

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет гуманітарно-педагогічний**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**

соціальної роботи та реабілітації

(назва кафедри)

\_\_\_\_\_ Сопівник І. В.  
(підпис) (ПІБ)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ БАКАЛАВРА)  
на тему «МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В  
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

Спеціальність 231 Соціальна робота  
(код і назва)

**Гарант освітньої програми**

Доктор педагогічних наук, професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ Осадченко І.І.  
(підпис) (ПІБ)

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

Доктор педагогічних наук, професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ Тверезовська Н.Т.  
(підпис) (ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Страп Р.В.  
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет гуманітарно-педагогічний**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

соціальної роботи та реабілітації

(назва кафедри)

Сопівник І. В.

(підпис)

(ПІБ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи  
студенту (на виконання дипломного проєкту бакалавра  
студенту)**

Страп Роману Васильовичу

Спеціальність 231 Соціальна робота

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи (дипломного проєкту бакалавра) **«Модель управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «08» 04 2025 року № 581 «С»

Термін подання завершеної роботи (проєкту) на кафедрі «20 травня»

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи (дипломного проєкту бакалавра):  
*наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених; матеріали періодичних видань;  
навчальна та довідкова література з теми дослідження.*

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Сутність понять «цифрові трансформації», «соціальні послуги», «модель».
2. Дослідити вплив цифрової трансформації на систему надання соціальних послуг.
3. Здійснити оцінку можливості використання інформаційних систем, електронного врядування та автоматизованої аналітики в управлінні соціальними послугами.
4. Розробити та експериментально перевірити програму управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

Дата видачі завдання “13” вересня 2024р.

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

**(Керівник дипломного проєкту бакалавра)**

(підпис)

Тверезовська Н.Т.

(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до виконання**

Страп Р.В.

## РЕФЕРАТ

**Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «Модель управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації»** складається з 78 сторінок друкованого тексту, 7 рисунків, 1 додатку. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

**Мета дослідження:** науково обґрунтувати та експериментально розробити програму управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

**Завдання дослідження:**

1. Сутність понять «цифрові трансформації», «соціальні послуги», «модель».
2. Дослідити вплив цифрової трансформації на систему надання соціальних послуг.
3. Здійснити оцінку можливості використання інформаційних систем, електронного врядування та автоматизованої аналітики в управлінні соціальними послугами.
4. Розробити та експериментально перевірити програму управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

Перший розділ, «Теоретичні основи управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації», присвячений аналізу сучасного стану надання соціальних послуг, визначенню їх сутності, принципів і функцій. Окрему увагу приділено впливу цифровізації на зміну підходів до управління у соціальній сфері, а також розгляду нормативно-правових основ цифрової трансформації в Україні.

Другий розділ, «Цифрові технології в управлінні соціальними послугами», містить аналіз сучасних цифрових рішень, що використовуються в системі соціального захисту. Розглянуто практику застосування інформаційних платформ, електронного документообігу, автоматизованих систем моніторингу та електронного врядування. У розділі також описується

авторська програма цифрового управління соціальними послугами, розроблена для підвищення їх якості та оперативності.

Третій розділ, «Дослідження впровадження цифрових технологій в системі соціальних послуг», присвячений опису емпіричного дослідження: методи, вибірка, аналіз результатів. Наведено оцінку ефективності впровадження запропонованої моделі, проаналізовано зворотний зв'язок від працівників.

**Ключові слова:** соціальні послуги, цифрова трансформація, управління, інформаційні системи, електронне врядування, соціальний захист, цифрові платформи.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Поняття та сутність соціальних послуг у сучасному суспільстві.....	9
1.2. Теоретичні підходи до управління соціальними послугами.....	16
1.3. Вплив цифрової трансформації на систему надання соціальних послуг...	23
<b>Висновки до першого розділу.....</b>	<b>29</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Використання інформаційних систем і платформ у наданні соціальних послуг.....	32
2.2. Електронне врядування та цифрова взаємодія з отримувачами соціальних послуг.....	39
2.3. Програма управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.....	47
<b>Висновки до другого розділу.....</b>	<b>57</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....</b>	<b>60</b>
3.1. Організація та методика проведення дослідження.....	60
3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження з реалізації програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.....	69
<b>Висновки до третього розділу.....</b>	<b>78</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>84</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>92</b>

## ВСТУП

У XXI столітті цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій розвитку суспільства, суттєво впливаючи на всі сфери життєдіяльності, включаючи соціальну. В умовах глобальної діджиталізації особливої актуальності набуває удосконалення механізмів управління соціальними послугами, яке передбачає використання сучасних цифрових технологій для забезпечення їх доступності, якості та ефективності. У зв'язку з цим питання створення інноваційних моделей управління соціальними послугами, здатних адаптуватися до нових цифрових умов, є надзвичайно важливим для розвитку соціальної політики держави.

Цифровізація соціальної сфери охоплює впровадження електронного врядування, автоматизованих інформаційних систем, платформ дистанційного надання послуг, що суттєво змінює підходи до організації та управління соціальними процесами. У працях науковців: С. Нечипоренко, Ю. Горемикіної, М. Петрова, Н. Федірко, Н. Кривоконь та ін., акцентується увага на необхідності глибокої цифрової трансформації соціального сектору задля підвищення його ефективності та адресності. Зарубіжні вчені, зокрема Т. Ларсон, К. Тейгланд, досліджують цифровізацію соціальних послуг як інструмент соціальної інклюзії та зміцнення державного управління.

У вітчизняному контексті особливо актуальним є формування ефективної моделі управління соціальними послугами в умовах воєнного стану, економічних викликів та зростаючої потреби у прозорості розподілу ресурсів. Проте, попри численні ініціативи з боку держави, наукових установ і громадських організацій, існує дефіцит комплексних досліджень, що поєднують управлінські, соціальні й технологічні аспекти трансформації соціальних послуг. Це зумовлює необхідність міждисциплінарного підходу, який дозволяє створити цілісну програму управління соціальними послугами з урахуванням вимог цифрової доби.

**Об'єкт дослідження:** процес управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

**Предмет дослідження:** програма управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

**Мета дослідження:** науково обґрунтувати та експериментально розробити програму управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

**Завдання дослідження:**

1. Сутність понять «цифрові трансформації», «соціальні послуги», «модель».
2. Дослідити вплив цифрової трансформації на систему надання соціальних послуг.
3. Здійснити оцінку можливості використання інформаційних систем, електронного врядування та автоматизованої аналітики в управлінні соціальними послугами.
4. Розробити та експериментально перевірити програму управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації.

Для дослідження моделі управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації можуть бути використані наступні **методи**: аналіз наукової, нормативно-правової та спеціальної літератури, анкетування працівників соціальної сфери та отримувачів соціальних послуг, експертне опитування, спостереження за впровадженням цифрових інструментів у соціальних установах, кількісний та якісний аналіз емпіричних даних, порівняльний аналіз моделей управління, моделювання програми управління соціальними послугами.

**Теоретичне значення** роботи полягає в узагальненні та систематизації підходів до управління соціальними послугами в умовах цифровізації. У дослідженні поглиблено понятійно-категоріальний апарат, охарактеризовано основні теоретичні моделі управління в соціальній сфері та проаналізовано вплив цифрових технологій на трансформацію управлінських процесів. Результати роботи розширюють наукові уявлення про функціонування соціальних послуг у нових соціально-технологічних умовах, сприяють

розвитку міждисциплінарного підходу до дослідження соціального управління, інтегруючи знання з соціології, менеджменту, інформаційних технологій та публічного адміністрування.

*Практичне значення* роботи визначається можливістю застосування запропонованої моделі управління соціальними послугами у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, недержавних соціальних служб та громадських організацій. Розроблена програма управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації може бути використана для оптимізації надання послуг, підвищення ефективності роботи соціальних працівників, забезпечення адресності підтримки та зменшення адміністративного навантаження. Отримані результати можуть слугувати основою для розробки методичних рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів у систему соціального захисту.

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «Модель управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації» складається з 78 сторінок друкованого тексту, 7 рисунків, 1 додатку. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

### **1.1. Поняття та сутність соціальних послуг у сучасному суспільстві**

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та впровадження концепцій цифрової трансформації, соціальні послуги набувають нових функціональних, організаційних та структурних характеристик. В умовах швидкоплинних змін у суспільстві, що зумовлені глобальними процесами інформатизації, виникає необхідність переосмислення традиційних підходів до управління соціальними послугами, зокрема в аспекті забезпечення доступності, ефективності та інтегрованості цих послуг у цифровому просторі [10, с. 12].

Наукове осмислення поняття та сутності соціальних послуг у сучасному суспільстві вимагає міждисциплінарного підходу, який інтегрує концепції соціології, менеджменту, інформаційних технологій та публічної політики. Даний підхід дозволяє не лише розкрити історичний розвиток соціальної сфери, але й окреслити нові перспективи її еволюції в контексті цифровізації. З одного боку, соціальні послуги виступають як інструмент соціальної підтримки вразливих верств населення, а з іншого – як механізм забезпечення рівних можливостей для самореалізації громадян у сучасному інформаційному суспільстві [9].

Одним із ключових аспектів дослідження є виявлення сутнісних характеристик соціальних послуг, що дозволяють визначити їх роль у забезпеченні соціальної справедливості та інтеграції. Сутність соціальних послуг, відповідно до праць С. Нечипоренко полягає у сприянні задоволенню соціальних потреб населення шляхом надання кваліфікованої допомоги, підтримки та інформаційного супроводу [34, с.320]. При цьому важливо відзначити, що у контексті цифрової трансформації змінюється не тільки

форма, але й зміст соціальних послуг, що веде до впровадження інноваційних моделей їх управління та організації.

У процесі формування теоретичних засад управління соціальними послугами актуально визначити поняття «соціальна послуга» з позицій як традиційної соціальної політики, так і сучасних цифрових технологій. Наукове дослідження цього поняття має на меті аналіз як історичних, так і сучасних підходів, зокрема, розгляд таких концептуальних категорій, як «інформаційне суспільство», «цифрова держава» та «електронне управління». Важливою складовою дослідження є ідентифікація факторів, що впливають на якість та ефективність надання соціальних послуг у цифровому середовищі, зокрема, використання електронних платформ, автоматизованих систем обробки даних та інтерактивних сервісів.

Соціальні послуги в умовах сучасної цифрової трансформації набули особливої актуальності як інструмент вирішення комплексних соціальних проблем, що потребують міждисциплінарного підходу та інтеграції сучасних технологій у традиційні механізми соціального захисту. Розглядаючи дану проблематику необхідно відзначити, що поняття «соціальні послуги» є багатовимірним феноменом, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти надання допомоги особам та групам, що опинилися у складних життєвих обставинах. Фундаментальним у цьому контексті є правова база, визначена законом «Про соціальні послуги» [45], який формує «нормативно-правову основу для організації соціальної допомоги, забезпечуючи інтеграцію економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на задоволення життєво важливих потреб людини» [45].

Наукова дискусія щодо сутності соціальних послуг висвітлює проблематику їхнього визначення як такого, що поєднує в собі як об'єктивні соціальні функції, так і суб'єктивний вимір впливу на особистість. Відсутність єдиного концептуального підходу до трактування поняття «соціальні послуги» зумовлює необхідність його системного уточнення та методологічного осмислення. Наприклад, за позицією Я. Белєвцової, соціальні послуги слід

розуміти як «вид діяльності, орієнтованої на задоволення базових соціальних потреб, профілактику та подолання складних життєвих ситуацій, що індивід не здатен вирішити власними зусиллями» [3, с.10]. Такий підхід дозволяє розглядати соціальні послуги не тільки як допоміжний механізм, але й як активну форму соціальної підтримки, спрямовану на відновлення та стимулювання життєдіяльності, а також на забезпечення умови для інтеграції особистості у соціум. Методологічна рефлексія в цьому напрямку вказує на необхідність розгляду соціальних послуг як багатовимірного процесу, що включає елементи правового регулювання, економічного стимулювання, психологічної підтримки, а також етичного супроводу у професійній діяльності соціальних працівників.

Інший підхід, який пропонує Н. Кривоконь, підкреслює соціально-психологічний вимір соціальних послуг, акцентуючи увагу на «їх здатності задовольняти як соціальні, так і соціально-психологічні потреби окремої особистості чи групи» [28, с. 31]. Цей підхід надзвичайно важливий з огляду на необхідність врахування психологічного стану людей, які опинилися у кризових ситуаціях, а також формування умов для відновлення їх психоемоційного балансу. Психологічна підтримка в рамках соціальних послуг передбачає не лише надання консультацій, але й системну роботу із створення безпечного соціального середовища, що сприяє процесам реабілітації та соціальної адаптації. Водночас, «інтеграція психологічних підходів у систему соціальних послуг дозволяє розширити рамки традиційного соціального захисту, враховуючи як індивідуальні потреби, так і колективні чинники, що впливають на соціальну стабільність» [27, с. 82].

Глобальна трансформація системи соціальних послуг у сучасному суспільстві відзначається як змінами в структурі, так і змінами в змісті соціальних заходів. За даними К. Гафарової, «соціальні послуги набувають споживчої вартості нематеріального характеру, що дозволяє їх розглядати як ефективний інструмент для задоволення соціальних потреб в умовах глобалізації» [9, с. 15]. Підхід дослідниці передбачає, що соціальні послуги

стають своєрідним мостом між традиційними засобами соціальної підтримки та інноваційними технологічними рішеннями, які забезпечують доступ до інформації та ресурсів незалежно від географічного розташування. У цьому контексті цифрова трансформація стає каталізатором для впровадження інтегрованих систем обслуговування, що здатні швидко адаптуватися до змін соціально-економічних умов та сприяти модернізації соціальної політики.

Ю. Горемікіна наголошує на тому, що «основна мета соціальних послуг полягає у забезпеченні підтримки соціально вразливих верств населення та створенні умов для їхнього гідного існування» [12, с. 9], підкреслюючи «соціальну спрямованість діяльності соціальних служб, які повинні не лише надавати допомогу, але й стимулювати розвиток особистісних ресурсів, сприяти соціальній інтеграції та зменшенню ризиків маргіналізації» [12, с.10]. Фундаментальним у цьому контексті є розуміння соціальних послуг як організованої діяльності, що передбачає використання різноманітних ресурсів і технологій для створення умов, у яких кожен громадянин має можливість відновити або покращити свою життєдіяльність. Соціальна адаптація у цьому випадку розглядається як комплексний процес, що включає як психологічні, так і соціально-економічні аспекти, що вимагає узгоджених зусиль державних структур, громадських організацій та професійних соціальних працівників.

В. Гончаров пропонує розмежувати поняття соціальних послуг «у широкому та вузькому сенсі, що дозволяє більш детально охопити різні виміри цього феномену» [11, с. 12]. У широкому значенні соціальні послуги «характеризуються як комплекс заходів, спрямованих на задоволення різноманітних соціальних потреб окремих осіб або груп населення, що охоплює як превентивні, так і реабілітаційні заходи» [55, с.38].

Вищевказаний підхід дозволяє розглядати соціальні послуги не лише як реакцію на вже існуючі соціальні проблеми, а й як інструмент попередження можливих кризових ситуацій через своєчасне виявлення ризиків і розробку профілактичних програм. У вузькому ж значенні соціальні послуги визначаються як «цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на

допомогу соціально незахищеним верствам населення, які опинилися в критичних життєвих обставинах, з метою відновлення їхньої життєдіяльності, соціальної адаптації та забезпечення можливості повернення до активного соціального функціонування» [39, с. 70]. Така диференціація дозволяє розробити більш специфічні моделі управління соціальними послугами, які враховують як загальносуспільні потреби, так і специфіку окремих соціальних груп.

У сучасних умовах соціальних трансформацій та економічних викликів, зростає значення розробки інтегрованої системи соціальних послуг, що спрямована на задоволення потреб найбільш вразливих верств населення. Згідно з уточненням Л. Сідельнік, споживачами соціальних послуг, як «правило, є особи з дуже низьким рівнем доходів, що у багатьох випадках опиняються за межею бідності» [53, с. 69]. Ці категорії громадян часто не мають можливості самостійно здійснювати вибір надавачів послуг, порівнювати їх якість або проводити аналіз отриманих результатів, оскільки їм бракує необхідної компетенції для формування власної думки щодо оптимальних варіантів соціальної підтримки. Відсутність економічних важелів, що могли б стимулювати конкурентну боротьбу серед надавачів, унеможлиблює самостійну ініціативу з підвищення якості послуг, тому відповідальність за забезпечення певного стандарту якості, що гарантує досягнення конкретного результату, покладається на державні інститути.

У сучасній практиці багато аспектів надання соціальних послуг реалізуються недержавними організаціями та установами, що вимагає систематизації та упорядкування методів їх надання. Наявність численних суб'єктів у сфері соціального захисту створює потребу у розробці загальної концепції, яка ґрунтується на узагальненні найкращих практик як на вітчизняному, так і на зарубіжному рівнях [57]. Такий підхід дозволяє створити єдину систему, орієнтовану на ефективне задоволення потреб населення, що знаходиться в скрутних життєвих обставинах, адже ці люди змушені докладати додаткових зусиль для організації власного існування

через порушення звичних процесів життєдіяльності. Водночас, порушення звичних норм функціонування особистості створює додаткові бар'єри для самостійного вирішення життєвих проблем, що ще більше підкреслює необхідність державного регулювання якості послуг.

Сучасні тенденції розвитку соціальної сфери, проаналізовані Н. Кривоконь, вказують на необхідність впровадження гуманістично спрямованої системи соціальних допомог та послуг, орієнтованої на індивідуальні особливості та життєві ситуації споживачів [28]. Така система повинна враховувати як соціокультурні особливості конкретного суспільства, так і специфіку його економічного та правового середовища. Гуманістичний підхід, що надає перевагу індивідуальності кожного клієнта, передбачає комплексне забезпечення соціального супроводу, який має включати не тільки матеріальну допомогу, а й психологічну підтримку, професійне консультування та інші форми соціальної реабілітації. Успішна реалізація цього підходу вимагає створення науково обґрунтованої концепції розвитку соціальних послуг та менеджменту соціальних служб, яка враховує сучасні досягнення науки, досвід провідних європейських країн, а також специфіку вітчизняного соціально-культурного середовища.

Значну увагу слід приділити процесу модернізації системи соціальних послуг у концепції людського розвитку, як це обґрунтовують С. Нечипоренко та Ю. Горемикіна, вказуючи на те, що «розвиток інфраструктури соціальних послуг неминує супроводжується передачею повноважень щодо надання послуг у сфері соціального захисту на регіональний рівень, що дозволяє знизити адміністративні витрати та оптимізувати управлінські процеси» [12, с. 15]. Водночас, розробка та впровадження соціальних стандартів стає важливим інструментом регулювання якості надання послуг, орієнтованих насамперед на найбільш вразливі верстви населення. Модернізація системи соціального захисту має забезпечити оперативну реакцію на соціальні ризики та зміни потреб споживачів, що передбачає диверсифікацію ресурсів та розширення спектру надавачів послуг. Такий підхід створює умови для

активної адаптації системи до викликів часу та стимулює процеси соціальної мобілізації.

Особливу увагу в дослідженні сучасних тенденцій у сфері соціальних послуг варто приділити методологічним аспектам формування інтегрованої системи управління. Недосконалість нормативно-правової бази, а також недоопрацьованість методик розрахунку кількісних нормативів у сфері соціального обслуговування створюють низку проблем для контролю за діяльністю недержавних організацій, підприємств та приватних осіб, що займаються наданням соціальних послуг [10, с. 13]. Це ускладнює можливість проведення ефективного моніторингу та оцінки якості послуг, що надаються, а також впровадження заходів, спрямованих на їх вдосконалення. У зв'язку з цим, державі слід розробити комплекс заходів з реформування правового регулювання механізму реалізації соціальних послуг, що забезпечить як узгодженість дій усіх суб'єктів соціальної політики, так і високий рівень соціального захисту для споживачів.

Професіонали соціальної роботи, що орієнтуються на індивідуальний підхід до кожного клієнта, підкреслюють на відсутність належних соціально-психологічних знань та умінь, що значно знижує ефективність надання соціальних послуг окремим категоріям громадян. Це обумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації фахівців соціальної сфери, що має включати як вивчення сучасних підходів до роботи з вразливими групами, так і впровадження інноваційних технологій, здатних покращити процеси взаємодії між соціальними службами та їхніми клієнтами. Професійна підготовка має забезпечити як практичну компетентність, так і теоретичну базу для аналізу та удосконалення соціально-психологічних аспектів роботи, що є «запорукою створення умов для ефективної соціальної адаптації та реабілітації» [19, с. 110].

Отже, аналіз сучасних підходів до організації та надання соціальних послуг свідчить про необхідність комплексного реформування даної сфери, що базується на інтеграції гуманістичних принципів, сучасних технологічних

рішень та ефективного правового регулювання. Розвиток цієї системи має здійснюватися з урахуванням специфіки вразливих верств населення, які є основними споживачами соціальних послуг, та потребують особливої уваги з боку державних інституцій. Створення єдиної системи, що узагальнює кращий досвід надання соціальних послуг, сприятиме формуванню умов для забезпечення високої якості допомоги, здатної адекватно реагувати на зміни соціальних ризиків та забезпечувати ефективну соціальну підтримку громадян у кризових ситуаціях.

Комплексне реформування соціальної сфери вимагає ретельного аналізу чинних нормативно-правових актів та розробки нових стандартів, що дозволять не лише підвищити ефективність роботи окремих організацій, але й забезпечити системність підходів до управління соціальними послугами на всіх рівнях. Сучасні дослідники та практики наголошують на тому, що інтеграція правових, економічних, соціально-психологічних та технологічних компонентів у єдину систему є запорукою успішної реалізації заходів соціального захисту. Це дозволить забезпечити як оперативну реакцію на нагальні соціальні потреби, так і стратегічний розвиток інфраструктури соціальних послуг, що відповідає викликам сучасного суспільства.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління соціальними послугами**

Теоретичні підходи до управління соціальними послугами в умовах сучасних соціально-економічних викликів базуються на інтеграції багатьох компонентів соціального захисту, що охоплюють правові, економічні, соціально-психологічні та технологічні аспекти. Сутність цих підходів полягає у формуванні єдиної концепції, яка «дозволяє системно аналізувати, прогнозувати та оптимізувати процеси надання соціальних послуг, враховуючи специфіку вразливих груп населення, що традиційно є основними споживачами даних послуг» [20, с. 96].

Одним із ключових теоретичних напрямів є підхід, орієнтований на індивідуалізацію соціальної допомоги, який підкреслює необхідність врахування особливостей життєвих ситуацій споживачів. Згідно з цим підходом, соціальні послуги мають розглядатися не просто як набір стандартних заходів, а як «комплекс заходів, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування на конкретні потреби осіб, що опинилися у складних життєвих обставинах» [52, с. 105]. У цьому контексті інтеграція гуманістичних принципів із сучасними технологічними рішеннями стає основою для розробки моделей, здатних адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та сприяти підвищенню якості життя громадян.

Іншим важливим напрямом є системний підхід до управління соціальними послугами, який передбачає комплексне розуміння взаємозв'язків між різними елементами системи соціального захисту. Він базується на концепції синергетики, де взаємодія правових, економічних, соціально-психологічних та інформаційних чинників створює умови для формування ефективної управлінської системи [59, с. 121]. Системний аналіз дозволяє ідентифікувати слабкі місця існуючих моделей, що виражається у фрагментарності управлінських процесів, недостатній координації між суб'єктами соціальної політики та нерівномірному розподілі ресурсів. Особливе значення набуває розвиток методології розподілу фінансових та людських ресурсів, що сприяє формуванню адаптованих моделей управління.

Сучасні теоретичні підходи також враховують роль інноваційних технологій у процесах управління соціальними послугами. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем обробки даних та інтерактивних сервісів дозволяє не лише підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, але й забезпечити прозорість та контроль за якістю надання послуг. Така технологічна інтеграція сприяє створенню динамічних моделей, здатних адаптуватися до стрімко змінних соціально-економічних умов, та дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасності. У цьому контексті важливим є також питання модернізації нормативно-правової бази, що регулює діяльність

суб'єктів, залучених до надання соціальних послуг, з метою «забезпечення єдності стандартів та підтримки конкурентних механізмів у секторі соціального захисту» [58, с. 77].

Теоретичні дослідження вказують на необхідність розробки узгоджених стратегій, які б поєднували індивідуальний підхід до клієнта із системним управлінням ресурсами. Аналіз сучасних тенденцій розвитку соціальної сфери дозволяє виявити недоліки існуючих моделей, що відображають недостатню інтеграцію соціально-економічних, правових та технологічних чинників. Трансформація управлінських процесів, орієнтованих на індивідуальний підхід та активну участь громадян у формуванні політики соціального захисту, є ключовою умовою для забезпечення ефективного функціонування системи соціальних послуг [63, с. 21]. Формування ефективної стратегії вимагає не лише врахування специфіки регіональних особливостей, але й адаптації кращих практик міжнародного досвіду, що дозволить створити систему, здатну адекватно реагувати на виклики сучасності.

У сучасних умовах теоретичне осмислення та аналіз управління соціальними послугами набуває надзвичайної актуальності завдяки мультидисциплінарному підходу, що ґрунтується на синтезі знань з соціології, економіки, менеджменту та державного управління. Концептуальна база цього напрямку досліджень передбачає інтеграцію багатьох методологічних підходів, кожен з яких демонструє власні специфічні акценти у розумінні процесів організації, функціонування та розвитку системи соціального забезпечення. Наукова дискусія з даної проблематики охоплює аналіз ключових управлінських функцій, які формують основу управлінського процесу у соціальній сфері, а саме: стратегічне планування, організаційна координація, мотиваційне забезпечення, а також контроль та моніторинг результативності діяльності [52, с. 102]. Планування розглядається як процес формування довгострокових та короткострокових стратегій, що ґрунтуються на глибокому аналізі соціальних потреб цільових груп, а також на вивченні динаміки соціальних процесів. Організаційна функція в свою чергу

характеризується створенням ефективної мережі суб'єктів, що включає як державні установи, так і представників приватного та некомерційного секторів, що сприяє формуванню синергетичного ефекту завдяки інтеграції ресурсів та компетенцій різних структур.

Підхід, що базується на системному аналізі, дозволяє розглядати управління соціальними послугами як єдину інтегровану систему, в якій окремі елементи не просто функціонують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії, утворюючи комплексну мережу зв'язків, що впливають на загальний результат діяльності. До системного підходу, використовуючи методологію аналізу комплексних адаптивних систем, надає змогу виявити внутрішні зв'язки між різними суб'єктами соціальної сфери, а також дослідити механізми зворотного зв'язку, що впливають на процес прийняття рішень. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, зокрема електронного врядування та систем штучного інтелекту для аналізу великих даних, є невід'ємною складовою даного підходу, адже «дозволяє оперативно реагувати на виклики сучасності та адаптувати управлінські моделі до швидкозмінних соціальних умов» [38, с. 202].

Інституційний підхід до управління соціальними послугами акцентує увагу на нормативно-правовому регулюванні, що формує правову базу для функціонування соціальної політики. Дослідження в даній галузі зосереджені на аналізі законодавчих актів, державних програм та міжнародних стандартів, які визначають рамки та напрямки діяльності суб'єктів соціальної сфери [31, с. 41]. Особливо важливим є вивчення партнерських відносин між державною владою, бізнес-сектором та громадськими організаціями, що дозволяє забезпечити мультистейкхолдерський підхід до вирішення соціальних проблем. Важливість даного підходу визначається його здатністю створити сприятливі умови для реалізації політики соціального захисту, забезпечення прав людини та сприяння формуванню соціальної справедливості.

Економічний аспект управління соціальними послугами зосереджується на розробці моделей фінансування, аналізі ефективності використання

бюджетних та позабюджетних ресурсів, а також на визначенні оптимальних стратегій розподілу фінансових потоків у соціальній сфері. Сучасні дослідники використовують комплексні економічні моделі, що враховують принципи результативного бюджетування, аналізу витрат та вигід, а також економічної ефективності. Такий підхід дозволяє не лише обґрунтувати раціональне використання фінансових ресурсів, але й сприяти впровадженню інноваційних механізмів фінансового менеджменту, що відповідають сучасним викликам. Аналізуючи економічні процеси, дослідники наголошують на необхідності застосування принципів прозорості, цільового розподілу коштів та оптимізації витрат з метою забезпечення високої якості соціальних послуг.

Менеджерський аспект у сфері управління соціальними послугами набуває особливої ваги у зв'язку з необхідністю ефективної організації роботи кадрів, формуванням лідерських якостей та забезпеченням високої мотивації персоналу. Науковий дискурс у цій галузі орієнтований на розробку та впровадження сучасних управлінських технологій, таких як agile-менеджмент, lean-методи та інші інноваційні підходи, що дозволяють оптимізувати внутрішні процеси у соціальних установах [32]. Значну увагу приділяють аналізу організаційної культури, методів комунікації між співробітниками та механізмів підвищення кваліфікації кадрів. Практичне застосування менеджерських інструментів сприяє формуванню стабільної управлінської структури, що здатна оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволення потреб отримувачів соціальних послуг [33].

Соціально-орієнтований підхід визначає ключову роль індивідуального підходу до кожного отримувача послуг, акцентуючи увагу на забезпеченні соціального партнерства, активному залученні громадянського суспільства та формуванні клієнтоцентричної парадигми. У науковій літературі широко висвітлюється необхідність використання технологій кейс-менеджменту, що дозволяють розробляти персоналізовані стратегії підтримки та супроводу осіб,

які потребують соціальної допомоги [37]. Цей підхід базується на ідеї забезпечення комплексної соціальної підтримки, яка враховує індивідуальні потреби, особливості соціального становища та специфіку сімейних відносин. Таким чином, застосування соціально-орієнтованих методик сприяє не лише підвищенню якості надання послуг, але й створенню умов для формування довгострокових партнерських відносин між соціальними працівниками та клієнтами.

Комплексний аналіз теоретичних підходів до управління соціальними послугами вимагає синтезу знань із суміжних дисциплін та постійного вдосконалення управлінських моделей відповідно до змін соціально-економічних умов. Наукові дослідження у даній сфері показують, що інтеграція функціональних, системних, інституційних, економічних, менеджерських та соціально-орієнтованих підходів створює базу для розробки ефективних моделей управління, які здатні адекватно реагувати на сучасні виклики. Важливим є розуміння того, що кожен з підходів має свої особливості та обмеження, але саме їх комбінування дозволяє досягти синергічного ефекту, що забезпечує стабільність та високий рівень адаптивності соціальних систем. В цьому контексті значну увагу слід приділяти розробці інноваційних підходів до управління, які враховують сучасні тенденції цифровізації, автоматизації управлінських процесів та розвитку інформаційного забезпечення. Системна інтеграція сучасних технологій та наукових методів дослідження дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи високий рівень ефективності та результативності діяльності суб'єктів соціального забезпечення.

Наукова парадигма в сфері управління соціальними послугами передбачає постійне удосконалення теоретичних основ з урахуванням емпіричних даних та практичного досвіду. Сучасні дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу, який поєднує детальний аналіз внутрішніх управлінських процесів із врахуванням зовнішніх соціальних та економічних впливів [37, с. 91]. Таким чином, розуміння сучасних викликів у

сфері соціального забезпечення неможливо без системного підходу, який передбачає не лише аналіз структурних елементів, а й врахування факторів, що визначають ефективність функціонування соціальних установ. Це дозволяє побудувати моделі, які здатні адаптуватися до різноманітних соціальних контекстів, забезпечуючи при цьому стійкість системи в умовах змін зовнішнього середовища.

Глибоке осмислення управлінських процесів у соціальній сфері вимагає використання як традиційних, так і інноваційних підходів, що сприяють розробці ефективних стратегій соціального забезпечення [49]. Розглядаючи феномен управління соціальними послугами з перспективи інтеграції наукових дисциплін, слід відзначити, що кожен з підходів – функціональний, системний, інституційний, економічний, менеджерський та соціально-орієнтований – має власну методологічну специфіку та практичну цінність. Їхній синтез дозволяє забезпечити багаторівневий аналіз та розробити інтегровану модель управління, яка враховує не лише поточні потреби суспільства, але й прогнозує майбутні виклики, що стоять перед системою соціального захисту. Використання методів аналізу великих даних, цифрових технологій та сучасних управлінських стратегій у поєднанні з традиційними підходами сприяє формуванню гнучких механізмів, здатних адаптуватися до швидкозмінних соціально-економічних умов, забезпечуючи високий рівень якості надання соціальних послуг [52, с. 106].

Таким чином, синтез теоретичних підходів до управління соціальними послугами відображає складну та багаторівневу природу даної проблематики, де інтеграція функціональних, системних, інституційних, економічних, менеджерських та соціально-орієнтованих компонентів сприяє створенню ефективних моделей управління. Цей комплексний підхід дозволяє розробити стратегії, що не лише відповідають сучасним викликам, а й формують основу для подальшого розвитку соціального забезпечення, враховуючи потреби суспільства, інституційні можливості та економічні обмеження. Висвітлення цього питання вимагає постійного оновлення теоретичних концепцій з

урахуванням емпіричних даних, що сприяє розвитку інтегративної парадигми у сфері соціального управління. Наукове осмислення проблематики управління соціальними послугами, зокрема через призму інтеграції традиційних та інноваційних підходів, дозволяє глибше зрозуміти сутність процесів соціальної підтримки, забезпечення прав та інтересів громадян, а також визначити оптимальні механізми реалізації соціальної політики в умовах сучасних викликів.

### **1.3. Вплив цифрової трансформації на систему надання соціальних послуг**

Внаслідок багаторічного історичного досвіду розвитку концепції соціальної держави, що налічує понад століття формування, вона сьогодні є стійкою традицією для більшості сучасних суспільств. Сучасний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій стимулює перехід від класичних моделей соціального захисту до нової, цифрової парадигми. Цифрові системи соціального захисту передбачають інтеграцію онлайн-платформ, через які громадяни можуть здійснювати взаємодію з державними установами з питань отримання соціальних послуг [50, с. 175]. Такі платформи автоматизують процеси збору, аналізу та обробки даних, що забезпечує визначення права на отримання послуг, оцінку рівня потреб та ідентифікацію потенційних ризиків шахрайства щодо виплат, що сприяє оптимізації адміністративних процесів у сфері соціального забезпечення.

Розгортання глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, яка розпочалася у 2020 році, прискорило цифрову трансформацію соціальних сервісів у багатьох країнах світу. У контексті України виклики, спричинені суспільно-політичною кризою та широкомасштабною війною, що почалася 24 лютого 2022 року внаслідок російської агресії, ще більше підкреслили необхідність негайного впровадження інноваційних електронних сервісів у сфері соціального захисту [14, с. 82]. Ці фактори не лише актуалізували

продовження державної реформи цифровізації соціальної сфери, але й зумовили необхідність термінової розробки нових соціальних е-сервісів, що мають критичне значення для населення, яке постраждало від окупації. Стратегічною метою державної політики цифрової трансформації соціальної сфери в Україні визначено перехід до єдиної електронної системи соціального захисту, що, за попередніми оцінками, дозволить щорічно заощаджувати до 11 млрд грн, забезпечити прозорий моніторинг використання державних коштів та гарантувати їх адресність [14].

Цифрова трансформація являє собою процес переходу організації до інноваційних моделей функціонування за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій і сервісів, що здійснюється через стратегічне партнерство усіх зацікавлених сторін. Цей процес охоплює як розробку спеціалізованого програмного забезпечення, так і комплексну оцінку рівня цифровізації підприємства, що дозволяє адаптувати його до нових викликів і підвищити конкурентоспроможність [9].

Відповідно до положень Закону України «Про соціальні послуги», функціонування системи надання соціальних послуг ґрунтується на низці засад, що включають профілактичний характер послуг, їх адаптацію до конкретних потреб осіб або сімей, які належать до вразливих груп чи опинилися у складних життєвих обставинах, а також забезпечення безперервності і послідовності надання послуг за рахунок взаємодії різних суб'єктів системи [45]. Ці засади передбачають гарантування державних гарантій у сфері надання послуг та стимулювання конкуренції, що сприяє демонополізації ринку соціальних послуг. Крім того, принцип рівності прав, обов'язків та відповідальності між суб'єктами державного і недержавного секторів є визначальним для забезпечення високої якості послуг і справедливого розподілу ресурсів.

Забезпечення найкращих інтересів отримувачів соціальних послуг виступає пріоритетним завданням у системі соціального захисту, що виражається у задоволенні індивідуальних потреб кожного отримувача. Цей

підхід передбачає врахування вікових, статевих, здоров'явих особливостей, рівня інтелектуального та фізичного розвитку, життєвого досвіду, а також культурної, родинної, етнічної та іншої належності отримувачів. Особлива увага приділяється забезпеченню потреб дітей, осіб з інвалідністю, осіб, визнаних недієздатними або з обмеженою цивільною дієздатністю, а також осіб похилого віку. При цьому враховується можливість отримувачів самостійно висловлювати свою думку, якщо їхній вік, рівень розвитку та стан здоров'я дозволяють це зробити.

Таким чином, цифрова трансформація в контексті соціальних послуг не лише модернізує механізми управління та взаємодії між суб'єктами соціального забезпечення, а й сприяє інтеграції сучасних технологічних рішень з традиційними підходами до соціальної роботи, що забезпечує персоніфікований та всеохоплюючий підхід до задоволення потреб громадян. Цей процес, який базується на синергії технологічних інновацій та соціальних гарантій, є невід'ємною складовою сучасної стратегії розвитку як державного, так і недержавного секторів соціального захисту [30, с. 28].

Процес цифровізації системи надання соціальних послуг в Україні є відносно новим і перебуває на стадії становлення. Значна частина наукових досліджень зосереджена на аналізі діджиталізації з економічної перспективи, адже електронізація фінансових процесів, інтернет-банкінг, автоматизація операцій у державних та приватних установах надають можливість для оперативного впровадження сучасних технологій. Проте, численні роботи також аналізують зарубіжний досвід цифровізації соціальних та адміністративних послуг. Дослідниця М. Репецька, аналізуючи зарубіжну практику впровадження електронних адміністративних послуг, відзначала, що в розвинених демократіях прості адміністративні операції, зокрема реєстрація транспортних засобів чи фізичних осіб-підприємців, можуть здійснюватися через Інтернет у зручний для користувача час, що значно скорочує час обслуговування, мінімізує черги та знижує ризики корупційних проявів [50, с. 177]. У той же час, в Україні, незважаючи на законодавчі гарантії щодо

використання інформаційно-комунікаційних технологій у наданні адміністративних послуг, механізми реалізації цих положень наразі мають обмежене застосування.

Дослідження І. Л. Петрової, О. Г. Балака та Г. М. Качана свідчать про те, що цифровізація охоплює трансформацію всіх аспектів життєдіяльності людини, включаючи сферу зайнятості, побуту та дозвілля. З огляду на це, роль держави в забезпеченні сприятливих умов для розвитку цифрової економіки та цифрової зайнятості набуває особливої важливості. Держава має зосередити свої зусилля на розбудові сучасної цифрової інфраструктури та розширенні доступу до інформаційних технологій для всіх верств населення, а також гарантувати соціальний захист працівників ІТ-сфери. М. М. Петрова підкреслює, що розвиток електронних послуг реалізується через централізований доступ до державних сервісів за допомогою спеціалізованих веб-порталів, впровадження електронних адміністративних процедур для отримання офіційних документів, організації комунікації з адміністративними структурами та подачі скарг, що суттєво спрощує процедури, пов'язані з оформленням документів [40, с. 12].

Сучасні технології забезпечують підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, налагоджують постійну комунікацію між владою та громадськістю за допомогою різноманітних електронних ресурсів. Проте існують виклики, пов'язані з недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів, зокрема в малих населених пунктах та віддалених регіонах, а також обмеженим матеріально-технічним забезпеченням, що суттєво впливає на темпи цифровізації [30].

Дослідження Ларсона та Тейгlanda свідчать про те, що цифрові рішення для сфери соціального захисту часто стикаються з проблемами масштабованості, оскільки стрімкий розвиток цифрових технологій змушує інвесторів спрямовувати кошти до більш прибуткових напрямків [65]. Проте, впровадження цифровізації набуває дедалі більшого розповсюдження як у проектах оптимізації соціальних виплат та допомог, так і у практиці соціальної

роботи. Розширення можливостей дистанційного надання підтримки дозволяє забезпечити індивідуалізований підхід до кожного отримувача послуг, що є особливо важливим для формування високоякісної системи соціального захисту.

Характерною особливістю соціального захисту є високий рівень попиту на послуги, що поєднується з високою трудомісткістю їх створення, що зумовлює значний обсяг державних витрат на соціальну сферу, що особливо яскраво проявляється у розвинених країнах. Цифровізація соціальних послуг відкриває можливості для радикальної трансформації цієї сфери. Дослідження Г.О. Федоренко свідчать, що імплементація інформаційно-комунікаційних технологій є успішною у проектах з підвищення якості соціальної підтримки, що включає як надання персоналізованої фізичної підтримки, так і фінансової допомоги [60]. Перехід на цифрові технології при наданні послуг соціальної підтримки на дому, особливо для осіб з обмеженими можливостями та людей похилого віку, сприяє їх самозабезпеченості та полегшує виконання побутових завдань із застосуванням спеціалізованих пристроїв, що дозволяє знизити фізичне навантаження на соціальних працівників. Також успішні проекти з використання онлайн-сервісів для організації соціальних виплат дозволяють оптимізувати використання часу та ресурсів, що є особливо актуальним для працездатного населення.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифрова трансформація соціальних послуг є багатовимірним процесом, який охоплює технічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти. Інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема систем управління фінансовими витратами, електронного урядування та онлайн-платформ для взаємодії між державними установами та громадянами, сприяє оптимізації адміністративних процесів і забезпеченню високої адресності використання державних ресурсів. Водночас, співпраця держави з приватними компаніями у сфері соціального страхування створює передумови для формування ефективної системи соціального захисту. Проте успішна цифровізація вимагає подальших наукових досліджень стратегічних

перспектив реформування традиційних моделей соціального забезпечення з урахуванням особливостей соціального середовища, інституційних можливостей та викликів сучасної епохи.

Цифровізація виступає однією з ключових тенденцій сучасного розвитку цивілізації, що формує інклюзивне суспільство та модернізує механізми управління [61]. Завдяки впровадженню цифрових технологій відбувається розширення доступу до охорони здоров'я, освіти, банківських послуг та інших сфер, що сприяє підвищенню якості та охоплення державних сервісів, а також стимулює нові форми співпраці між громадянами. У сучасному інформаційному просторі цифрові технології дозволяють реалізовувати діяльність незалежно від географічного розташування, забезпечуючи можливість проведення відеоконференцій, здійснення електронних покупок, а також дистанційне надання послуг, що є важливими компонентами цифрової трансформації.

Науковий аналіз діджиталізації свідчить про її потенціал у вирішенні актуальних соціальних проблем за рахунок полегшення доступу до ключових ресурсів і послуг. У сфері охорони здоров'я електронні системи дозволяють впроваджувати інтегровані рішення для моніторингу та надання медичної допомоги, що сприяє зниженню бар'єрів доступу до якісних медичних послуг. Аналогічно, у галузі освіти розвиток дистанційного навчання забезпечує можливість отримання знань незалежно від місця проживання та соціального статусу, сприяючи вирівнюванню освітніх можливостей серед населення. Крім того, впровадження інноваційних фінансових сервісів сприяє створенню умов для розширення доступу до банківських та інших фінансових послуг, що стимулює економічну активність і забезпечує прозорість фінансових потоків [38].

Зростання якості державного управління тісно пов'язане з освоєнням урядами цифрових інструментів, що спрямовані на оптимізацію адміністративних процесів та удосконалення системи надання послуг. Використання таких технологій, як електронне врядування, системи

електронних реєстрацій, електронні петиції та інтегровані платформи для контролю за виконанням нормативно-правових актів, дозволяє створити умови для підвищення ефективності, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Таким чином, цифровізація сприяє посиленню потенціалу державних інституцій, підвищуючи їх здатність реагувати на соціально-економічні виклики та зміцнюючи довіру громадян до системи державного управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифровізація є стратегічним інструментом для модернізації як державного управління, так і соціальної інфраструктури. Інтеграція сучасних технологій дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності суб'єктів суспільного сектора, оптимізувати управлінські процеси, розширити доступ до якісних послуг і створити умови для сталого розвитку держави. У цьому контексті використання цифрових рішень слугує каталізатором інноваційних змін, що сприяють формуванню сучасного, відкритого та адаптивного суспільства, здатного ефективно реагувати на виклики глобалізації та інформаційної епохи.

### **Висновки до першого розділу**

У результаті комплексного аналізу теоретичних засад управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації, проведеного у першому розділі, було виявлено, що сучасна система соціального захисту набуває нових функціональних та організаційних характеристик завдяки інтеграції традиційних соціальних механізмів із сучасними цифровими технологіями. Ця інтеграція сприяє розширенню доступності соціальних послуг для вразливих груп населення та підвищенню їх адаптивності до змін у соціально-економічному середовищі, що є надзвичайно важливим у контексті глобальних викликів.

Аналіз теоретичних підходів дозволив систематизувати ключові концепції, що лежать в основі управління соціальними послугами, та

визначити сутність індивідуалізованого підходу, орієнтованого на конкретні потреби осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах. Інтеграція гуманістичних принципів із сучасними технологічними рішеннями створює умови для персоніфікованої підтримки, яка враховує як соціально-економічні, так і психологічні чинники, що впливають на ефективність надання допомоги.

Системний підхід, що базується на синергетичному аналізі взаємодії правових, економічних, соціально-психологічних та інформаційних компонентів, дозволяє створити цілісну модель управління, яка оптимізує процеси розподілу ресурсів та підвищує координацію між суб'єктами соціальної політики. Модернізація нормативно-правової бази, що забезпечує гармонізацію стандартів та стимулює розвиток конкурентних механізмів, є важливою умовою для підвищення прозорості та ефективності роботи системи соціального захисту.

Вплив цифрової трансформації на систему соціального захисту виявився багатовимірним: застосування електронних платформ, автоматизованих систем обробки даних і інтерактивних сервісів сприяє модернізації управлінських процесів, оптимізації використання державних ресурсів і зміцненню довіри громадян до державних інститутів. Розробка єдиної електронної системи соціального захисту, що забезпечує оперативний моніторинг використання бюджетних коштів, є стратегічною метою державної політики і сприяє більш ефективному реагуванню на соціальні кризи та ризики.

Особливу увагу дослідження приділяє підвищенню кваліфікації фахівців соціальної роботи, що є запорукою успішної реалізації інноваційних управлінських рішень. Освоєння новітніх технологій та вдосконалення методик індивідуального підходу сприяє формуванню умов для ефективної взаємодії між цифровими технологіями та традиційними методами соціальної підтримки, що в кінцевому підсумку підвищує адаптаційні можливості суспільства.

Отримані результати свідчать про те, що майбутнє розвитку системи соціальних послуг невід’ємно пов’язане з інтеграцією цифрових технологій у всі аспекти управління. Комплексний підхід, що об’єднує індивідуальні потреби отримувачів, системний аналіз взаємодії суб’єктів соціальної політики та сучасні технологічні рішення, створює основу для формування адаптивної та стійкої системи соціального захисту. Ці висновки утворюють наукову базу для подальшого удосконалення практики цифровізації соціальних послуг та розробки інноваційних стратегій управління, спрямованих на забезпечення високої якості соціальної підтримки в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

## **РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ**

### **2.1. Використання інформаційних систем і платформ у наданні соціальних послуг**

В сучасних умовах розвиток інформаційних технологій формує якісно новий контекст для надання соціальних послуг, що сприяє трансформації підходів до організації соціальної роботи, її методології та практичної реалізації. Значна увага приділяється інтеграції інноваційних інформаційних систем та платформ, які дозволяють оптимізувати процес обробки даних, покращити комунікацію між соціальними працівниками та клієнтами, а також забезпечити оперативну реакцію на потреби користувачів соціальних послуг. Фундаментальні дослідження в цій галузі обґрунтовують необхідність широкої цифровізації соціальної роботи, що включає як автоматизацію внутрішніх процесів, так і створення відкритих інтерактивних сервісів для користувачів. Глибокий аналіз технологічних рішень свідчить про те, що використання інформаційних платформ дозволяє не лише підвищити ефективність управління соціальними службами, але й сприяти розвитку персоналізованого підходу до кожного клієнта, що має особливе значення в контексті мультидисциплінарної взаємодії фахівців різних профільних галузей [3].

Під час реалізації інформаційних систем в сфері соціальних послуг проводиться інтеграція сучасних програмних комплексів, які характеризуються високою гнучкістю, масштабованістю та можливістю адаптації до різних умов діяльності. Розробка програмного забезпечення, що підтримує модульну архітектуру, дозволяє організаціям ефективно координувати діяльність із залучення ресурсів, розподілу навантаження між різними відділами та забезпечення безперервного моніторингу змін у потребах цільових груп. Таке програмне забезпечення зазвичай містить аналітичні

інструменти, здатні проводити статистичне опрацювання великих масивів даних, що сприяє виявленню тенденцій та закономірностей у поведінці користувачів соціальних послуг. Високопродуктивні алгоритми обробки даних дозволяють здійснювати як прогнозування потенційних ризиків, так і оперативне реагування на нові виклики, що виникають у сфері соціальної допомоги [7]. Приклади практичної реалізації подібних систем в Україні та за кордоном свідчать про те, що їх впровадження веде до зменшення адміністративного навантаження на співробітників соціальних служб та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Комплексне впровадження інформаційних платформ в систему соціального забезпечення вимагає високого рівня координації між різними суб'єктами соціальної політики, включаючи державні установи, недержавні організації, комунальні служби та приватних партнерів. Це забезпечує створення інтегрованого інформаційного середовища, яке дозволяє швидко обмінюватися інформацією між різними елементами системи соціального захисту. При цьому розробка стандартів взаємодії між інформаційними системами набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує сумісність даних та їх коректну інтерпретацію під час передачі інформації між різними платформами. Прикладом може служити система єдиного державного реєстру соціальних послуг, яка, інтегруючись із місцевими інформаційними платформами, створює єдину базу даних, що містить інформацію про отримувачів допомоги, їх індивідуальні плани роботи, результати взаємодії з соціальними працівниками, а також ефективність впроваджених заходів соціальної підтримки [5, с. 6].

Особливий інтерес викликає процес цифрової трансформації, який відображається в адаптації традиційних підходів до соціальної роботи у світлі сучасних інформаційних технологій. Впровадження мобільних додатків, онлайн-платформ та хмарних сервісів у сфері соціальної роботи відкриває нові можливості для комунікації між фахівцями та користувачами послуг [9]. Професійна взаємодія у цьому контексті характеризується високим ступенем

автоматизації обробки заяв, реєстрації звернень, електронного документообігу та аналітики даних. Ці інновації сприяють більш глибокій персоналізації підходів до кожного конкретного випадку, дозволяючи оперативно реагувати на змінні соціальні потреби, що виникають у різних верствах населення. У практичній площині з використанням інтерактивних платформ здійснюється постійний моніторинг якості надання послуг, що дозволяє оперативно виявляти проблемні ділянки та вносити необхідні корективи у процеси взаємодії між користувачами та системою соціального захисту.

Необхідним елементом впровадження інформаційних систем є забезпечення високих стандартів захисту персональних даних, зокрема у контексті соціальної роботи, де обробка чутливої інформації є звичною практикою. Сучасні технології дозволяють реалізувати багаторівневу систему безпеки, що включає автентифікацію користувачів, шифрування даних, а також використання протоколів доступу до інформації [12]. Функціональна інтеграція таких заходів забезпечує високий рівень довіри з боку клієнтів соціальних служб, що є важливим чинником у формуванні позитивного іміджу державних та недержавних організацій. Водночас застосування стандартів кібербезпеки сприяє зниженню ризиків витоку конфіденційної інформації, що має безпосередній вплив на ефективність соціальної роботи. Практичний досвід впровадження таких систем демонструє, що систематизація процесів захисту даних сприяє зміцненню правового статусу інформаційних ресурсів та підвищенню загальної стабільності функціонування соціальних служб.

Особлива увага приділяється аналізу організаційних процесів, що супроводжують використання інформаційних систем у сфері соціального захисту. Застосування сучасних цифрових технологій сприяє інтеграції методів дистанційного обслуговування, електронної комунікації та дистанційного моніторингу, що створює сприятливе середовище для взаємодії між соціальними працівниками та отримувачами послуг. Організаційна модель, побудована на основі інтегрованих інформаційних платформ, дозволяє здійснювати оперативне управління роботою соціальних служб за

рахунок централізованої обробки даних, що сприяє швидкому виявленню актуальних проблемних ситуацій. Реальний приклад такої організаційної трансформації спостерігається у багатьох містах, де інформаційні системи забезпечують ефективну координацію роботи соціальних установ, сприяючи зниженню адміністративних витрат та підвищенню якості надання послуг. В результаті інтеграції цифрових технологій створюється єдина інформаційна екосистема, що дозволяє безперервно підтримувати зв'язок із клієнтами та адаптувати організаційні процеси до динамічно змінних соціальних умов [15, с. 42].

Інноваційні платформи надають можливість реалізації комплексного аналізу даних, який є критично важливим для формування стратегії соціальної роботи. Використання методів машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту, що інтегровані у сучасні інформаційні системи, сприяє визначенню оптимальних варіантів надання соціальних послуг, з урахуванням специфіки індивідуальних випадків та соціально-демографічних характеристик отримувачів допомоги. Обчислювальні потужності сучасних інформаційних платформ дозволяють здійснювати прогнозування динаміки соціальних процесів, що є особливо важливим у періоди кризових змін, коли соціальні потреби населення різко зростають. Наприклад, у випадку надзвичайних ситуацій або епідеміологічних криз цифрові платформи можуть оперативно формувати базу даних уразливих груп населення, що забезпечує своєчасне надання цільових заходів підтримки [14]. Використання таких інструментів сприяє розробці ефективних програм соціальної адаптації та профілактики, що має велике значення для зниження соціальних ризиків.

Інформаційні системи надають можливість створення інтерактивних порталів, де соціальні працівники отримують доступ до широкого спектру ресурсів, необхідних для кваліфікованої роботи. Ці портали забезпечують як електронний документообіг, так і інтерактивну комунікацію з іншими фахівцями, що сприяє обміну досвідом та колективному вирішенню складних випадків. Такий підхід є ключовим для вдосконалення системи соціального

захисту, оскільки дозволяє організувати безперервне навчання персоналу, адаптоване до сучасних викликів соціальної роботи. Використання електронних платформ сприяє створенню умов для професійного розвитку співробітників соціальних служб, що підвищує їх компетентність та адаптивність до нових технологічних вимог. Позитивні приклади впровадження інтерактивних порталів можна спостерігати в ряді європейських країн, де створення цифрових мереж сприяє збільшенню якості надання соціальних послуг за рахунок комплексного підходу до вирішення соціальних проблем [15].

Глибока інтеграція інформаційних систем у сфері соціальної роботи спрямована на розширення можливостей профілактичних заходів та надання підтримки особам, які перебувають у стані соціальної вразливості. Реалізація даної концепції вимагає ретельного аналізу специфіки кожної групи отримувачів допомоги, що дозволяє розробляти індивідуалізовані програми соціальної адаптації, орієнтовані на підвищення якості життя та соціальну реінтеграцію. Завдяки цифровізації соціальних послуг формується умовна база, що містить як статистичні дані, так і аналітичні моделі соціального розвитку, що сприяють оптимальному розподілу ресурсів та визначенню пріоритетних напрямків роботи. Прецедентні приклади впровадження цифрових технологій у сфері соціального захисту свідчать про зростання рівня задоволеності клієнтів та ефективність надання послуг, що підтверджується результатами практичної діяльності соціальних служб у різних регіонах [23].

Впровадження інформаційних систем та платформ стає важливим чинником модернізації соціального захисту, який дозволяє зменшити часові та матеріальні витрати за рахунок оптимізації операційних процесів [25]. Використання сучасних технологічних рішень сприяє інтеграції даних з різних джерел, що забезпечує всебічний аналіз соціальної ситуації та виявлення прогалин у системі допомоги. Інформаційне забезпечення соціальної роботи характеризується високою оперативністю, що дозволяє в режимі реального часу коригувати заходи підтримки та здійснювати моніторинг змін у

соціально-економічному середовищі. Завдяки такій організації робочих процесів забезпечується належна комунікація між усіма зацікавленими сторонами, що сприяє формуванню умов для оперативного реагування на виклики, з якими стикається сучасне суспільство. Цей аспект цифровізації набуває особливого значення у зв'язку з постійною необхідністю адаптації соціальної політики до змін, що відбуваються в умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій.

Сучасна інформаційна інфраструктура, яка використовується у наданні соціальних послуг, вимагає високої кваліфікації фахівців, здатних працювати з новітніми цифровими інструментами та технологіями. Професіонали соціальної роботи, які володіють сучасними комп'ютерними навичками, набувають конкурентних переваг у сфері управління соціальними процесами, що дозволяє їм ефективно координувати діяльність різних служб та організацій. Завдяки інтегрованим інформаційним системам соціальні працівники мають змогу оперативно аналізувати дані, що надходять із різних джерел, що значно підвищує точність прийняття рішень [19, с. 111]. Практична реалізація даної концепції знаходить підтвердження у зразкових програмах професійного розвитку, які впроваджуються у провідних навчальних закладах та підвищують рівень обізнаності фахівців щодо сучасних тенденцій у цифровій трансформації соціальної роботи.

Динаміка розвитку інформаційних платформ у сфері соціального захисту є одним із ключових чинників, що визначають подальший напрям еволюції соціальної політики на національному рівні [33]. В умовах зростаючого обсягу даних та зростаючої потреби в оперативній комунікації між різними елементами системи соціальної роботи створюється умова для постійного вдосконалення як технічних рішень, так і методів управління. Інтеграція цифрових інструментів з існуючими структурами соціального захисту дозволяє забезпечити більш точне прогнозування соціальних змін, розробку адаптивних програм підтримки та зміцнення довіри між клієнтами та соціальними працівниками. Практичні приклади впровадження подібних

систем у різних регіонах демонструють позитивні тенденції у підвищенні якості надання послуг, що безпосередньо впливає на соціальну стабільність та рівень задоволеності населення.

Сучасна концепція цифровізації соціальної роботи ґрунтується на принципах інтеграції, відкритості та динамічності [36]. В умовах швидкоплинних соціальних процесів існує нагальна потреба в оперативній адаптації методології соціальної роботи до вимог цифрової епохи, що стимулює формування нових підходів до взаємодії з клієнтами та управління інформаційними потоками. Поглиблений аналіз механізмів функціонування інтегрованих інформаційних систем дозволяє розуміти складність процесу оптимізації соціальних послуг, де кожен елемент взаємодіє у складній мережі комунікацій, що враховує як внутрішні потреби організацій, так і очікування користувачів. Практична реалізація цифрових платформ у сфері соціального захисту сприяє впровадженню інноваційних методів роботи, які здатні врахувати специфіку соціальних процесів, забезпечити ефективну координацію діяльності та сформувавши умови для якісного та своєчасного надання соціальних послуг [49].

Розглянутий комплекс інформаційних систем, що використовуються у сфері соціальної роботи, є прикладом того, як сучасні технології можуть сприяти розширенню можливостей соціальних служб у вирішенні актуальних проблем суспільства. Завдяки впровадженню цифрових платформ вдалося створити інтегроване інформаційне середовище, яке не лише оптимізує процес управління даними, але й забезпечує високий рівень зворотного зв'язку між клієнтами та соціальними працівниками. Така трансформація дозволяє не лише покращити якість надання послуг, але й сприяє формуванню стійких моделей соціальної роботи, здатних адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що характеризується швидким розвитком інформаційних технологій та постійними викликами сучасного суспільства.

Таким чином, інтеграція інформаційних систем та платформ у процесі надання соціальних послуг виступає одним із ключових елементів сучасної

цифрової трансформації соціальної політики. Вона охоплює широкий спектр процесів – від організаційної інтеграції та автоматизації внутрішніх операцій до розробки та впровадження інноваційних сервісів для користувачів, що забезпечують високий рівень доступності та якості соціальної підтримки. Реалізація даного підходу вимагає високого рівня професіоналізму соціальних працівників, що володіють сучасними знаннями та навичками, а також використання комплексних технологічних рішень, здатних оперативно реагувати на динамічні зміни у соціальному середовищі. При цьому науковий аналіз та практичний досвід впровадження інформаційних систем дозволяють сформулювати комплексну модель соціальної роботи, орієнтовану на підвищення ефективності надання послуг, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення високих стандартів захисту даних, що є важливими складовими сучасної соціальної політики.

## **2.2. Електронне урядування та цифрова взаємодія з отримувачами соціальних послуг**

Створення ефективної системи соціального захисту населення в Україні становить одне з найважливіших завдань державної соціальної політики, що вимагає фундаментальної модернізації існуючих механізмів надання соціальних послуг з урахуванням новітніх соціально-економічних викликів, трансформації домінуючих потреб населення та стрімкого розвитку інформаційного суспільства. Сучасна концепція державного управління все частіше базується на впровадженні інноваційних технологій, які забезпечують застосування електронного урядування та адміністрування, що створює підґрунтя для оптимізації процесів взаємодії між державними структурами та громадянами.

У Концепції розвитку електронного урядування в Україні подається визначення, згідно з яким електронне урядування являє собою форму організації державного управління, спрямовану на підвищення ефективності,

відкритості та прозорості діяльності як центральних, так і місцевих органів влади за допомогою сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій, що сприяє формуванню нового типу державного апарату, орієнтованого на задоволення потреб громадян [54]. Таким підходом передбачається не лише технічна модернізація, а й суттєва трансформація методологічних засад соціальної політики, що забезпечує більш оперативну і інтегровану взаємодію між усіма елементами державного управління.

Н. Драгомирецька вказує на те, що електронне урядування розглядається як синтез електронного уряду з електронною демократією, що реалізується через застосування інформаційно-комунікаційних технологій для прискорення демократичних процесів [21]. Ця концепція має потенціал для трансформації традиційних моделей державного управління, оскільки дозволяє використовувати сучасні технологічні рішення для спрощення процедур отримання адміністративно-соціальних послуг та мінімізації ресурсних витрат громадян під час звернення до державних органів.

Ю. Соломко підкреслює, що е-урядування передбачає організацію роботи державної влади за допомогою локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної мережі, що забезпечує роботу в режимі реального часу і створює умови для максимально простого та доступного щоденного контакту громадян з органами влади [54, с. 135]. За його концепцією, будь-яка особа має можливість, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, звернутися за адміністративними послугами до державних установ, отримуючи повноцінну інформаційну підтримку, що охоплює реєстрацію юридичних осіб, подання декларацій, оформлення дозволів, довідок, свідоцтв та іншої необхідної документації. Практичний досвід використання таких підходів дозволяє значно знизити витрати часу суб'єктів звернення, усунути необхідність стояння в чергах, що сприяє оптимізації бюджетних ресурсів за рахунок зменшення адміністративного навантаження.

Т. Нижній, проаналізувавши публікації з питань електронного урядування, виділив кілька ключових ознак цього феномену. За його

класифікацією, електронне урядування характеризується як форма організації державного управління, що дозволяє підвищити ефективність, відкритість і прозорість діяльності органів влади через застосування сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій, спрямованих на формування держави, орієнтованої на потреби громадян [35, с. 113]. Окрім того, він відзначає, що даний механізм сприяє оптимізації процесу надання адміністративно-соціальних послуг і активізації політичної участі громадян у державному житті шляхом модернізації як внутрішніх, так і зовнішніх відносин за допомогою технічних засобів, Інтернету та сучасних засобів масової інформації. Далі, Т. Нижній підкреслює, що система взаємодії органів державної влади з населенням формується на базі широкого застосування інформаційних технологій, що сприяє не лише підвищенню доступності та якості державних послуг, але й зниженню строків їх надання, а також мінімізації адміністративного навантаження на громадян та організації. Інтеграція сучасних інформаційних та комунікаційних технологій дозволяє реалізувати активну взаємодію між державними структурами і громадськістю, що сприяє розвитку механізмів громадського контролю та забезпечує економічну ефективність роботи уряду [35].

Практичні приклади впровадження електронного урядування свідчать про значний потенціал цього підходу для удосконалення взаємодії між державою та суспільством, що, зокрема, знаходить відображення у спрощенні адміністративних процедур, оперативному наданні послуг та забезпеченні високої якості обслуговування громадян. Впровадження даної системи сприяє формуванню інформаційного простору, в якому громадяни мають змогу отримувати необхідну інформацію, звертатися за адміністративними послугами та брати участь у формуванні політичних процесів, що стає запорукою розвитку сучасного демократичного суспільства. Усі перелічені підходи є складовими еволюції сучасної державності, що набуває особливої актуальності у контексті глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних

технологій, які створюють сприятливі умови для інтеграції соціальних процесів на всіх рівнях державного управління.

Таким чином, концептуалізація електронного урядування, з урахуванням думок Н. Драгомирецької, Ю. Соломко та Т. Нижнього, являє собою багатовимірний процес, який вимагає глибокої методологічної переосмисленості та розширення інституційних можливостей для реалізації сучасних форм державного управління. Цей підхід спрямований на модернізацію адміністративно-управлінських процесів через широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує підвищення якості, ефективності та доступності державних послуг, сприяє економії ресурсів і створює умови для активного громадського контролю над діяльністю державних органів. Реалізація зазначених концепцій є важливим кроком на шляху до формування сучасної моделі соціального захисту, орієнтованої на потреби суспільства та враховуючи принципи прозорості, ефективності та демократичності державного управління.

У наведених концептуальних підходах до електронного урядування розкривається комплексність цього феномену, який включає не лише структурно-функціональний вимір, але й процесуально-технологічний аспект, що дозволяє здійснювати інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління. Сутність електронного урядування визначається виключно в межах взаємодії між державною владою та суспільством, що передбачає активну участь обох суб'єктів у формуванні інформаційного простору, здатного забезпечити оперативне надання адміністративних і соціальних послуг [54]. При цьому реалізація цього процесу відбувається через широке використання сучасних засобів телекомунікацій та Інтернету, що дозволяє забезпечити доступність та якість надання електронних адміністративних послуг, які займають провідне місце у сучасній системі соціального захисту.

Розвиток інформаційного суспільства в Україні спричиняє появу принципово нових можливостей для соціальної роботи, що зумовлює

необхідність формування у спеціалістів розвинених компетенцій щодо ефективного пошуку, накопичення, обробки, зберігання, представлення та передачі даних із використанням комп'ютерних систем та інтернет-мереж. Професіонали соціальної роботи, зокрема, мають орієнтуватися на актуальні технологічні інструменти, що дозволяють у режимі реального часу здійснювати інформаційне забезпечення практичної діяльності, спрямоване на розв'язання життєвих проблем клієнтів. На думку С. Гасумової, інформатизацію соціальної роботи необхідно розглядати як невід'ємну частину загального процесу інформатизації соціальної сфери, який відображає розширення виробництва та відтворення соціальних змін за допомогою перспективних інформаційних технологій, що ґрунтується на актуалізації ресурсних можливостей окремих індивідів чи груп для вирішення проблем життєдіяльності.

Основною метою застосування інформаційних технологій у практиці соціальної роботи виступає ефективне використання інформаційних ресурсів для надання допомоги особам, що опинилися у складних життєвих ситуаціях, а також для поширення знань і формування навичок профілактики соціально небезпечного становища, самодопомоги та взаємодопомоги. Інформаційно-технологічні рішення в соціальній роботі спрямовані на забезпечення реалізації прав і свобод громадян, а також на підтримку процесу прийняття управлінських рішень у сфері надання соціальних послуг, що має велике значення для оптимізації ресурсного забезпечення системи соціального захисту [35]. У контексті процесу діджиталізації публічних послуг та впровадження електронного урядування в Україні постає актуальне завдання щодо інтеграції технологій надання електронних соціальних послуг у практику соціальної роботи.

Перед визначенням можливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій для реалізації різноманітних форм соціальної допомоги необхідно обґрунтувати основні сутнісні, змістові та концептуальні ознаки поняття «соціальна послуга». Соціальні послуги, маючи всі властивості

публічних послуг, виділяються своєю специфікою реалізації у таких галузях, як охорона здоров'я, культура, освіта, наука та соціальний захист, що обумовлює їх подання не лише державними та адміністративними структурами, а й недержавними організаціями. За позицією О. Євтушенко, якщо основою соціальної послуги є конституційні права громадян, забезпечення їх реалізації повинно відбуватися виключно за участю державних структур, що не виключає можливості паралельного надання послуг комерційними та недержавними організаціями, але вимагає пріоритетної залученості держави [22].

Аналіз можливостей впровадження онлайн-сервісів у наданні соціальних послуг дозволяє розглянути кілька основних груп, кожна з яких характеризується специфічними процедурами і вимогами. Матеріальна допомога та соціально-економічні послуги, що входять до першої групи, пов'язані з оформленням документів для отримання фінансово-економічних послуг, що надаються через електронні платформи, наприклад, через Портал державних послуг, де громадяни мають змогу отримати електронні форми та заяви для отримання субсидій на оплату житлово-комунальних послуг, допомоги при народженні дитини, довідок про отримання чи неотримання державних допомог, а також інших видів підтримки. Важливим елементом впровадження електронного сервісу у цій сфері є наявність ідентифікаційних каналів, таких як ID Bank, ID Card (паспорт) або цифровий електронний підпис, що сприяють скороченню часу обслуговування та мінімізації необхідності відвідування державних установ. Цей підхід набуває особливого значення в контексті концепції «держава у смартфоні», що передбачає створення єдиного електронного порталу для надання державних адміністративних і соціальних послуг із забезпеченням високого рівня захисту персональних даних [23].

Юридичні послуги, що надаються в онлайн-режимі, орієнтовані на забезпечення правового захисту осіб, які опинилися в складних життєвих обставинах, включаючи ситуації насильства, зневажливого ставлення,

малозабезпеченості, стихійних лих, катастроф чи інших кризових подій. Ці послуги можуть реалізовуватися як через державні інтернет-ресурси, так і через приватні юридичні фірми, а електронна форма спілкування, зокрема через електронні запити або листування, дозволяє оперативно надавати необхідну правову допомогу. Особлива увага приділяється практиці надання електронних юридичних послуг громадськими організаціями, що спеціалізуються на захисті прав людини, що сприяє підвищенню доступності правової підтримки для вразливих верств населення [26].

Соціально-медичні послуги у сфері електронного урядування спрямовані на організацію консультацій щодо профілактики органічних розладів, підтримки загального стану здоров'я та реалізації профілактичних, лікувально-оздоровчих заходів. Інформаційний компонент послуг набуває особливої актуальності через необхідність відображення на веб-сайтах установ соціального захисту переліку медичних організацій, спеціалістів та спектру послуг, доступних для осіб, що опинилися у складних життєвих обставинах. Реалізація онлайн медичних послуг є важливим елементом реформування системи охорони здоров'я, що має стратегічне значення для забезпечення доступності якісної медичної допомоги в сільських та важкодоступних регіонах країни [26].

Соціально-побутові послуги, що спрямовані на соціально-побутову адаптацію осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, реалізуються через створення системи підтримки, яка включає формування електронної бази даних осіб, що потребують такої допомоги, відображення на веб-сайтах установ соціального обслуговування інформації щодо переліку послуг, тарифікації та кваліфікації спеціалістів, а також організацію онлайн-сервісів екстреного виклику спеціаліста через телекомунікаційні технології. Цей підхід дозволяє підвищити оперативність надання послуг, сприяє підтримці соціальної незалежності клієнтів та створює умови для інтегрованого надання соціально-побутової допомоги, що є важливим чинником у забезпеченні якості життя вразливих груп населення.

Соціально-педагогічні послуги спрямовані на виявлення та розвиток різнобічних інтересів і потреб осіб, що перебувають у кризових життєвих ситуаціях, що охоплює організацію індивідуальних навчальних, виховних і корекційних процесів, дозвілля, а також сприяння реалізації творчих та спортивних заходів. Особливість використання електронних технологій у цій сфері полягає у впровадженні концепції SMART-навчання, що сприяє адаптації індивідуальних освітніх програм до потреб кожного клієнта, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення освітніх і соціально-педагогічних завдань [30].

Психологічні послуги, як складова системи соціального захисту, орієнтовані на надання допомоги у формах психокорекції, психотерапії та психологічного консультування, що потребують високого рівня професійної взаємодії між психологом та клієнтом. Електронна форма надання психологічних послуг дозволяє реалізувати окремі етапи підтримки, зокрема, організацію лінії довіри через засоби відеозв'язку, надання початкової консультації, додатковий супровід клієнта або проведення психодіагностичного обстеження, проте збереження безпосередньої взаємодії між фахівцем і клієнтом залишається критично важливим фактором у подоланні кризових ситуацій та вирішенні психологічних проблем [28].

Послуги з працевлаштування, що надаються безоплатно, охоплюють широкий спектр заходів із забезпечення зайнятості населення, включаючи пошук відповідної роботи, сприяння в працевлаштуванні, професійну перепідготовку та профорієнтацію, а також надання інформаційно-консультаційних послуг у сфері зайнятості. Законодавчі норми України, зокрема Закон «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» та Закон «Про зайнятість населення», визначають механізми надання допомоги у вигляді одноразових виплат, матеріальної допомоги під час професійної підготовки чи перепідготовки, а також забезпечують фінансову підтримку організації оплачуваних громадських робіт для безробітних. Наприклад, на сайті Державної служби зайнятості громадяни

мають можливість ознайомитися зі списком вакансій, пройти профорієнтаційне тестування та зареєструвати персональний кабінет, що свідчить про високий рівень інтеграції електронних технологій у систему працевлаштування [53].

Отже, інтеграція електронних соціальних послуг у сучасну систему соціального обслуговування є надзвичайно актуальним завданням у контексті електронного урядування. Наявність різноманітних груп соціальних послуг, що охоплюють матеріально-фінансову допомогу, правовий, соціально-медичний, соціально-побутовий, соціально-педагогічний, психологічний та працевлаштувальний напрямки, створює передумови для впровадження інноваційних онлайн-сервісів, які сприяють підвищенню якості та доступності послуг, мінімізації часових витрат та оптимізації використання ресурсів як державними структурами, так і недержавними організаціями. У цьому контексті формування інтегрованої системи електронного урядування стає запорукою створення умов для оперативного вирішення актуальних соціальних проблем, що підтверджується численними практичними прикладами впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері соціального захисту населення, а також сприяє розширенню можливостей соціальної роботи в умовах динамічно розвиваючогося інформаційного простору.

### **2.3. Програма управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації**

Програма управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації спрямована на інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління соціальними послугами та забезпечення високої якості їх надання за рахунок оптимізації адміністративних процесів і вдосконалення цифрової інфраструктури. Цей комплексний курс розроблено з урахуванням специфічних потреб соціальних

служб, а також вимог, що висувуються сучасним інформаційним суспільством, з метою формування компетенцій у сфері цифрової трансформації управління. Програма передбачає апробацію структурованої методології, яка дозволяє соціальним працівникам освоїти інструменти ефективного адміністрування, взаємодії з електронними сервісами та моніторингу якості надання соціальних послуг. В рамках програми організовано послідовне навчання та практичне застосування цифрових рішень, що сприяють вдосконаленню управлінських процесів у державних і недержавних структурах, що займаються соціальним захистом населення.

Програма триває 4 тижні і включає 8 інтерактивних модулів, кожен з яких має чітко визначену структуру та послідовність етапів. Вона розроблена з урахуванням сучасних підходів до електронного урядування і цифровізації публічних послуг, що дозволяє забезпечити не лише навчання теоретичних основ, а й практичну апробацію інноваційних рішень. Основними компонентами кожного модуля є: інтерактивні тренінги з використання інформаційних платформ, демонстрації та моделювання процесів надання електронних соціальних послуг, аналіз кейсів з практики державного управління, а також елементи групової взаємодії для обміну досвідом і рефлексії над досягнутими результатами.

### **Тиждень 1. Адаптація та знайомство з програмою управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації**

#### ***Заняття 1. Вступ до цифрового управління соціальними послугами***

Мета: ознайомити учасників з програмою, сформулювати розуміння основних принципів цифрової трансформації у сфері соціального забезпечення та активувати ключові компетенції у використанні електронних інструментів управління.

Хід заняття:

#### **1. Розминка (10 хвилин):**

- інтерактивне знайомство з платформами: учасники за допомогою короткого онлайн-опитування знайомляться з основними інтерфейсами

електронних сервісів державних послуг, що застосовуються в управлінні соціальними послугами;

- візуальна орієнтація: демонстрація структурних схем цифрової системи управління, акцентуючи увагу на основних модулях та їх взаємозв'язку (наприклад, електронний документообіг, база даних отримувачів допомоги);
- брифінг по цифровим інструментам: учасники ознайомлюються з роллю мобільних додатків, електронного підпису та систем кібербезпеки, що використовуються для забезпечення оперативного доступу до соціальних послуг.

## 2. Основна частина (60 хвилин):

Моделювання робочих процесів (3 блоки по 15 хвилин):

- Блок 1: створення електронного запиту на отримання соціальної допомоги – учасники працюють із симулятором системи, виконуючи завдання з реєстрації та подання заяв;
- Блок 2: аналіз інформаційного потоку – виконання завдання з обробки даних у системі управління, де кожен учасник контролює актуальність та повноту введених даних;
- Блок 3: перевірка доступності послуг – розігрування сценарію звернення громадян до державної установи через онлайн-платформу, із зосередженням на зниженні часових витрат та оптимізації процесу взаємодії.

## 3. Розтягування (10 хвилин):

- Рефлексія над здобутими знаннями: коротке обговорення основних понять, отриманих під час основної частини, з акцентом на важливість точності та оперативності при роботі з цифровими даними;

### ***Заняття 2. Основи цифрової комунікації та обробки даних***

Мета: навчити учасників базовим принципам цифрової комунікації у сфері управління соціальними послугами, розвинути навички ефективного

збору, аналізу та представлення інформації, а також забезпечити підготовку до подальших інтенсивних навантажень у цифровому середовищі.

Хід заняття:

1. Розминка (10 хвилин):

- Інтерактивна вправа на знайомство з цифровими засобами: учасники виконують вправу з високим темпом введення даних у тестовій системі, імітуючи оперативну комунікацію через електронну пошту та чат-боти (3 хвилини);
- Динамічні вправи з перемикання між різними інформаційними платформами: кожен учасник виконує вправу з переходу від однієї системи до іншої, що стимулює гнучкість мислення та оперативність у прийнятті рішень (8 хвилин).

2. Основна частина (60 хвилин):

Практичне освоєння завдань (3 блоки по 20 хвилин):

- Блок 1: впровадження даних – учасники виконують завдання з введення інформації у форму електронного звернення на надання соціальних послуг, акцентуючи увагу на структурованості інформації;
- Блок 2: аналіз даних – використання простих аналітичних інструментів для перевірки якості введених даних та формування звітів;
- Блок 3: інтерактивне моделювання – робота в малих групах над створенням короткого презентаційного звіту, що демонструє ефективність використання цифрових ресурсів для покращення взаємодії з користувачами.

3. Розтягування (10 хвилин):

- Коротка рефлексія: учасники за допомогою інтерактивних засобів (наприклад, онлайн-голосування) визначають основні переваги цифрової комунікації, що сприяють підвищенню оперативності та якості управління;

## **Тиждень 2. Розвиток цифрових компетенцій для управління соціальними послугами**

### ***Заняття 3. Стратегічне планування та моніторинг електронних соціальних послуг***

Мета: навчити учасників застосовувати сучасні інформаційні технології для розробки стратегічних підходів до управління соціальними послугами, спрямованих на підвищення їх доступності та якості, а також забезпечити ефективний моніторинг управлінських процесів з використанням цифрових аналітичних інструментів.

Хід заняття:

#### 1. Розминка (10 хвилин):

- Інтерактивний огляд кейсів успішної цифровізації соціальних послуг у різних регіонах. Учасники знайомляться з практичними прикладами застосування аналітичних платформ та інформаційних систем;
- Візуальна презентація структурних моделей стратегічного планування електронних соціальних послуг, акцентуючи увагу на ролі цифрового моніторингу;
- Коротке обговорення основних інструментів оцінки ефективності соціальних програм (KPI, аналітичні панелі, візуалізація даних).

#### 2. Основна частина (60 хвилин):

Моделювання управлінських процесів (3 блоки по 15 хвилин):

- блок 1: розробка цифрової стратегії для соціальних послуг – учасники формують стратегічний план цифрового розвитку з використанням онлайн-дошки та аналітичних інструментів;
- блок 2: аналіз ефективності управлінських рішень – учасники працюють із симулятором моніторингової системи, аналізуючи реальні дані та визначаючи основні показники ефективності;

- блок 3: оцінка доступності соціальних послуг через цифрові платформи
- групова робота над визначенням проблемних місць у наданні електронних послуг та пропозиції їх удосконалення.

### 3. Розтягування (10 хвилин):

- Рефлексія та обговорення висновків: учасники діляться отриманими знаннями, визначаючи найефективніші стратегії для покращення цифрового управління соціальними послугами.

### ***Заняття 4. Забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних***

Мета: ознайомити учасників із сучасними принципами та методами забезпечення безпеки персональних даних у процесі надання соціальних послуг через електронні платформи, а також навчити практичним підходам до впровадження заходів захисту інформації.

Хід заняття:

#### 1. Розминка (10 хвилин):

- Огляд актуальних загроз у сфері кібербезпеки, розгляд реальних випадків витоку персональних даних та їх наслідків.
- Інтерактивна вправа: учасники проходять тест на визначення рівня знань про основні загрози кібербезпеки та механізми їх подолання.
- Обговорення нормативно-правових вимог щодо захисту даних у соціальній сфері.

#### 2. Основна частина (60 хвилин):

Практичні вправи (3 блоки по 15 хвилин):

- *блок 1:* робота з цифровими підписами та автентифікацією – учасники аналізують алгоритми двофакторної аутентифікації та практикують використання цифрового підпису;
- *блок 2:* захист даних у хмарних сервісах – виконання завдань із розмежування доступу до даних та шифрування інформації;

- *блок 3*: аналіз потенційних загроз у кіберпросторі – учасники оцінюють вразливості електронних систем та розробляють рекомендації щодо їх усунення.

Дискусія: спільне обговорення політики конфіденційності даних та шляхів підвищення цифрової грамотності серед соціальних працівників.

### 3. Розтягування (10 хвилин):

- Підведення підсумків: рефлексія щодо вивчених методів захисту інформації та обговорення планів щодо підвищення рівня кібербезпеки у власних організаціях.

## **Тиждень 3. Практична інтеграція цифрових технологій у систему соціальних послуг**

### ***Заняття 5. Розробка та впровадження онлайн-сервісів для соціального обслуговування***

Мета: надати учасникам практичні знання з проектування та інтеграції онлайн-сервісів, спрямованих на оптимізацію процесу надання соціальних послуг.

Хід заняття:

#### 1. Розминка (10 хвилин):

- Огляд існуючих електронних платформ: учасники знайомляться з ключовими системами онлайн-обслуговування, що застосовуються у сфері соціального забезпечення (наприклад, електронні кабінети отримувачів допомоги, державні реєстри, мобільні додатки для запису на консультації);
- Функціональний аналіз сервісів: обговорення переваг та недоліків наявних цифрових рішень із точки зору зручності використання, ефективності адміністрування та рівня доступності для різних категорій населення.

#### 2. Основна частина (60 хвилин):

Моделювання прототипів онлайн-сервісів (3 блоки по 15 хвилин):

- блок 1: розробка структури онлайн-платформи – учасники у групах створюють загальну концепцію сервісу, визначаючи основні функціональні модулі (реєстрація, подача заяв, зворотний зв'язок тощо);
- блок 2: формування електронної бази даних – проектування інформаційної системи, що дозволяє зберігати та обробляти дані отримувачів соціальних послуг;
- блок 3: інтерактивне тестування – учасники розігрують сценарії взаємодії користувачів із розробленим сервісом, оцінюючи його зручність та ефективність.

### 3. Завершальна частина (10 хвилин):

- Презентація розроблених сервісів: учасники демонструють свої проекти, обговорюють їх можливості та потенційні удосконалення.
- Обговорення результатів: аналіз практичного досвіду роботи з онлайн-платформами та підведення підсумків щодо ефективності запропонованих рішень.

## ***Заняття 6. Управлінський контроль та оцінка ефективності цифрових соціальних послуг***

Мета: навчити використовувати цифрові інструменти для контролю якості надання соціальних послуг та оцінки ефективності управлінських рішень.

Хід заняття:

### 1. Розминка (10 хвилин):

- огляд методик оцінки ефективності: учасники знайомляться з основними показниками ефективності (крі) у сфері соціального забезпечення, що дозволяють вимірювати якість надання послуг;
- аналіз кейсів: розгляд реальних прикладів використання електронних систем моніторингу у соціальних службах, визначення ключових факторів впливу на ефективність роботи цифрових сервісів.

### 2. Основна частина (60 хвилин):

Практичне моделювання аналізу ефективності (3 блоки по 15 хвилин):

- блок 1: збір та обробка даних – учасники працюють з програмними інструментами збору статистичних показників щодо використання онлайн-сервісів;
- блок 2: візуалізація даних – опанування цифрових аналітичних платформ для побудови графіків та дашбордів, що відображають ефективність управлінських процесів;
- блок 3: прийняття управлінських рішень – аналіз результатів моніторингу та формування рекомендацій щодо вдосконалення соціальних послуг.

3. Завершальна частина (10 хвилин):

- симуляція управлінського процесу: учасники аналізують зібрані дані, формують звіти та пропонують коригування стратегій управління соціальними послугами;
- обговорення висновків: рефлексія над ефективністю використаних методів оцінки та перспективи їх впровадження у реальну практику.

#### **Тиждень 4. Підсумкова інтеграція та самовдосконалення цифрових управлінських рішень**

##### ***Заняття 7. Аналіз прогресу та коригування цифрової стратегії***

Мета: закріпити набуті знання, визначити рівень успішності впроваджених цифрових рішень і сформувати плани для подальшого самовдосконалення управлінських процесів у сфері соціального захисту.

Хід заняття:

1. Розминка (10 хвилин):

- аналіз ключових показників ефективності: учасники здійснюють оцінку результативності впроваджених цифрових рішень, використовуючи попередньо визначені індикатори;

- дискусія у форматі круглого столу: обговорення отриманих даних, виявлення основних викликів і перспектив подальшого вдосконалення цифрової стратегії соціальних послуг.

## 2. Основна частина (60 хвилин):

- ретроспектива впровадження цифрових технологій: учасники аналізують ключові етапи реалізації цифрових рішень, порівнюючи початкові очікування з реальними результатами;
- визначення зон росту: робота в групах над виявленням слабких місць цифрових стратегій та розробка пропозицій щодо їхнього удосконалення;
- коригування планів розвитку: створення індивідуальних і командних дорожніх карт подальшого впровадження цифрових технологій у соціальні процеси.

## 3. Завершальна частина (10 хвилин):

- планування подальших дій: розгляд можливостей інтеграції нових цифрових інструментів у щоденну роботу соціальних служб;
- обговорення перспектив масштабування рішень: оцінка ресурсних потреб для розширення функціональності електронних сервісів та їх подальшого розвитку.

### ***Заняття 8. Фінальна інтеграція та емоційне завершення програми***

Мета: забезпечити комплексне емоційне та професійне завершення навчального циклу, спрямоване на підтримку мотивації та готовності до подальшої роботи у сфері цифрової трансформації соціальних послуг.

Хід заняття:

#### 1. Розминка (10 хвилин):

- динамічна інтерактивна вправа: учасники беруть участь у груповій активності, що сприяє розслабленню, налаштуванню на позитивний підсумок програми та закріпленню командного духу.

#### 2. Основна частина (40 хвилин):

- груповий стретчинг: виконання вправ для фізичного розслаблення після інтенсивної розумової роботи;
- майндфулнес-сесія: учасники практикують техніки усвідомленості, що допомагають знижувати стрес і підвищувати концентрацію на майбутніх професійних цілях;
- медитативна рефлексія: обговорення індивідуального професійного зростання, отриманих знань та вражень від програми.

### 3. Підсумкове обговорення (10 хвилин):

- аналіз загальних результатів програми: підбиття підсумків щодо ефективності навчального курсу та його практичного застосування у сфері соціального захисту;
- формування мотиваційного імпульсу: визначення перспектив подальшої цифрової трансформації соціальних послуг, окреслення потенційних напрямків розвитку.

В результаті впровадження цієї програми учасники набувають комплексних знань та практичних навичок у сфері управління соціальними послугами за умов цифрової трансформації, що дозволяє підвищити якість роботи соціальних служб, скоротити часові витрати на адміністрування та забезпечити високий рівень доступності послуг для громадян. Практична апробація програми демонструє, що інтеграція цифрових технологій у систему соціального захисту сприяє оперативному реагуванню на виклики сучасного суспільства та формуванню нових ефективних моделей управління, орієнтованих на задоволення потреб населення.

## **Висновки до другого розділу**

У результаті проведеного аналізу цифрових технологій в управлінні соціальними послугами, викладеного у другому розділі, було встановлено, що цифровізація є ключовим чинником трансформації сучасної системи

соціального захисту, що дозволяє забезпечити ефективну, прозору та адресну взаємодію між державними структурами, надавачами послуг та їх отримувачами. Цифрові інструменти відіграють важливу роль у створенні нової організаційної моделі управління, яка ґрунтується на принципах відкритості, оперативності та технологічної адаптивності.

Аналіз використання інформаційних систем і платформ у наданні соціальних послуг дав змогу виявити їхню здатність забезпечувати автоматизацію рутинних процесів, покращувати якість збору та обробки даних, а також сприяти формуванню індивідуалізованих підходів до кожного клієнта. Інтеграція цифрових сервісів у систему соціальної роботи дозволяє значно скоротити адміністративне навантаження, підвищити точність моніторингу потреб отримувачів послуг та оптимізувати процес ухвалення управлінських рішень.

Дослідження показало, що електронне врядування як сучасна форма управлінської діяльності забезпечує нову якість взаємодії між органами влади та громадянами, сприяє формуванню сервісно орієнтованої моделі надання соціальних послуг. Використання цифрових каналів комунікації, онлайн-звернень та електронних реєстрів дозволяє посилити зворотний зв'язок, підвищити довіру до державних інституцій та забезпечити доступність соціальної підтримки навіть у віддалених регіонах.

Розробка програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації продемонструвала можливість формування цілісної моделі, що поєднує стратегічне планування, гнучке ресурсне забезпечення та технологічне оновлення. Встановлено, що така програма має передбачати впровадження інтелектуальних аналітичних платформ, цифрових ідентифікаторів, а також засобів електронного документообігу, що разом забезпечують високу адаптивність системи до змін у соціальному середовищі.

Особливу увагу в дослідженні було приділено професійній підготовці фахівців соціальної сфери до роботи в умовах цифрової трансформації. Оволодіння новими технологіями, розвиток цифрової компетентності,

готовність до використання інноваційних інструментів управління є визначальними чинниками успішної реалізації електронних сервісів у соціальній практиці. Водночас наголошується на необхідності створення умов для безперервного професійного зростання соціальних працівників, що сприятиме гармонійному поєднанню цифрових рішень із гуманістичними принципами соціальної допомоги.

Отримані результати свідчать про те, що цифрові технології мають потенціал суттєво підвищити ефективність управління соціальними послугами, забезпечуючи прозорість процедур, цільове використання ресурсів і розширення доступу до підтримки для соціально вразливих категорій населення. Поєднання електронного врядування, інформаційних систем і програмного управління створює основу для формування адаптивної, інноваційної та соціально орієнтованої моделі соціального захисту. Ці висновки є концептуальним підґрунтям для подальшої розробки стратегій цифрового реформування сфери соціальних послуг, спрямованих на досягнення високих стандартів якості, інклюзивності та сталого розвитку.

## **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

### **3.1. Організація та методика проведення дослідження**

Емпіричне дослідження, спрямоване на перевірку ефективності впровадження програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації, було здійснено на базі Центру надання соціальних послуг м. Чернігова, який функціонує як комунальна установа, орієнтована на забезпечення широкого спектру соціальних інтервенцій для вразливих категорій населення. Вибір саме цієї інституції був зумовлений її відкритістю до інновацій, наявністю сформованого колективу фахівців соціальної сфери, а також практичними потребами у цифровій модернізації надання послуг, що дозволило створити відповідне емпіричне поле для апробації науково обґрунтованої програми.

У дослідженні взяли участь 36 соціальних працівників, які представляли різні функціональні підрозділи центру. Їх професійна діяльність охоплює як первинний контакт з отримувачами послуг, так і забезпечення безпосереднього супроводу соціальних кейсів. Така вибірка дозволила врахувати специфіку міжрівневої взаємодії у системі соціального захисту, а також забезпечити репрезентативність оцінки динаміки змін після впровадження програми. Усі учасники погодилися на добровільну участь у дослідженні, що відповідає етичним стандартам соціогуманітарної науки.

Методичною основою дослідження виступала авторська анкета, яка була розроблена з урахуванням специфіки предмету дослідження та засад цифрової трансформації в сфері надання соціальних послуг. Анкета містила три блоки, кожен з яких відповідав окремому етапу емпіричної перевірки та відображав ключові дослідницькі параметри. Перший блок фокусувався на виявленні базового рівня цифрової компетентності соціальних працівників. Питання цього блоку були спрямовані на діагностику володіння базовими

навичками роботи з цифровими платформами, здатність до використання електронного документообігу, рівень адаптивності до технологічних інновацій, а також здатність самостійно опановувати нові цифрові інструменти, що є критично важливим в умовах постійної еволюції цифрового середовища.

Другий блок анкети був спрямований на вивчення мотиваційної та ціннісної складової цифрових змін у професійній діяльності. У межах цього блоку соціальні працівники оцінювали свою готовність до цифрових трансформацій, рівень зацікавленості у підвищенні цифрової кваліфікації, а також розкривали очікування від процесу модернізації.

Формувальний етап дослідження був зосереджений на апробації програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації, яка була розроблена з урахуванням актуальних нормативно-правових засад, стратегічних напрямків державної цифровізації, а також сучасних підходів до кейс-менеджменту та інтеперабельності соціальних платформ. Зміст програми складався з комплексного навчально-практичного модуля, що включав інтерактивні лекції, тренінги, симуляції, майстер-класи та самостійні завдання, які реалізовувалися як в офлайн-форматі, так і в онлайн-середовищі (платформи Google Classroom, Zoom, MS Teams). Змістовно програма була орієнтована на опанування алгоритмів цифрового супроводу клієнта, оволодіння практиками користування електронними кейсами, інтеграцію е-сервісів у структуру міжвідомчої взаємодії, а також розвиток критичного мислення щодо цифрових ризиків (захист персональних даних, етичні аспекти, інформаційна безпека).

Апробація програми тривала протягом двох місяців, протягом яких відбувалося поетапне занурення соціальних працівників у цифрове середовище з поступовим нарощуванням складності практичних кейсів. Навчання супроводжувалося менторською підтримкою та щотижневим формувальним оцінюванням, що дозволило забезпечити індивідуалізований підхід та оперативну корекцію навчального контенту відповідно до потреб

цільової аудиторії. Особлива увага приділялася адаптації набутих знань до реалій щоденної професійної практики, що забезпечило релевантність впроваджуваних знань і технологій.

Контрольний етап дослідження був реалізований після завершення впровадження програми. На цьому етапі учасникам було запропоновано пройти третій блок анкети, який мав на меті емпіричну верифікацію динаміки змін під впливом навчально-практичної програми. Питання третього блоку охоплювали оцінку особистісної ефективності у використанні цифрових інструментів, рівень сформованості навичок ведення цифрових кейсів, готовність до самостійного прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі, а також самооцінку результативності інтеграції цифрових технологій у власну професійну діяльність.

Таким чином, методика дослідження поєднала кількісні та якісні підходи, що дозволило не лише виміряти об'єктивні зміни у знаннях, навичках та установках соціальних працівників, а й глибше осмислити суб'єктивні переживання, очікування, побоювання і досвід взаємодії з новими цифровими моделями. Отримані дані стали основою для подальшого аналізу результатів апробації програми, що було реалізовано у наступному підрозділі дослідницької роботи.

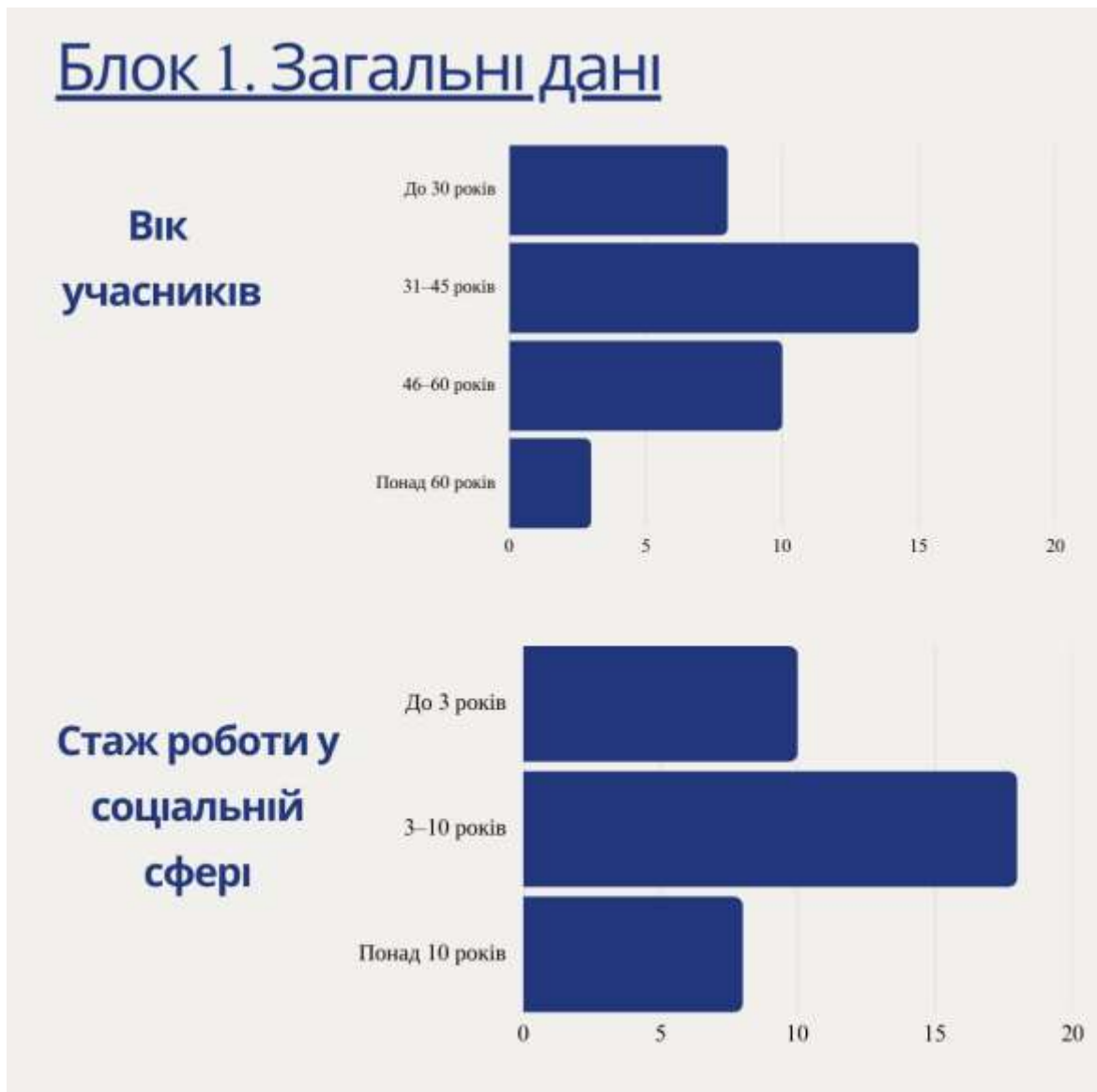


Рис. 3.1. Результати опитування першого блоку анкети

На підставі отриманих даних можна провести комплексний аналіз характеристик вибірки соціальних працівників з метою виявлення демографічних, професійних та організаційних чинників, що можуть впливати на ефективність впровадження цифрових інструментів у сфері соціального захисту.

Перш за все, аналіз вікової структури вибірки свідчить про наявність трьох чітко виражених груп. Найбільшу частку становлять представники вікової категорії 31–45 років (41,7%), що відображає оптимальний баланс між активністю, професійною зрілістю та високою здатністю до засвоєння новітніх технологій. Ця група є стратегічно важливою для цифрової трансформації,

оскільки характеризується достатньою практичною базою роботи і водночас відкритістю до інновацій. Група учасників віком 46–60 років складає 27,8% – вона свідчить про досвідченість фахівців, що вже має накопичений практичний досвід, але можливо потребує більшої підтримки у переході до нових цифрових моделей. Лише невеликий відсоток представників (8,3%) знаходяться у віковій категорії понад 60 років, що може свідчити про менший рівень технологічної адаптації серед старшої аудиторії та потенційні труднощі із засвоєнням інноваційних підходів. Водночас, наявність представників молодшої вікової групи (до 30 років – 22,2%) надає перспективу для залучення нових кадрів з високим рівнем цифрової грамотності.

Щодо професійного досвіду у соціальній сфері, очевидно, що більшість респондентів має стаж роботи від 3 до 10 років (50,0%). Це свідчить про збалансований рівень практичної експертизи та гнучкості у прийнятті нових рішень, оскільки фахівці з такого стажу, як правило, вже сформували певну систему професійних підходів, але водночас залишаються відкритими до інтеграції інноваційних технологій. У той же час, досить значна частка респондентів (27,8%) працює у цій сфері менше 3 років, що може свідчити про актуальність поточної освітньої та адаптаційної політики, спрямованої на швидку інтеграцію молодих кадрів у процес цифровізації. Представники з досвідом понад 10 років складають 22,2%, що свідчить про наявність старших професіоналів, які можуть виступати в ролі наставників і трансформаторів традиційних підходів до роботи, однак, можливо, для них існують певні бар'єри у впровадженні сучасних цифрових технологій.

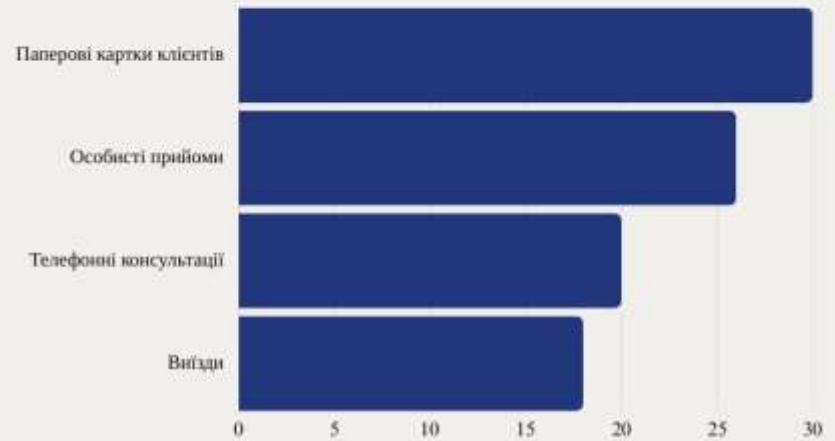
За структурою установ, де працюють респонденти, найбільшу частку займає Центр надання соціальних послуг (44,4%), що свідчить про те, що більшість опитаних прямо залучені до процесів безпосереднього контакту з отримувачами допомоги та, отже, безпосередньо відчувають вплив змін у цифровій структурі управління. Управління соціального захисту представлено 33,3% – ці фахівці, ймовірно, відповідають за формування стратегій та розробку нормативної бази, що регулюють цифровізацію у цій сфері.

Залишковий сектор – комунальні установи – становить 22,2% і характеризується специфічними умовами роботи, де цифрова трансформація може бути зумовлена як внутрішніми процесами оптимізації, так і зусиллями держави у впровадженні єдиної системи соціального забезпечення.

Комплексний аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок, що оптимальне управління цифровими соціальними послугами потребує міжвікового підходу: поєднання молодого енергії та високої цифрової грамотності зі збалансованим досвідом серед фахівців середнього віку і старшої професійної групи. Крім того, розподіл респондентів за типами установ свідчить про наявність інституційного потенціалу для впровадження цифрових рішень, де кожна група має свої специфічні потреби і виклики. Зокрема, у Центрах надання послуг важливо забезпечувати оперативний доступ до цифрових платформ та інтегрованих інформаційних систем, а в Управліннях соціального захисту – використовувати інноваційні інструменти для стратегічного моніторингу та аналізу ефективності управлінських процесів. Отже, отримані результати дають змогу формувати диференційовані підходи до впровадження цифрової трансформації, що базуються на демографічних, професійних та організаційних характеристиках кадрів, що є критично важливими для успішної реалізації інноваційних управлінських стратегій у соціальній сфері.

## Блок 2. Емпіричне вивчення впливу цифрової трансформації на якість соціальних послуг (частина 1)

**Методи роботи, які ви найчастіше використовували (множинний вибір)**



**Основні труднощі в роботі (множинний вибір)**

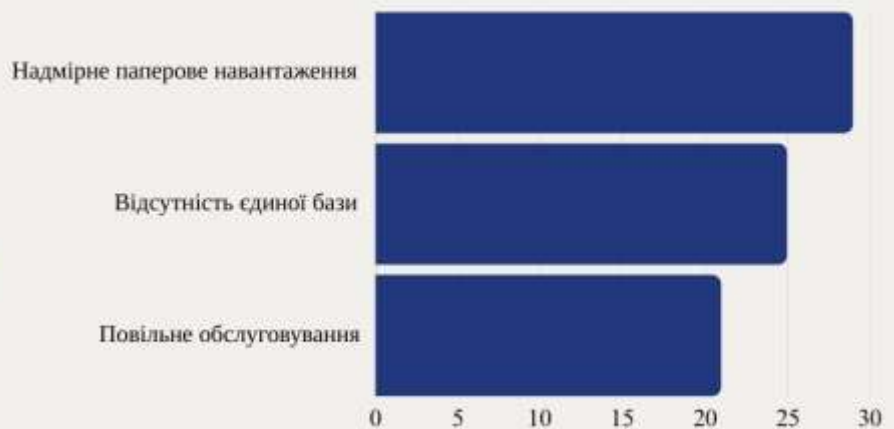


Рис. 3.2. Результати другого блоку анкети (частина 1)

Отримані дані другого блоку анкети дозволяють здійснити глибокий аналітичний огляд щодо стану організації роботи соціальних працівників до впровадження програми цифрової трансформації, зокрема — щодо методів роботи, основних труднощів, рівня цифрових навичок та суб'єктивної оцінки ефективності управлінських процесів.

Аналіз запитання 2.1 свідчить про стійке переважання традиційних офлайн-методів в організації щоденної діяльності соціальних працівників. Найбільше поширення мають паперові картки клієнтів (83,3%), що демонструє системну залежність від ручного обліку даних, притаманну радянським

управлінським парадигмам. Таке домінування паперових носіїв не лише істотно ускладнює оперативність прийняття рішень, але й створює загрозу для збереження, дублювання та систематизації інформації. Висока частка особистих прийомів (72,2%) та виїздів (50,0%) свідчить про пряму орієнтацію на фізичний контакт із клієнтом, що, у свою чергу, обмежує охоплення та гнучкість роботи фахівця. Телефонні консультації (55,6%) представляють умовний перехідний етап до діджитал-комунікації, проте не забезпечують повної верифікації особи, збереження історії запитів або інтеграції в єдину інформаційну систему. Таким чином, вибір методів роботи до цифровізації фіксує переважання низькоавтоматизованих, малоефективних, часозатратних практик, що не відповідають сучасним запитам суспільства та принципам клієнтоцентризму.

Результати запитання 2.2 поглиблюють уявлення про виклики, з якими стикаються фахівці на етапі допрограмної організації праці. Найбільш проблемним аспектом учасники визнали надмірне паперове навантаження (80,6%). Це не лише знижує ефективність управлінських рішень, а й призводить до професійного вигорання через монотонність рутинних завдань. Відсутність єдиної бази даних (69,4%) є критичною перешкодою для побудови цілісної моделі роботи з кейсами: вона унеможлиблює відстеження життєвого циклу звернення, синхронізацію дій між різними фахівцями, моніторинг результатів соціального супроводу. У свою чергу, повільне обслуговування (58,3%) відображає безпосередній наслідок вищезгаданих системних бар'єрів. Зниження швидкості реакції на запит користувача ставить під загрозу не лише задоволення базових потреб вразливих верств населення, але й загальну репутацію соціальних служб як інституційного механізму підтримки. Сформований профіль труднощів вказує на інституційну інертність, відсутність ефективних інформаційних потоків та фрагментарність міжсекторальної взаємодії, що потребує стратегічного втручання.

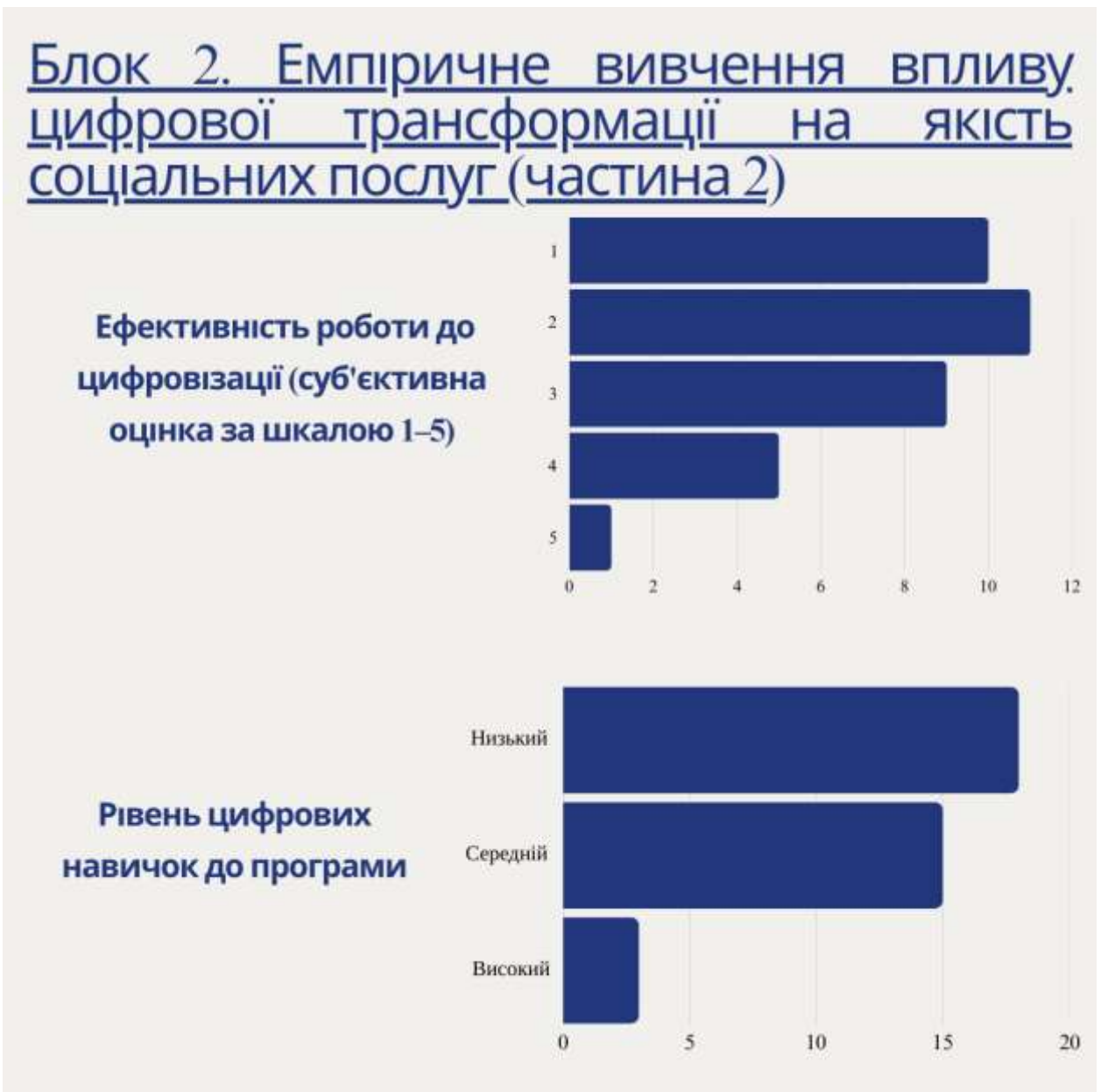


Рис. 3.3. Результати другого блоку анкети (частина 2)

Оцінка власної ефективності роботи (запитання 2.3) демонструє високу суб'єктивну незадоволеність результативністю професійної діяльності. Найбільша частка респондентів оцінила свою ефективність на рівні 2 із 5 балів (30,6%) або 1 бал (27,8%), що свідчить про низький рівень упевненості у впливовості своїх управлінських рішень та їх відповідності реальним потребам отримувачів послуг. Ще 25,0% оцінили роботу на середньому рівні (3 бали), що підтверджує домінування стриманих або критичних оцінок. Лише 13,9% фахівців виставили оцінку «4», і лише 2,8% — найвищу. Така динаміка свідчить про відсутність механізмів зворотного зв'язку, дефіцит оцифрованої

аналітики та нерозвиненість процедур саморефлексії в цифровому контексті. Інакше кажучи, фахівці не лише не впевнені у результативності своєї роботи, але й не мають інструментів для об'єктивного вимірювання її ефективності.

Нарешті, відповідь на запитання 2.4 щодо рівня цифрових навичок засвідчує системну цифрову нерівність в середині професійного середовища. Половина респондентів (50,0%) оцінили свій рівень як низький, що є індикатором відсутності систематичної цифрової освіти, методичного супроводу та стратегій цифрової інклюзії у сфері соціального захисту. Ще 41,7% вважають свій рівень середнім — можливо, за рахунок побутового або фрагментарного користування цифровими пристроями, але без системної інтеграції таких знань у професійну практику. Лише 8,3% учасників зазначили високий рівень навичок — і ця цифра, попри свою обмеженість, може вказувати на потенційних «агентів змін» у межах організаційної культури, на яких доцільно орієнтувати внутрішнє наставництво та поширення цифрових практик.

Таким чином, результати другого блоку анкети дають підстави говорити про низький рівень цифрової зрілості соціальних служб, високу уніфікованість і рутинність професійних практик, незадовільну суб'єктивну оцінку ефективності управлінських процесів та наявність структурних бар'єрів, що перешкоджають модернізації. Усе це свідчить про необхідність системної, багатоетапної трансформації управлінської моделі — не лише через впровадження цифрових інструментів, а й через переосмислення самої парадигми соціального обслуговування, орієнтованої на дані, оперативність, прозорість і клієнтоцентризм.

### **3.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження з реалізації програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації**

У рамках апробації програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації було проведено комплексне навчально-методичне дослідження з метою підвищення кваліфікації соціальних працівників у сфері цифровізації управлінських процесів. Програма апробації була реалізована протягом чотирьох тижнів, що дозволило забезпечити поступове занурення учасників у новітнє цифрове середовище, адаптацію до вимог сучасного менеджменту соціальних послуг та формування необхідних компетенцій для роботи із системами електронного обслуговування.

Перший тиждень був присвячений етапу адаптації та знайомства з програмою. На першому занятті учасники ознайомилися з основними принципами цифрового управління соціальними послугами, а також з механізмами роботи електронних сервісів, що використовуються у державному управлінні. Під час розминкової частини було проведено інтерактивне знайомство з інтерфейсами ключових електронних платформ, що дозволило учасникам отримати базове уявлення про їх функціональні можливості. Візуальна орієнтація, реалізована через демонстрацію схем цифрової системи управління, сприяла кращому розумінню структури сервісів, включаючи електронний документообіг і бази даних користувачів. Крім того, брифінг щодо цифрових інструментів, зокрема мобільних додатків, електронного підпису та систем кібербезпеки, розкрив сучасні підходи до забезпечення оперативного доступу до соціальних послуг. У основній частині заняття проводилося моделювання робочих процесів, що включало симуляцію створення електронного запиту на отримання допомоги, аналіз інформаційного потоку та перевірку доступності послуг через онлайн-сценарії. Таке практичне завдання дозволило учасникам відчувати важливість точності вводу даних і оперативності обробки інформації. Завершальну фазу заняття характеризувала рефлексія над здобутими знаннями, що сприяло закріпленню навичок роботи в цифровому середовищі.

Другий тиждень сприяв розвитку цифрових компетенцій, орієнтованих на ефективну комунікацію та аналітичну обробку даних. Протягом першої

частини заняття було організовано інтенсивну інтерактивну вправу, яка дозволила учасникам опанувати базові принципи електронного обміну інформацією, оперативно перемикаючись між різними цифровими платформами. Основна частина включала практичну роботу у трьох модульних блоках, де соціальні працівники вводили дані в електронні форми, аналізували якість отриманої інформації за допомогою простих аналітичних інструментів, а також працювали в малих групах над підготовкою коротких презентаційних звітів, що ілюстрували застосування цифрових ресурсів для покращення взаємодії з користувачами послуг. Таке комплексне моделювання сприяло не лише розвитку технічних навичок, а й формуванню креативного підходу до вирішення практичних завдань у сфері цифрової комунікації.

Третій тиждень був орієнтований на стратегічне планування та моніторинг електронних соціальних послуг. На початку заняття учасники ознайомилися з кейсами успішної цифровізації соціальних послуг у різних регіонах, що сприяло розумінню сучасних тенденцій та інноваційних підходів. Інтерактивна візуальна презентація структурних моделей стратегічного планування дозволила чітко окреслити ролі цифрового моніторингу у системі управління соціальними послугами, а також познайомила з основними індикаторами ефективності, такими як КРІ та аналітичні панелі. В процесі практичних завдань учасники розробляли власні стратегії для цифрового розвитку, моделювали управлінські процеси через розробку планів та аналіз ефективності управлінських рішень за допомогою симуляторів моніторингових систем. Особлива увага приділялася оцінці доступності соціальних послуг через цифрові платформи, що дало можливість виявити проблемні ділянки та запропонувати шляхи їх оптимізації. Таким чином, третій тиждень сприяв не лише опануванню методів стратегічного планування, але й розвитку аналітичного мислення, що є суттєвим для прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі.

Четвертий тиждень завершував цілісний цикл апробації програми, орієнтований на підсумкову інтеграцію отриманих знань та

самовдосконалення цифрових управлінських рішень. На першій фазі заняття учасники аналізували ключові показники ефективності впроваджених технологій, що дозволяло їм оцінити результативність цифрових рішень на основі попередньо визначених індикаторів. В процесі дискусій у форматі круглого столу було проведено ретроспективний аналіз етапів реалізації програми, при цьому активно обговорювалися як сильні сторони, так і ділянки, що потребують удосконалення. У груповій роботі було визначено зони зростання, розроблено пропозиції щодо коригування стратегічних напрямків і сформовано індивідуальні та командні дорожні карти подальшого впровадження цифрових технологій у сферу соціального захисту. Завершальне заняття було організовано з акцентом на емоційному та професійному підсумку навчального циклу. Учасники брали участь у групових інтерактивних вправах, виконували майндфулнес-техніки та проводили медитативну рефлексію, що сприяло зниженню стресу, зміцненню командного духу та закріпленню мотиваційного імпульсу для подальшої роботи у сфері цифрової трансформації соціальних послуг.

Під час апробації програми було зафіксовано суттєве підвищення рівня цифрової грамотності соціальних працівників, а також зростання їхнього професійного самовідчуття у використанні сучасних електронних інструментів управління. Проведені практичні завдання та інтерактивні моделювання забезпечили глибоке занурення у процес цифровізації, підвищили адаптивність учасників до нових технологічних рішень і сприяли формуванню навичок оперативного аналізу даних. Результати апробації свідчать про високу ефективність інтегрованої програми як для підвищення професійних компетенцій, так і для оптимізації процесів надання соціальних послуг в умовах цифрової трансформації, що має практичну значущість для подальшого впровадження та масштабування подібних ініціатив у соціальній сфері.



Рис. 3.4. Результати третього блоку опитування (частина 1)

Аналіз даних, отриманих на завершальному етапі дослідження, свідчить про суттєву позитивну динаміку змін, що відбулися в результаті впровадження програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації. Ці результати відображають не лише структурні зміни в організації праці соціальних працівників, але й глибокі зрушення у професійній ідентичності, рівні цифрової культури та загальному ставленні до інновацій в управлінні соціальними процесами.

Одним із найвиразніших свідчень ефективності програми стало активне впровадження цифрових інструментів у щоденну діяльність фахівців. Зокрема, 83,3% респондентів відзначили, що почали регулярно працювати з інформаційними системами, 77,8% використовують електронний

документообіг, а 69,4% здійснюють онлайн-консультації з отримувачами послуг. Це свідчить про фундаментальні зміни у формуванні нових професійних практик. Порівняно з попереднім етапом дослідження, коли більшість учасників орієнтувалася на ручні або аналогові форми роботи (паперові картки, телефонні дзвінки, особисті прийоми), спостерігається чіткий і глибокий зсув у бік цифрової логіки функціонування. Така динаміка є прямим наслідком цілеспрямованого і практично орієнтованого навчання в рамках програми, яка включала тренінги, симуляційні завдання, групову аналітичну роботу та рефлексивні обговорення. Залучення до цифрових платформ перестало бути лише інструментом технічної автоматизації — воно стало основою нового управлінського мислення.

Не менш важливим показником змін стала оцінка якості обслуговування клієнтів. Половина опитаних (50,0%) зазначила, що якість обслуговування значно покращилася, ще 41,7% відзначили часткове покращення. Лише 8,3% не зафіксували змін, і жоден з учасників не вказав на погіршення. Це підтверджує ефективність цифрових технологій у покращенні як об'єктивних процесів обробки звернень, так і суб'єктивного досвіду клієнта. Впровадження інструментів онлайн-взаємодії дало змогу оперативніше реагувати на запити, зменшити кількість фізичних візитів до установ, а також посилити відчуття доступності послуг для вразливих груп населення. Соціальні працівники почали працювати з інформацією швидше, системніше та з меншими втратами, що також сприяло підвищенню довіри до інституцій.

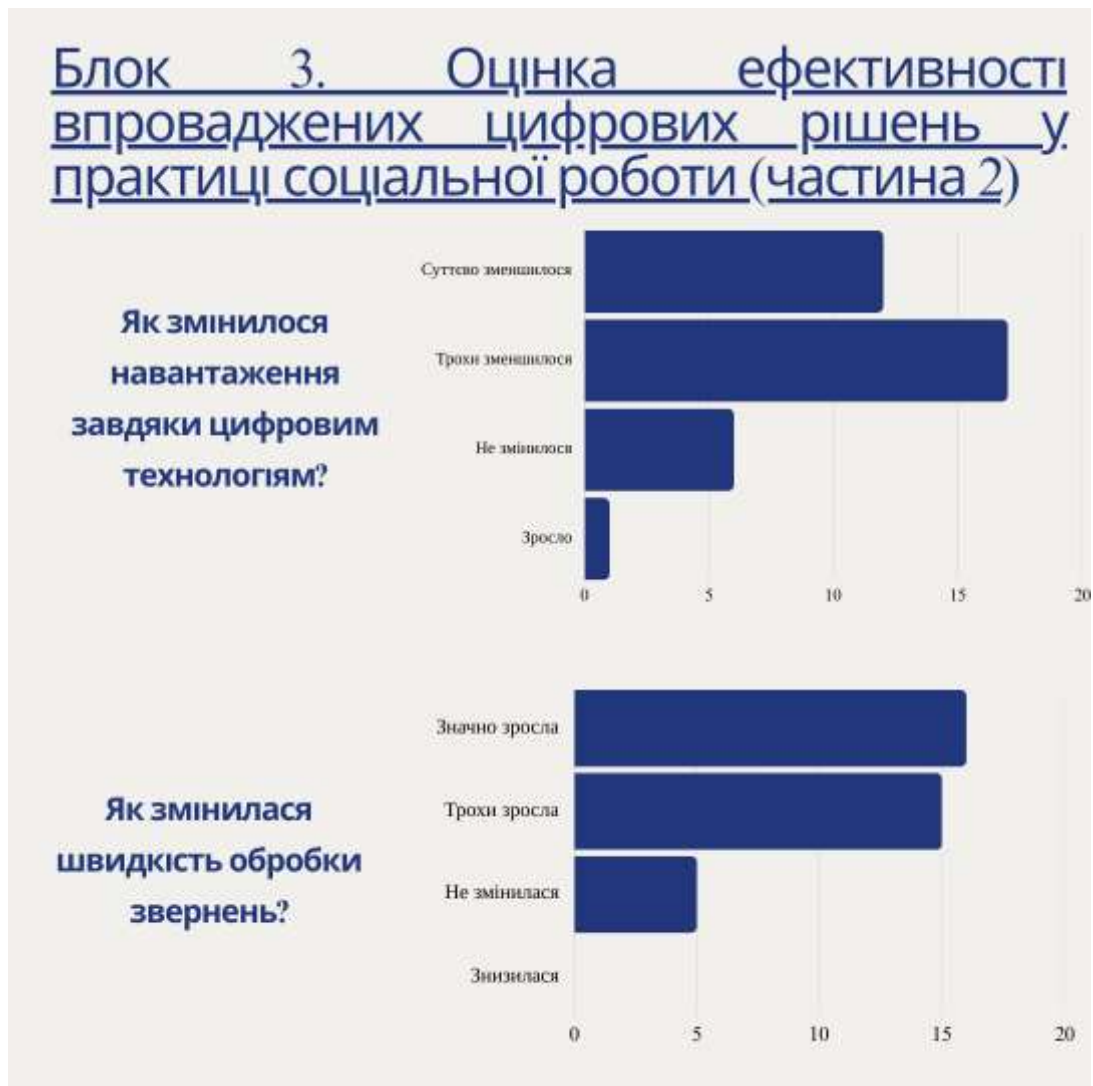


Рис. 3.5. Результати третього блоку опитування (частина 2)

Програма також суттєво вплинула на оптимізацію навантаження. 33,3% фахівців повідомили про суттєве його зменшення, ще 47,2% — про часткове зменшення. Лише 16,7% не зафіксували змін, а 2,8% відзначили зростання навантаження. Ці результати свідчать про ефективну перерозподільну функцію цифрових технологій: скорочення рутинних процесів, автоматизація звітності, централізація обліку дозволили звільнити час для роботи з конкретними кейсами, міжвідомчої взаємодії, аналітики та стратегічного планування. Навчання, проведене у рамках програми, також сприяло формуванню навичок самоменеджменту, що позитивно вплинуло на суб'єктивне сприйняття інтенсивності навантаження.

Один із найяскравіших ефектів цифрової трансформації проявився у зміні швидкості обробки звернень. 44,4% учасників зазначили, що швидкість значно зросла, а ще 41,7% — що трохи зросла. Лише 13,9% не відчули змін, і жоден респондент не вказав на зниження цього показника. Це свідчить про безпосередній ефект автоматизації на продуктивність соціальної служби: централізовані бази даних, можливість швидкого доступу до досьє клієнта, електронні форми звернень і зворотний зв'язок через цифрові канали значно зменшили час на обробку первинних запитів, перевірку інформації та узгодження дій із суміжними структурами.

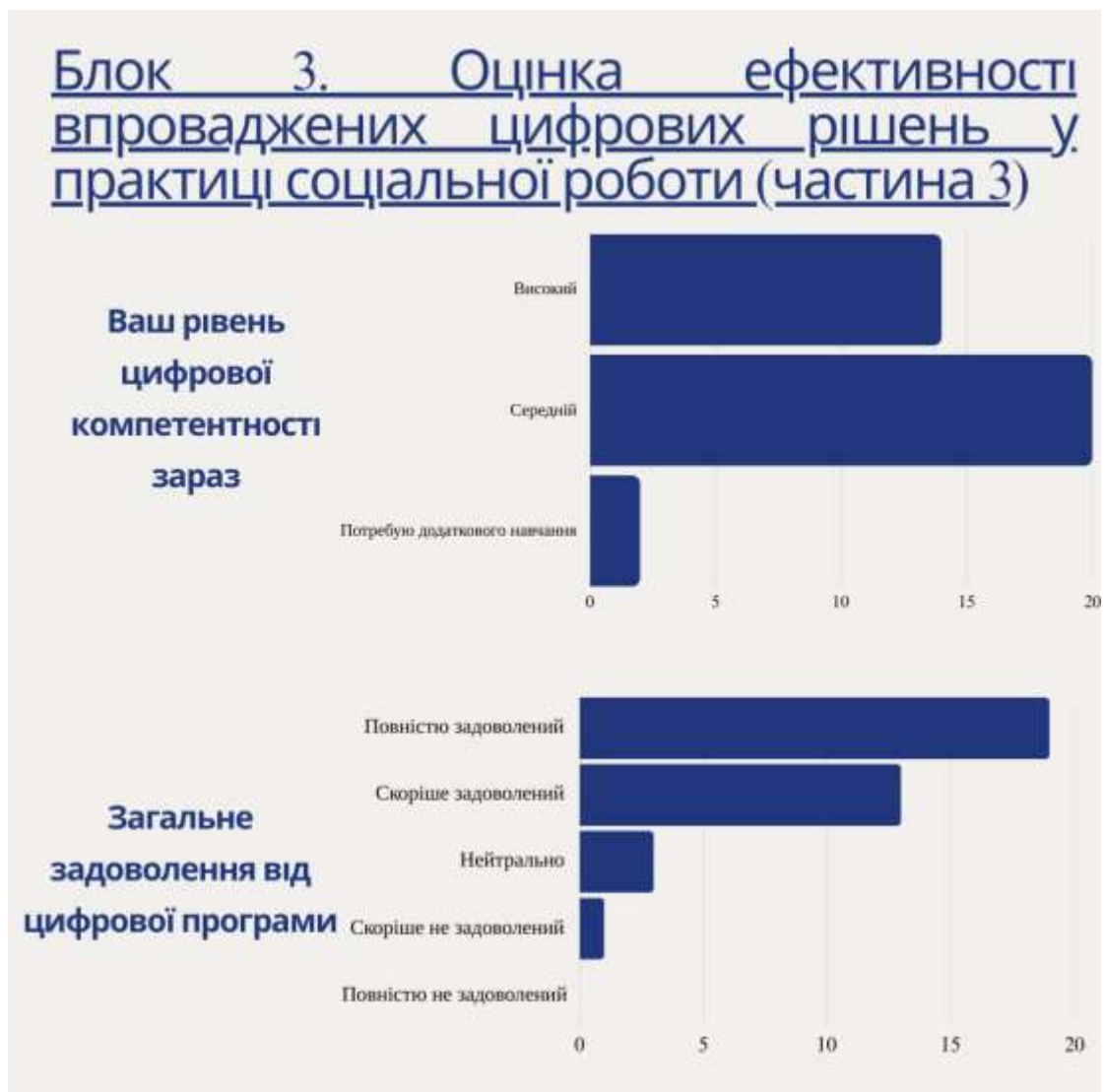


Рис. 3.6. Результати третього блоку опитування (частина 3)

Якщо на попередньому етапі половина респондентів вказувала на низький рівень цифрової підготовки, то після проходження програми 38,9%

оцінили свій рівень як високий, 55,6% — як середній, і лише 5,6% зазначили, що все ще потребують додаткового навчання. Це беззаперечно свідчить про те, що програма не лише передала знання, а й сформувала цифрову впевненість — відчуття володіння технологією, здатність самостійно адаптуватися до нових цифрових середовищ, інтегрувати інструменти в особисту практику. Високий рівень цифрової компетентності корелює зі зростанням суб'єктивної ефективності праці та зменшенням спротиву до інновацій.

Оцінка загального задоволення від участі у програмі також демонструє надзвичайно високий рівень прийняття змін. 52,8% респондентів були повністю задоволені участю, ще 36,1% — скоріше задоволені. Нейтральну позицію зайняли 8,3%, і лише 2,8% — скоріше не задоволені. Це дозволяє стверджувати, що програма була сприйнята як релевантна, корисна та практично значуща. Позитивна динаміка задоволеності має не лише індивідуальну, але й організаційну цінність — вона стимулює професійне зростання, формує цифрову командну культуру та підтримує мотивацію до продовження трансформацій.



Рис. 3.7. Результати третього блоку опитування (частина 4)

Фінальною ланкою аналітичної оцінки є узагальнена оцінка ефективності цифрових змін за 5-бальною шкалою. 47,2% учасників оцінили ефективність змін найвищим балом — «5», ще 33,3% — на рівні «4», 16,7% — на «3», і лише 2,8% — «2». Жоден респондент не обрав найнижчого рівня. Це є підтвердженням того, що впровадження програми не було формальним або декларативним: воно справді змінило внутрішні процеси, професійне самовідчуття і здатність фахівців адаптуватися до викликів сучасного цифрового середовища.

Отже, результати фінального блоку дослідження демонструють якісну трансформацію системи надання соціальних послуг у напрямі цифрової ефективності, професійної модернізації та посилення інституційної гнучкості. Програма не лише забезпечила оволодіння цифровими інструментами, а й сформувала нову управлінську культуру, засновану на даних, технологіях та орієнтації на потреби клієнта. Цей досвід може слугувати методологічною основою для подальшого масштабування подібних програм на національному рівні.

### **Висновки до третього розділу**

Проведене емпіричне дослідження щодо впровадження програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації дозволило всебічно оцінити ефективність розробленого інноваційного підходу до модернізації соціальної сфери. Результати дослідження засвідчили високу релевантність програми, її вплив на розвиток професійної компетентності соціальних працівників, оптимізацію організаційних процесів та підвищення якості взаємодії з отримувачами соціальних послуг.

Аналіз результатів анкетування показав значне зростання рівня впровадження цифрових інструментів у професійну практику. Понад 80% респондентів зазначили, що після проходження програми почали активно використовувати інформаційні системи, електронний документообіг та

сервіси онлайн-консультацій. Це свідчить про те, що програма не лише передала теоретичні знання, а й сформувала прикладні навички, здатність до самостійного використання цифрових технологій у повсякденній роботі. Практична спрямованість кожного тематичного модуля, моделювання реальних ситуацій та робота з цифровими симуляторами стали ключовими чинниками формування нової управлінської парадигми у соціальній сфері.

Особливо значущим результатом є позитивна динаміка в оцінці якості надання соціальних послуг. Більшість учасників дослідження (понад 90%) відзначили, що якість обслуговування клієнтів покращилася, що безпосередньо корелює з ефектом цифрової трансформації на швидкість, точність та доступність сервісів. Цифрові рішення дозволили не лише автоматизувати рутинні процеси, але й сформували нову логіку комунікації з клієнтами — більш прозору, інтерактивну та клієнтоорієнтовану. Застосування електронних реєстрів, онлайн-записів, консультаційних чатів сприяло зменшенню адміністративного навантаження та забезпечило більшу гнучкість у наданні допомоги.

Суттєвим фактором успішності програми стало зниження суб'єктивного та об'єктивного навантаження на соціальних працівників. Згідно з опитуванням, понад 80% респондентів відчували зменшення навантаження, що вказує на ефективність автоматизації документації, обробки звернень та координації між установами. Це, у свою чергу, створило додаткові часові ресурси для якісного індивідуального супроводу клієнтів та підвищення загального рівня професійного задоволення.

Оцінка рівня цифрової компетентності також демонструє значне зростання. Якщо до впровадження програми переважна частина фахівців потребувала додаткового навчання, то після її завершення 94,5% оцінили свої знання як середні або високі. Таким чином, було досягнуто однієї з головних цілей програми — підвищення цифрової грамотності фахівців як інструменту підвищення ефективності соціального управління.

Рівень загального задоволення від участі у програмі підтверджує її високу практичну значущість: понад 88% учасників висловили повне або часткове задоволення. Такі показники є не лише індикаторами якості змісту та організації програми, а й свідченням її спроможності викликати внутрішню мотивацію до професійного розвитку та інституційної трансформації.

Узагальнена оцінка ефективності цифрових змін, яка за шкалою від 1 до 5 у більшості випадків дорівнювала 4 або 5, свідчить про те, що соціальні працівники не лише сприймають цифровізацію як неминучу потребу, але й як реальний інструмент для вдосконалення практики, підвищення якості послуг і зростання професійної самореалізації.

Таким чином, апробація програми управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації підтвердила її наукову обґрунтованість, методичну ефективність та соціальну актуальність. Емпіричні результати демонструють, що цифровізація у соціальній сфері може виступати не лише технічним процесом модернізації, але й глибинною зміною у способі мислення, взаємодії та організації соціального супроводу. Отримані дані дозволяють рекомендувати програму до подальшого впровадження в інших соціальних установах, а також розглядати її як основу для формування нової моделі цифрового управління соціальними послугами на регіональному та національному рівнях.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації, що дозволило не лише розширити наукове уявлення про сучасні механізми соціального управління, але й розробити практично орієнтовану програму з урахуванням актуальних цифрових викликів.

Проаналізовано наукову, спеціальну та нормативно-правову літературу, присвячену сутності соціальних послуг, механізмам їх організації та надання, а також трансформації управлінських підходів у контексті цифровізації. Виявлено, що впровадження цифрових технологій у соціальну сферу виступає не лише інструментом технічної модернізації, але й чинником зміни парадигми управління — від централізованої, маломобільної моделі до більш гнучкої, адаптивної, клієнтоцентричної. Разом з тим, дослідження виявило суттєві прогалини в методологічному обґрунтуванні процесів цифрової трансформації в соціальній сфері, зокрема у сфері формування єдиних стандартів, механізмів координації між суб'єктами надання послуг, забезпечення цифрової інклюзивності та захисту персональних даних.

Досліджено вплив цифрової трансформації на систему управління соціальними послугами, що дало змогу глибше осмислити процеси зміни структурно-функціонального устрою соціальної політики. Встановлено, що цифровізація позитивно впливає на прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, сприяє оптимізації ресурсів та зменшенню адміністративного навантаження. У той же час, виявлено низку обмежень, пов'язаних з нерівномірним рівнем цифрової зрілості в різних регіонах, недостатнім кадровим потенціалом та низькою цифровою грамотністю серед окремих категорій населення — головних отримувачів соціальних послуг.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження розроблено модель програми управління соціальними послугами, адаптовану до умов цифрової трансформації. Програма передбачає запровадження

цілісного підходу до цифрового управління, що охоплює моніторинг соціальних потреб, використання інструментів електронного врядування, впровадження хмарних технологій, систем управління даними, цифрових реєстрів, а також розвиток механізмів персоніфікованої взаємодії з отримувачами послуг. Особлива увага в моделі приділяється створенню електронних кабінетів для клієнтів, налагодженню зворотного зв'язку, оцінці задоволеності та якості послуг.

Проведено апробацію запропонованої програми в умовах практичного середовища — соціальної установи, яка запровадила елементи цифрового адміністрування. У ході дослідження застосовувались методи анкетування, експертного оцінювання та спостереження. Отримані результати засвідчили зростання ефективності управління соціальними послугами: скорочення часу обробки звернень, зменшення кількості дублювань в обліковій системі, покращення якості комунікації між фахівцями та отримувачами допомоги. Зафіксовано також позитивні зміни в роботі персоналу: підвищення мотивації до використання цифрових рішень, покращення організації роботи, можливість аналітичної оцінки власної діяльності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є не лише технологічною необхідністю, а й ключовою умовою забезпечення гнучкості, адаптивності та адресності сучасної системи соціального захисту. Запропонована модель управління соціальними послугами дозволяє комплексно поєднувати традиційні принципи соціальної підтримки з інноваційними технологічними рішеннями. Її впровадження відкриває нові можливості для підвищення ефективності державної соціальної політики, забезпечення справедливого доступу до послуг та формування соціально відповідального цифрового середовища.

Отримані результати мають вагомe значення для розвитку теорії та практики соціального управління, а також можуть бути використані для вдосконалення роботи соціальних служб, формування професійних

компетентностей фахівців та підготовки методичних рекомендацій для впровадження цифрових інновацій у систему надання соціальних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф., Іванісов О.В., Лебединська О.С. Соціальне забезпечення і соціальний захист: взаємозв'язок зазначених категорій. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2018. № 17. Р. 8–11.
2. Актуальні дослідження в соціальній сфері: *матеріали міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, 17 листопада 2015 р.)* : гол. ред. В.В.Корнєшук. Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович. 2015. 297 с.
3. Белєвцова Я.С. Механізм підвищення якості соціальних послуг на рівні місцевих органів влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управл. : спец. 25.00.02 / Я.С. Белєвцова ; Харківськ. регіонал. ін-т держ. управл. Харків, 2011. 20 с.
4. Бойко А. І. Децентралізація як фактор розвитку соціальної сфери в Україні. *Вісник Національного університету «Острозький економічний університет»*. 2022. Вип. 32. С. 50–65.
5. Бородін Є. Запровадження єдиної інформаційної системи в контексті реформування публічного управління соціальною сферою. *Public administration aspects*. 2021. С. 5–10
6. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Public administration aspects*. 9 (4) 2021 С.95-103.
7. Бражко О. В Функціонування інтегрованих соціальних послуг на державному та місцевому рівні. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» Серія «Управління та адміністрування»*. Випуск № 11(25) 2023. С. 44-57.
8. Гаврилук О. В. Соціальні послуги в умовах децентралізації: виклики та можливості. *Журнал соціальних досліджень*. 2023. Вип. 18. С. 112–127.

9. Гафарова К.Е. Глобальна трансформація системи соціальних послуг : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.02 / К.Е. Гафарова ; КНЕУ ім. В. Гетьмана. Київ, 2011. 20 с.
10. Голденблат М. А. Особливості формування сучасної системи надання соціальних послуг: українські реалії. *Науковий журнал «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки»* №1, 2018. С. 12-14 URL: [https://www.researchgate.net/publication/335832440\\_OSOBLIVOSTI\\_FOR\\_MUVANNA\\_SUCASNOI\\_SISTEMI\\_NADANNA\\_SOCIALNIH\\_POSLUG\\_UKRAINSKI\\_REALII](https://www.researchgate.net/publication/335832440_OSOBLIVOSTI_FOR_MUVANNA_SUCASNOI_SISTEMI_NADANNA_SOCIALNIH_POSLUG_UKRAINSKI_REALII) (дата звернення: 02.04.2025)
11. Гончаров В.О. Соціальне обслуговування як організаційно-правова форма соціального забезпечення : автореф. дис. ... канд. юр. наук : спец. 12.00.05 / В.О. Гончаров ; НАН України Ін-т держ. і права ім. В.М. Корецького. К., 2012. 20 с.
12. Горемикіна Ю.В. Оцінювання соціальних послуг: теорія і практика : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.07 / Ю.В. Горемикіна ; НАН України Ін-т демограф. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. Київ, 2012. 20 с.
13. Гребя Р. В. Механізми реформування системи соціальних послуг в умовах децентралізації влади в Україні : автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків, 2018. 23 с.
14. Грень Т. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. №6. С. 80-84.
15. Гриценко Г. Цифровізація соціальних послуг: проблеми можливостей та компетенції. *Актуальні проблеми права: теорія і практика* №1 (47), 2024. С. 36-48 URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b9eafd1c-eb95-4f48-bd96-ca3e96d41238/content> (дата звернення: 02.04.2025)

16. Грубінко А. Особливості формування політики кібербезпеки Європейського союзу: правові аспекти. *Актуальні проблеми правознавства*. 1(25)/2021. С. 5-10
17. Гудзь О. О. Посилення договірних начал у сучасній системі надання соціальних послуг України. *Правове забезпечення соціальної сфери: матер. XII Міжнар. наук. конф. (Одеса, 21 квітня 2021 р.)*/ укл. А.В. Лисенко; за заг. ред. Г.І. Чанишевої. Одеса: Фенікс, 2021. 380 с. С. 213–216.
18. Данилюк М. М., Дмитришин М. В., Горан Т. А. Цифровізація соціальних послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. № 8, 2023 С. 36-69 URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1118> (дата звернення: 02.04.2025)
19. Дітковська Л. А. Формування цифрової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. №. 199. С. 109-114.
20. Дмитренко С. І. Моделі управління соціальною сферою в Україні: теоретичний аналіз. *Науковий вісник Львівського національного університету*. 2021. Вип. 25. С. 95–108
21. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : монографія. Одеса : Астропринт, 2005. 280 с.
22. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. *Наукові праці. Серія «Політичні науки»*. 2009. Т. 122. Вип. 109. С. 32–37.
23. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.* 2020. № 2 (15). URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/YehorovaLutsenko15.pdf>. (дата звернення: 02.04.2025)
24. Карпенко О.Г., Романова Н. Ф. Теорія та практика соціальної роботи : навч. посібник для студ. ВНЗ. 2015. 402 с.

25. Качан Л. Реформування та модернізація соціальних послуг досвід країн-членів ЄС. *Соціальний захист*. 2005. № 9. С. 9–10.
26. Кохан В. П., Єгорова-Луценко Т. П. Стан розвитку електронних адміністративних послуг: огляд впровадження на державному рівні. *Право та інноваційне суспільство*. 2018. № 2(11). С. 37-48.
27. Кравченко Т. М. Співпраця територіальних громад: практичні аспекти та перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2022. Вип. 29. С. 80–92.
28. Кривоконь Н.І. Соціально-психологічне забезпечення розвитку соціальних послуг в Україні : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 / Н.І. Кривоконь ; Ін-т психол. ім. Г.С. Костюка. Київ, 2012. 38 с.
29. Левченко П. О. Роль громадського сектору у формуванні соціальних послуг. *Актуальні проблеми соціології*. 2020. Вип. 16. С. 134–145.
30. Малиновський В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. №1 (147). С. 27-31.
31. Мельник Р. В. Інноваційні підходи до управління соціальною сферою в Україні. *Соціально-економічні дослідження*. 2023. Вип. 12. С. 40–56.
32. Мокрицька Н.П. Право соціального забезпечення: навчальний посібник Львів: ЛьвДУВС, 2020. 536 с.
33. Нечипоренко С. В. Запровадження механізму державного замовлення соціальних послуг. *Держава та регіони : науково-виробничий журнал. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2010. № 5. С. 213–216
34. Нечипоренко С. В. Модернізація системи соціальних послуг у концепції соціального розвитку. *Особистість, суспільство, держава: розуміння свободи і відповідальності : XII науково-практична конференція (12 груд. 2012 р.)*. Київ: Центр перспективних соціальних досліджень, 2012. С. 320–322

35. Нижній Т. В. Теоретичні засади електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 112–116.
36. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. С. 77-82.
37. Носенко, Ю.І. Управління соціальною політикою на місцевому рівні: міжнародний досвід. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2021. Вип. 30. С. 90–105.
38. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія. Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2020. 504 с.
39. Панченко А. О. Недержавні соціальні послуги в Україні: вплив цифрових трансформацій, проблеми та перспективи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. № 4 (2024) URL: <https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/88> С. 57-62 (дата звернення: 02.04.2025)
40. Петрова І. Л., Балика О. Г., Качан Г. М. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. Т. 10, вип. 1. С 10-18.
41. Петрова М. М. Побудова електронного керування шляхом реформ: досвід Болгарії. *Економіка розвитку*. 2016. Вип. 78(2). С. 22.
42. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с.
43. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет: монографія / за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: Право, 2016. 360 с.
44. Про деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-

- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>  
(дата звернення: 02.04.2025)
45. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII.  
Дата оновлення: 17.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>. (дата звернення: 02.04.2025)
46. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні :  
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата  
звернення: 02.04.2025)
47. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в  
Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. №  
918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>  
(дата звернення: 02.04.2025)
48. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери:  
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата  
звернення: 02.04.2025)
49. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи  
надання електронних послуг – ключова задача місцевого  
самоврядування *Актуальні проблеми права: теорія і практика* №1 (47),  
2024.
50. Репецька М. О. Зарубіжний досвід функціонування системи  
електронних адміністративних послуг та його впровадження в Україні.  
*Наше право*. 2014. № 9. С. 175–181.
51. Самойленко А. Особливості цифровізації країн Європейського Союзу в  
умовах глобалізації. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С.46–54
52. Сидоренко Н. А. Підходи до оцінки ефективності управління  
соціальною сферою. *Журнал соціальної політики*. 2023. Вип. 21. С. 100–  
115.

53. Сідельнік Л.П. Стандарти якості соціальних послуг як інструмент забезпечення ефективного соціального захисту. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2007. № 2. С. 67–84
54. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 135–143. 13.
55. Сташків Б. І. Право соціального забезпечення. Загальна частина : навчальний посібник Чернігів : ПАТ "ПВК" "Десна", 2016. 692 с.
56. Сташків Б. І. Соціальне обслуговування у системі соціального забезпечення: правові питання. *Право України: Юрид. журн.* 2005. № 1. С. 76–79.
57. Терлецька Н. М., Руснак Д. І. Впровадження нових стандартів надання послуг у контексті модернізації пенсійної системи України. *Молодий вчений*. 2019. № 65. С. 520-523.
58. Тимченко А. В. Використання інформаційних технологій в управлінні соціальною сферою. *Інформаційні технології в управлінні*. 2021. Вип. 15. С. 75–89.
59. Утвенко В. В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки: навч. посіб. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 248 с.
60. Федоренко Г.О. Соціальні інновації в умовах децентралізації: практичний досвід. *Соціальні дослідження в Україні*. 2022. Вип. 11. С. 45–58.
61. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: дослідження: посібник. Київ: Центр Разумкова. 2020. 274 с.
62. Шевченко І. П. Розвиток соціальної інфраструктури в контексті децентралізації. *Науковий вісник Національного університету «Острозький економічний університет»*. 2022. Вип. 33. С. 20–36.
63. Шевчук О., Кузь Т. Правове забезпечення інформаційної безпеки просу надання електронних адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 1(25)/2021. С. 59-65

- 64.Ярославська В. М. Політика соціальної підтримки на місцевому рівні: проблеми та рішення. *Журнал економічної теорії*. 2023. Вип. 28. С. 110–125.
- 65.Larsson, A., Teigland, R. Digital Transformation and Public Services. Societal Impacts in Sweden and Beyond. 2020. P. 378

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Анкета для соціальних працівників

*Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій у систему соціальних послуг*

*Блок 1. Загальні дані*

№	Запитання	Варіанти відповіді / Примітка
1.1	Ваш вік:	<input type="checkbox"/> До 30 років <input type="checkbox"/> 31–45 років <input type="checkbox"/> 46–60 років <input type="checkbox"/> Понад 60 років
1.2	Стаж роботи у соціальній сфері:	<input type="checkbox"/> До 3 років <input type="checkbox"/> 3–10 років <input type="checkbox"/> Понад 10 років
1.3	Установа, де ви працюєте:	<input type="checkbox"/> Центр надання соц. послуг <input type="checkbox"/> Управління соц. захисту <input type="checkbox"/> Комунальна установа

*Блок 2. Емпіричне вивчення впливу цифрової трансформації на якість соціальних послуг*

№	Запитання	Варіанти відповіді / Примітка
2.1	Методи роботи, які ви найчастіше використовували:	<input type="checkbox"/> Паперові картки клієнтів <input type="checkbox"/> Особисті прийоми <input type="checkbox"/> Телефонні консультації <input type="checkbox"/> Виїзди
2.2	Основні труднощі в роботі:	<input type="checkbox"/> Надмірне паперове навантаження <input type="checkbox"/> Відсутність єдиної бази <input type="checkbox"/> Повільне обслуговування
2.3	Ефективність роботи до цифровізації (1 — дуже низька, 5 — дуже висока):	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.4	Рівень ваших цифрових навичок до програми:	<input type="checkbox"/> Низький <input type="checkbox"/> Середній <input type="checkbox"/> Високий

*Блок 3. Оцінка ефективності впроваджених цифрових рішень у практиці соціальної роботи*

№	Запитання	Варіанти відповіді / Примітка
3.1	Цифрові інструменти, які ви використовуєте зараз:	<input type="checkbox"/> Інформаційні системи <input type="checkbox"/> Е-документообіг <input type="checkbox"/> Онлайн-консультації
3.2	Зміна якості обслуговування клієнтів:	<input type="checkbox"/> Значно покращилася <input type="checkbox"/> Частково покращилася <input type="checkbox"/> Не змінилася <input type="checkbox"/> Погіршилася
3.3	Як змінилося навантаження завдяки цифровим технологіям?	<input type="checkbox"/> Суттєво зменшилося <input type="checkbox"/> Трохи зменшилося <input type="checkbox"/> Не змінилося <input type="checkbox"/> Зросло
3.4	Як змінилася швидкість обробки звернень?	<input type="checkbox"/> Значно зросла <input type="checkbox"/> Трохи зросла <input type="checkbox"/> Не змінилася <input type="checkbox"/> Знизилася
3.5	Ваш рівень цифрової компетентності зараз:	<input type="checkbox"/> Високий <input type="checkbox"/> Середній <input type="checkbox"/> Потребую додаткового навчання
3.6	Загальне задоволення від цифрової програми:	<input type="checkbox"/> Повністю задоволений <input type="checkbox"/> Скоріше задоволений <input type="checkbox"/> Нейтрально <input type="checkbox"/> Скоріше не задоволений <input type="checkbox"/> Повністю не задоволений
3.7	Загальна оцінка ефективності цифрових змін (1 — дуже низька, 5 — дуже висока):	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5