

УДК 658

Кадикова Ірина Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Kadykova Iryna

*PhD in Management and Economics, Associate Professor,
Associate professor of the Department of
project management in urban economy and construction
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ПОБУДОВА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ
DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO
STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROGRAMS IN
UKRAINIAN ORGANIZATIONS**

***Анотація.** Вступ. Сучасні соціальні виклики потребують ефективного стратегічного управління соціальними програмами, яке має базуватися на комплексних, науково обґрунтованих підходах. Незважаючи на наявність нормативно-правової бази та окремих методичних рекомендацій, в Україні залишається актуальною проблема розробки цілісного методичного підходу, що враховує як національні особливості, так і світовий досвід.*

***Мета.** Метою статті є побудова теоретико-методичного підходу стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням потреб різних категорій населення та особливостей національного середовища, що*

забезпечить ефективність і результативність реалізації соціальних програм.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналіз нормативно-правової бази, порівняльний аналіз існуючих методичних підходів, системний підхід до оцінки соціальних програм, методи SWOT- та PEST-аналізу для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища реалізації програм. Теоретичною основою слугували сучасні європейські практики програмно-цільового управління та національний досвід соціальної політики.

Результати. За результатами дослідження обґрунтовано необхідність формування власного методичного підходу до стратегічного управління соціальними програмами в Україні. Запропонований підхід передбачає чотири взаємопов'язані етапи: стратегічне планування, реалізацію програми, оприлюднення результатів та оцінку ефективності. Така структура забезпечує комплексність управління, прозорість, підзвітність та адаптивність соціальних ініціатив, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і змінного соціального середовища. Застосування цього підходу дозволить підвищити ефективність та результативність соціальних програм, сприятиме поширенню успішних практик та формуванню доказової бази для удосконалення соціальної політики.

Ключові слова: стратегічне управління, управління програмами, планування, стратегія, соціальні програми, стейкхолдери.

Summary. *Introduction.* Modern social challenges require effective strategic management of social programs, which should be based on comprehensive, evidence-based approaches. Despite a regulatory framework and specific methodological recommendations, the problem of developing a holistic

methodological approach that considers national peculiarities and international experience remains relevant in Ukraine.

Objective. The article aims to build a theoretical and methodological approach to the strategic management of social programs, taking into account the needs of different categories of the population and the peculiarities of the national environment, which will ensure the effectiveness and efficiency of social programs.

Materials and methods. The study used general scientific and special methods, in particular: analysis of the regulatory framework, comparative analysis of existing methodological approaches, a systematic approach to evaluating social programs, SWOT and PEST analysis methods to study the internal and external environment of program implementation. Modern European practices of program-targeted management and national social policy experience provided the theoretical basis.

Results. The study has substantiated the need to formulate a methodological approach to strategically managing social programs in Ukraine. The proposed approach involves four interrelated stages: strategic planning, program implementation, publication of results, and performance evaluation. This structure ensures comprehensive management, transparency, accountability, and adaptability of social initiatives, which is especially important in a context of limited resources and a changing social environment. Applying this approach will increase the efficiency and effectiveness of social programs, promote the dissemination of successful practices and form an evidence base for improving social policy.

Key words: *strategic management, program management, planning, strategy, social programs, stakeholders.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій в Україні особливої актуальності набуває формування

ефективного методичного підходу до стратегічного управління соціальними програмами в організаціях. Такий підхід є комплексом теоретичних та практичних заходів, спрямованих на довгострокове планування, впровадження, моніторинг та коригування соціальних програм, що покликані забезпечити соціальний захист, підвищення добробуту та соціальну справедливість у суспільстві.

Стратегічне управління у цій сфері передбачає не лише розробку та прийняття ключових рішень, але й їх адаптацію до реальних потреб різних соціальних груп, особливо з урахуванням сучасних викликів і обмежених ресурсів. Ефективність такого управління, безпосередньо, залежить від здатності організацій інтегрувати в управлінський процес такі елементи, як чітке визначення місії та стратегічних цілей соціальної програми, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, обґрунтований вибір механізмів реалізації, належне ресурсне забезпечення, а також систематичне оцінювання результатів та своєчасне внесення коректив.

Разом із тим, актуальною проблемою для українських організацій залишається недостатня розробка методичних засад стратегічного управління соціальними програмами, що ускладнює досягнення їх цільових показників та знижує ефективність використання ресурсів. З огляду на це, виникає необхідність чіткого методичного підходу, що забезпечить системність управлінських рішень, їх довгострокову ефективність і здатність до гнучкого реагування на динаміку соціальних та економічних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління соціальними програмами активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Попович В. та Новак Т. [1] наголошують на важливості системного підходу, Рудаченко О. [2] на врахуванні регіональних особливостей і децентралізації. Матюшенко О. [3] пропонує

інституційно-організаційний механізм управління, який охоплює як державні установи, так і виконавців соціальних програм. Програмно-цільовий підхід до управління розробили Козьменко С. та Качула С. [4] та Огонь Ц. [5], що дає змогу оцінювати ефективність бюджетних програм. Журавка Ф. та Овчарова Н. [6] запропонували науково-методичний підхід до оцінки ефективності державних соціальних програм, а Пономаренко О. [7] обґрунтував організаційно-економічний механізм їх реалізації. Галайко Н. [8] акцентує увагу на необхідності врахування якісних показників ефективності, зокрема рівня соціальної інтеграції та доступності послуг, а Макарова О. [9] розробила уніфіковані методичні підходи до оцінки результативності програм. Також внесок у розробку методичних засад стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів зробив Микитюк П. [10]. Однак, попри значну увагу науковців до питань управління соціальними програмами, методичні підходи до їх стратегічного управління в українських організаціях залишаються недостатньо розробленими й адаптованими до сучасних умов, що ускладнює ефективну реалізацію соціальних програм на практиці, що робить дане дослідження особливо актуальним.

Мета статті. Метою статті є побудова теоретико-методичного підходу стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням потреб різних категорій населення та особливостей національного середовища, що забезпечить ефективність і результативність реалізації соціальних програм.

Виклад основного матеріалу. Ефективне стратегічне управління соціальними програмами неможливе без глибокого аналізу існуючих методичних підходів, які застосовуються як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці. Досвід показує, що наявні підходи [1-11] часто мають фрагментарний характер, зосереджуючись окремо на програмно-цільовому, інституційному, фінансовому чи оцінювальному аспектах управління. Водночас сучасні соціально-економічні виклики потребують

комплексного, системного бачення процесу організації та оцінки стратегічного управління соціальними програмами, що враховуватиме весь спектр факторів – від нормативно-правової бази й ресурсного забезпечення до реальних потреб цільових груп і динаміки зовнішнього середовища. Саме тому виникає потреба у розробці цілісного методичного підходу до організації та оцінки стратегічного управління соціальними програмами, який поєднуватиме найкращі напрацювання науковців і практиків, враховуватиме специфіку соціальної політики України та забезпечуватиме системність, гнучкість і результативність управлінських рішень. Такий підхід має базуватися на чіткій структурі, що передбачає визначення стратегічних цілей програм, комплексний аналіз середовища, формування оптимальних механізмів реалізації, ефективне ресурсне забезпечення, а також запровадження прозорої системи моніторингу й оцінки з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Це дозволить не лише підвищити ефективність соціальних програм, а й забезпечити їх відповідність сучасним викликам і потребам суспільства.

Узагальнення та аналіз існуючих методичних підходів до стратегічного управління соціальними програмами дозволяє більш глибоко усвідомити особливості їх планування, організації, реалізації та оцінки ефективності. Застосування таких підходів сприяє підвищенню результативності соціальних програм, зміцненню їхньої стійкості до зовнішніх викликів та адаптивності до змінного соціального середовища. Важливо, що використання методичних підходів створює можливість цілеспрямованого та обґрунтованого вибору управлінських рішень і механізмів, які найбільш відповідають стратегічним цілям програми, характеру й складності соціальних проблем, наявним ресурсам та інституційному контексту. Залежно від змістовного наповнення та домінуючих управлінських акцентів ці підходи доцільно класифікувати за основними напрямками, які наведено на рисунку 1.

Системний підхід	розглядає соціальну програму як відкриту систему, де важливе місце посідають взаємозв'язки між її елементами, ресурсами, стейкхолдерами та зовнішнім середовищем.
Цільовий підхід	зосереджується на чіткому визначенні соціальних цілей та орієнтує управлінські рішення на досягнення конкретних результатів
Програмно-цільовий метод	включає етапне планування, ресурсне прогнозування, оцінку результативності заходів і всієї програми загалом
Стейкхолдерний підхід	передбачає урахування інтересів усіх залучених сторін, підвищуючи легітимність та ефективність реалізації програм
Адаптивне управління	забезпечує гнучкість та готовність до змін, особливо актуальне в умовах нестабільності, воєнних дій чи реформ
Підхід доброго врядування (good governance)	базується на принципах прозорості, підзвітності, участі, законності та ефективного використання ресурсів

Рис. 1. Підходи до управління соціальними програмами

Джерело: власна розробка

В Україні стратегічне управління соціальними програмами здійснюється на основі комплексного нормативно-правового забезпечення, яке охоплює закони, постанови уряду, державні стандарти, а також методичні рекомендації, що розробляються центральними органами виконавчої влади. Важливу роль у цьому процесі відіграють стратегічні документи різного рівня – від загальнонаціональних програм і концепцій до регіональних і місцевих планів розвитку, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників соціальної політики. Варто зазначити, що методичні підходи, які застосовуються у практиці стратегічного управління соціальними програмами, ґрунтуються на поєднанні адаптованих європейських стандартів і підходів із національним досвідом, зокрема у сфері програмно-цільового управління. Саме програмно-цільовий метод нині посідає ключове місце серед науково обґрунтованих підходів і слугує основною методологічною платформою для розробки, реалізації та оцінки ефективності як державних, так і місцевих соціальних програм. Завдяки цьому методу забезпечується логічна побудова програмних заходів, чітке визначення цілей, завдань, очікуваних результатів та механізмів контролю, що підвищує прозорість і підзвітність управлінських рішень у соціальній

сфері. З урахуванням викладеного, у межах даного дослідження пропонується рпобудова методичного підход до стратегічного управління соціальними програмами, який інтегрує елементи програмно-цільового методу, стратегічного планування та сучасні інструменти моніторингу й оцінювання результативності. Запропонований підхід (рис. 2) базується на чіткій структурі, що передбачає послідовне проходження ключових етапів: від стратегічного планування до реалізації соціальної програми, подальшого етапу завершення й звітування, а також обов'язкової оцінки досягнутих результатів. Така послідовність дій забезпечує комплексність, ефективність і гнучкість процесу управління соціальними програмами, що є критично важливим в умовах постійних соціально-економічних змін, обмеженості ресурсів та необхідності оперативного реагування на нові виклики.

Перший етап передбачає формулювання чітких цілей, які задають загальну траєкторію розвитку програми та визначають стратегічне бачення її результатів. Важливо на цьому етапі встановити пріоритети соціальної політики відповідно до актуальних соціальних потреб та викликів. Обов'язковим елементом є комплексний аналіз середовища: зовнішні фактори оцінюються за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти), тоді як внутрішній потенціал і проблеми визначаються шляхом SWOT-аналізу. Це дає змогу своєчасно виявити як зовнішні можливості й загрози, так і внутрішні сильні та слабкі сторони програми. На основі отриманих результатів загальні цілі деталізуються у вигляді конкретних завдань, заходів та очікуваних результатів. Визначаються потреби у фінансових, людських і матеріальних ресурсах, а також здійснюється розробка оптимальної стратегії реалізації програми з урахуванням кількох альтернативних сценаріїв.

Другий етап охоплює практичну фазу реалізації соціальної програми. На цьому етапі призначаються відповідальні виконавці, уточнюється організаційно-правове забезпечення, впроваджуються технічні

інструменти для виконання запланованих заходів, а також проводиться розподіл ресурсів відповідно до затвердженого плану. Важливою складовою є налагодження ефективної системи моніторингу, яка дає змогу постійно контролювати процес реалізації програми, своєчасно виявляти відхилення, ризики чи затримки й оперативно вживати коригувальних заходів. Такий підхід сприяє збереженню стратегічної цілісності програми навіть за умов змін середовища або ресурсних обмежень. Крім того, забезпечується прозорість управлінських процесів, активна комунікація між усіма зацікавленими сторонами та зростання рівня довіри з боку стейкхолдерів, що є запорукою успішної реалізації соціальних ініціатив.

На третьому етапі здійснюється оприлюднення результатів реалізації соціальної програми, що включає підготовку підсумкового звіту, його публікацію та забезпечення вільного доступу до інформації про досягнуті результати, ключові висновки й рекомендації щодо подальших кроків. Важливим аспектом цього етапу є інституалізація накопиченого досвіду – впровадження найкращих практик, моделей і методик у постійні управлінські процеси організації або системи соціального захисту. Це не лише дозволяє закріпити позитивні здобутки реалізованої програми, але й створює фундамент для масштабування успішних рішень, передачі знань іншим зацікавленим сторонам, а також формування надійної доказової бази для розробки майбутніх стратегій у сфері соціальної політики. Відкритість і прозорість інформації сприяють підвищенню рівня довіри суспільства, донорів і стейкхолдерів, а також забезпечують підзвітність виконавців програми перед громадськістю.

Завершальний, четвертий етап полягає в оцінці отриманих результатів, що передбачає всебічний аналіз ефективності проведених заходів і досягнутих змін. Для цього застосовують як кількісні показники, так і якісні критерії, зокрема оцінку задоволеності бенефіціарів, відповідність наданих послуг їхнім потребам та рівень соціального впливу.

Порівняння фактичних результатів із запланованими цілями дає змогу ухвалити обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої долі програми: її продовження, корекції з урахуванням виявлених недоліків, розширення або повного завершення. Такий підхід гарантує системність і безперервність управління, а також підвищує якість і результативність соціальних ініціатив у довгостроковій перспективі.

Завдяки чіткій та послідовній структурі запропонований методичний підхід забезпечує всебічне й системне управління соціальними програмами, сприяє підвищенню прозорості і підзвітності на всіх етапах їх реалізації, а також створює сприятливі умови для досягнення максимальної соціальної ефективності при раціональному використанні наявних ресурсів. Оцінка результатів у цьому контексті виступає не лише як інструмент контролю, а й як ключовий механізм стратегічного розвитку, що дозволяє удосконалювати соціальні ініціативи, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий позитивний вплив на цільові групи.



Рис. 2. Методичний підхід до стратегічного управління соціальними програмами

Джерело: власна розробка

Висновки. У ході дослідження було проаналізовано сучасні методичні підходи до стратегічного управління соціальними програмами, що дозволило глибше зрозуміти особливості організації, реалізації та оцінки соціальних ініціатив. Виявлено, що більшість існуючих підходів базується на поєднанні програмно-цільового методу, стратегічного планування та систем моніторингу і оцінки ефективності. Український досвід управління соціальними програмами формується на основі нормативно-правової бази, рекомендацій центральних органів виконавчої влади, а також адаптації європейських практик, що підтверджує необхідність побудови авторського методичного підходу з урахуванням національних особливостей.

Запропонований методичний підхід забезпечує системність і комплексність управління соціальними програмами. Важливо, що ця структура сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та адаптивності соціальних ініціатив, що є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів та динамічних змін соціального середовища.

Ключовим результатом дослідження є те, що оцінка результатів реалізації соціальних програм виступає не лише інструментом контролю, а й ефективним механізмом для стратегічного розвитку та удосконалення програм, що дозволяє вчасно коригувати напрями роботи, забезпечувати стійкість соціального впливу і масштабувати успішні практики. Таким чином, запропонований методичний підхід сприяє досягненню максимальної соціальної віддачі при раціональному використанні ресурсів, що робить його цінним інструментом для органів управління соціальними програмами в Україні.

Література

1. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські практики в системі управління соціальною роботою: постановка проблеми. *Ввічливість*.

Humanitas. 2022. (1). С. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.

2. Рудаченко О.О. Побудова науково-практичного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 83-88. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.83>.

3. Матюшенко О.В. Комплексний механізм управління соціальними проектами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.

4. Козьменко С., Качула С. Соціальні програми як інструмент бюджетної політики людського розвитку та оцінка їх ефективності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. 4(24). С. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).

5. Огонь Ц.Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 30–39.

6. Журавка Ф.О., Овчарова Н.В. Оцінка ефективності реалізації державних цілевих програм у соціальній сфері. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 202–206.

7. Пономаренко О.В. Механізм реалізації соціальних програм і проектів. *Збірник наукових праць ДонДУУ. Серія «Державне управління»*. 2006. Т. VI, вип. 59. С. 27–33.

8. Галайко Н.В. Методичні підходи до оцінки ефективності державних цілевих соціальних програм. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 149–154.

9. Макарова О.В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки : монографія. Київ : Ліра-К, 2004. 328 с.

10. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : колективна монографія / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль :

Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

11. Рудаченко О., Єсіна О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 118–122. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Popovych V., Novak T. (2022). Socio-managerial practices in the system of social work management: problem statement. *Humanitas*. (1). P. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.
2. Rudachenko O.O. (2022). Development of a scientific and practical approach to the formation of information and analytical support for the mechanism of assessment and forecasting of crisis situations in the system of socio-economic development of regions. *Economy and State*. № 7. P. 83–88. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.83>.
3. Matiushenko O.V. (2022). Integrated mechanism of social project management in Ukraine. *Public Administration: Improvement and Development*. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.
4. Kozmenko S., Kachula S. (2020). Social programs as a tool of human development budget policy and assessment of their effectiveness. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 4(24). P. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).
5. Ohon C.H. (2009). Program-target method and effectiveness of budget programs. *Finance of Ukraine*. № 7. P. 30–39.
6. Zhuravka F.O., Ovcharova N.V. (2014). Evaluation of the effectiveness of the implementation of state target programs in the social sphere. *Business Inform*. № 6. P. 202–206.

7. Ponomarenko O.V. (2006). Mechanism for the implementation of social programs and projects. *Collection of Scientific Works of DonDUU. Series "Public Administration"*. Vol. VI, issue 59. P. 27–33.
8. Halaiko N.V. (2010). Methodological approaches to evaluating the effectiveness of state target social programs. *Bulletin of Lviv University. Economic Series*. Issue 43. P. 149–154.
9. Makarova O.V. (2004). State social programs: theoretical aspects, methodology of development and evaluation: monograph. Kyiv: Lira-K. 328 p.
10. Methodological approaches to strategic management of enterprise activities: collective monograph / Ed. by P.P. Mykytiuk. (2017). Ternopil: Ekonomichna dumka, Ternopil National Economic University. 400 p.
11. Rudachenko O., Yesina O. (2020). Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. Issue 3(20). P. 118–122.
URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf.