, охоплює декілька громад	Нижче, орієнтоване на потреби однієї територіальної громади

**Структура бюджетних видатків Дунаєвецької громади у сфері
соціального захисту**

Категорія видатків	Зміст / напрями фінансування	Орієнтовний обсяг або частка (за даними громади / «Відкритого бюджету»)	Аналітичний коментар (прояв управлінських механізмів)
Підтримка ветеранів та членів їх сімей	Одноразові виплати, соціальні послуги, програми адаптації та реабілітації	<i>Найбільший пріоритет серед місцевих програм</i>	Демонструє орієнтацію управлінських рішень на потреби військових та родин воїнів, а також адаптацію політики до умов воєнного стану
Підтримка дітей та сімей з дітьми	Допомога малозабезпеченим сім'ям, підтримка дітей-сиріт, розвиток інклюзивних послуг	<i>Суттєва частка місцевого бюджету</i>	Відображає механізми захисту найбільш уразливих груп та реалізацію державних пріоритетів на рівні громади
Підтримка осіб з інвалідністю	Програми забезпечення технічними засобами, соціальні послуги, адресні виплати	<i>Стабільне щорічне фінансування</i>	Підтверджує дотримання принципів адресності, недискримінації та соціальної інклюзії
Інші соціальні програми громади	Місцеві ініціативи, компенсації, індивідуальні випадки допомоги	<i>Менша частка бюджету</i>	Використання гнучких управлінських механізмів для реагування на специфічні потреби населення

Відгук наукового керівника

на кваліфікаційну магістерську роботу, виконану студенткою 2 курсу спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Хорошою-Попадюк Р.В. на тему «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області)»

Актуальність обраної теми кваліфікаційної магістерської роботи найперше пояснюється особливостями сучасного інформаційного суспільства, зокрема тим, що значення публічних електронних реєстрів як об'єкта інформаційних правовідносин визначається можливістю та доцільністю автоматизованої обробки інформації та систематизацією інформаційних масивів в електронній формі у будь-якій галузі людської діяльності на основі застосування інформаційних технологій та технічних засобів, цінністю публічних реєстрів як інформаційного ресурсу діяльності органів публічної влади.

Авторкою кваліфікаційної магістерської роботи аргументовано викладено актуальність, чітко сформульовано мету і завдання, а також об'єкт та предмет дослідження. Вдало застосовано необхідну сукупність методів, які надали можливість провести об'єктивне та всебічне дослідження проблеми.

На основі аналізу доступного кола інформаційних ресурсів авторка підкріплює аналітичними матеріалами тезу про те, що розвиток електронного врядування в Україні формує нову парадигму організації державних послуг, у центрі якої – цифрові механізми взаємодії між громадянами та державою.

Відтак кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області)» відповідає чинним вимогам до написання таких робіт і може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК, і її авторка – Хороша-Попадюк Роксолана Валеріївна – заслуговує на присвоєння ступеня магістра.

Науковий керівник:

Доктор наук з державного управління,
професор

Древаль Ю.Д.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу студента другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державна служба» Хорошої-Попадюк Роксолани Валеріївни на тему: «Управлінські механізми цифровізації державних соціальних допомог (на прикладі Кам'янець-Подільської РДА Хмельницької області)»

- Актуальність та наукова новизна роботи

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є надзвичайно актуальною в умовах активної трансформації системи державного управління та переходу до цифрового формату надання соціальних послуг. У роботі автором присутнє обґрунтування наукової проблеми – підвищення ефективності управлінських

механізмів цифровізації державних соціальних допомог в умовах розвитку Кам'янець-Подільської РДА.

У вступі роботи визначено актуальність дослідження, ступінь розробленості проблеми в спеціальній літературі, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, а також представлено теоретичну складову магістерської роботи, поєднану з визначенням практичного значення отриманих результатів.

- Рівень викладу основного матеріалу

Перший розділ роботи присвячений дослідженню сутності базових понять, зокрема “публічне управління”, “цифровізація”, “соціальна політика”. А також з'ясуванню функцій та структури на визначенні поняття, сутності та ключових елементів застосування сучасних цифрових технологій у сфері соціального захисту населення. Важливим аспектом розвитку даної проблематики є формування взаємозв'язку між органами державної влади та органів місцевого самоврядування, що лежить в основі ефективного стратегічного управління соціальною сферою.

У другому розділі роботи розглянуто міжнародні нормативно-правові засади формування гуманітарної політики та охарактеризовано основні механізми розвитку цифровізації соціальних послуг у територіальних громадах.

Третій розділ роботи визначає шляхи підвищення якості соціальних послуг в Україні шляхом цифровізації та впровадження системи ЄІССС. Особливо цікавим є визначення перспектив забезпечення цифрової підтримки територіальних громад в умовах цифровізації.

- Використання

Автор успішно застосував здобуті під час навчання теоретичні й практичні знання, вміння та навички в галузі публічного управління для вирішення конкретних практичних завдань, що може бути використано в діяльності органів публічного управління.

- Рівень обґрунтованості розробок та пропозицій

Розробки, визначені автором, мають високий ступінь обґрунтованості, що полягає у практичній складовій впровадження організаційно-економічних механізмів зміцнення ідентичності і згуртованості територіальних громад, а саме застосуванні кластерного підходу до організації міжгосподарських відносин та стимулювання соціально-економічного розвитку громад та регіонів. Запропоновані автором пропозиції також мають достатній рівень обґрунтованості та значну практичну цінність.

- Оформлення випускної роботи

Дослідження оформлено на належному рівні, якісно та вчасно, з дотриманням установлених вимог до оформлення кваліфікаційних магістерських робіт.

- Рівень самостійності

Дослідження виконано самостійно, якісно та на належному рівні, з дотриманням вимог академічної доброчесності. Зміст роботи відповідає плану.

- Недоліки

Деякі положення дослідження мають дещо спірний характер, що в цілому не скасовує достатньо високого рівня виконання кваліфікаційної магістерської роботи.

- Рекомендація до захисту

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає показникам галузевого стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”, може бути допущена до захисту і заслуговує позитивної оцінки.

Головний спеціаліст відділу з питань
соціальної підтримки населення
(м. Дунаївці) управління соціального
захисту населення Кам'янець-Подільської РДА

Наталія РУДИК