

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*

**АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ
ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ПІДТРИМКИ ОСІБ З
ІНВАЛІДНІСТЮ**

**ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL
PROGRAMS IN THE FIELD OF INCLUSION AND SUPPORT OF
PERSONS WITH DISABILITIES**

Анотація. Вступ. В Україні, незважаючи на зусилля щодо інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю, досі існують суттєві перепони для їхньої повноцінної участі у суспільному житті. Державні соціальні програми часто не враховують реальних потреб цієї категорії населення і не забезпечують достатньої адаптації та підтримки. Управління такими програмами залишається розрізненим і не має чіткої стратегічної спрямованості, що ускладнює ефективне вирішення проблем інклюзії. Тому,

необхідно переглянути підходи до стратегічного управління, враховуючи сучасні вимоги і умови життя осіб з інвалідністю.

Мета. Метою статті є проведення аналізу стану інклюзії та положення осіб з інвалідністю, а також оцінка стратегічне управління соціальними програмами, спрямованими на їх підтримку.

Матеріали і методи. Для дослідження використовувалися аналіз нормативно-правових актів, статистичні дані та результати соціологічних опитувань. Методи включали контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід та якісний аналіз потреб цільової аудиторії.

Результати. Обґрунтована необхідність системного підходу до стратегічного управління соціальними програмами, що враховує комплексні потреби цієї категорії громадян та сучасні вимоги інклюзії. Розроблено рекомендації щодо узгодження управлінських стратегій із реальними умовами життя осіб з інвалідністю та розвитку доступної інфраструктури. Запровадження комплексних соціальних програм сприятиме створенню рівних можливостей, посиленню самостійності та активної участі осіб з інвалідністю в житті громади, що є важливим кроком для підвищення інклюзивності українського суспільства.

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

Summary. *Introduction.* In Ukraine, despite the efforts to include and support persons with disabilities, there are still significant barriers to their full participation in public life. State social programs often do not consider this population's real needs and do not provide sufficient adaptation and support. The management of such programs remains fragmented and lacks a clear strategic focus, which makes it challenging to address inclusion issues effectively. Therefore, it is necessary to revise approaches to strategic management,

considering the current requirements and living conditions of persons with disabilities.

Objective. The purpose of the article is to analyze the state of inclusion and the situation of persons with disabilities and assess the strategic management of social programs aimed at supporting them.

Materials and methods. The research was based on the analysis of legal acts, statistical data and the results of sociological surveys. Methods included content analysis, comparative analysis, a systematic approach, and qualitative analysis of the target audience's needs.

Results. The necessity of a systematic approach to the strategic management of social programs that considers the complex needs of this category of citizens and the modern requirement of inclusion is substantiated. Recommendations are developed to harmonize management strategies with the real living conditions of persons with disabilities and to develop accessible infrastructure. The introduction of comprehensive social programs will help to create equal opportunities, strengthen the independence and active participation of persons with disabilities in community life, which is an essential step towards increasing the inclusiveness of Ukrainian society.

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

Постановка проблеми. Попри зростаючу увагу до інклюзії та розширення прав осіб з інвалідністю, в українському суспільстві зберігаються суттєві бар'єри щодо їхньої повноцінної участі в соціальному, економічному та культурному житті. Державна політика та соціальні програми часто не забезпечують належного рівня адаптації, доступу до послуг та інституційної підтримки. Існуючі стратегії управління такими програмами нерідко є фрагментарними, не спираються на глибокий аналіз

потреб цільової аудиторії, а також не мають чітких довгострокових орієнтирів.

Невирішеним залишається питання узгодженості стратегічного управління соціальними програмами з реальними умовами життя осіб з інвалідністю та сучасними вимогами інклюзивної політики, що потребує ґрунтовного дослідження та вдосконалення існуючих підходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інклюзії та соціального захисту осіб з інвалідністю залишається у центрі наукових і практичних дискусій, особливо в умовах трансформаційних процесів, які переживає українське суспільство. Значну увагу приділяють вивченню бар'єрів до соціальної інтеграції, доступності послуг, участі осіб з інвалідністю у суспільному житті та забезпеченню рівних можливостей [1-4]. У цьому контексті важливу роль відіграють соціальні програми, спрямовані на підтримку таких осіб, ефективність яких значною мірою залежить від стратегічного підходу до їх управління.

Проблематика управління соціальними програмами привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема, Попович В. та Новак Т. [5] акцентують увагу на важливості системного підходу. Програмно-цільовий підхід розробили Козьменко С. і Качула С. [6], а також Огонь Ц. [7], що дозволяє оцінювати ефективність бюджетних програм. Журавка Ф. та Овчарова Н. [8] запропонували науково-методичний підхід до оцінки ефективності державних програм, а Пономаренко О. [9] – організаційно-економічний механізм їх реалізації. Галайко Н. [10] наголошує на важливості врахування якісних показників, таких як рівень соціальної інтеграції, доступність послуг та ін. Однак, наявні дослідження лише частково охоплюють стратегічне управління соціальними програмами у сфері інклюзії, зокрема щодо осіб з інвалідністю, що обумовлює потребу в подальших наукових розробках у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є проведення аналізу стану інклюзії та положення осіб з інвалідністю, а також оцінка стратегічне управління соціальними програмами, спрямованими на їх підтримку.

Виклад основного матеріалу. Особи з інвалідністю належать до найбільш соціально вразливих категорій населення, що особливо гостро потребують доступу до інклюзивного середовища, рівних можливостей у користуванні послугами та повноцінної участі в суспільному житті. У цьому контексті особливого значення набуває системний аналіз стану інклюзії, охоплення відповідних верств населення соціальними програмами, а також ефективності розподілу ресурсів у межах стратегічного управління. Складність ситуації полягає у відсутності єдиних підходів до ідентифікації соціально вразливих груп та динамічних змін у структурі потреб, що ускладнює точне планування підтримки.

Воєнний стан, який триває з 2022 року, значно загострив проблему: зросла кількість осіб з інвалідністю, зокрема через бойові дії, мінно-вибухові травми та психологічні розлади. Одночасно збільшилася частка військовослужбовців та ветеранів з посттравматичними порушеннями, які потребують тривалої медико-соціальної та психологічної реабілітації, що спричиняє додаткове навантаження на систему соціального захисту та актуалізує питання ефективного стратегічного управління відповідними програмами. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному дослідженні соціальних програм в Україні, спрямованих на підтримку осіб з інвалідністю, з акцентом на їхню відповідність сучасним викликам, нормативно-правове забезпечення, пріоритети розвитку, а також інструменти стратегічного планування та оцінювання результативності.

Для обґрунтованого аналізу стратегічного управління соціальними програмами, спрямованими на підтримку осіб з інвалідністю, важливо враховувати актуальні статистичні дані, які дозволяють оцінити динаміку чисельності цієї категорії населення, її структуру за віком, статтю, групами

інвалідності, а також ефективність фінансування і рівень охоплення програмами підтримки. Так, з часу здобуття незалежності Україна демонструє сталу тенденцію до зростання кількості осіб з інвалідністю, що особливо посилилася після 2014 року та з початком повномасштабної війни у 2022-му (рис. 1).

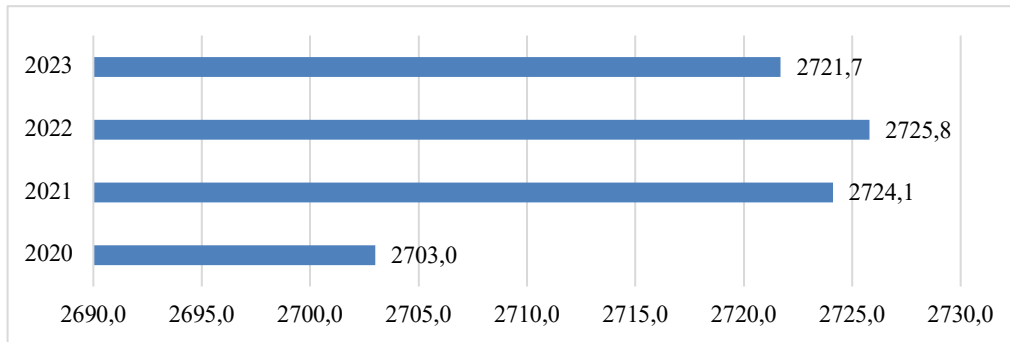


Рис. 1. Кількість осіб з інвалідністю, тис. осіб

Джерело: сформовано автором на основі [11-12]

Так, з 2021 до 2024 року чисельність цієї категорії зросла з 2,7 млн. до понад 3 млн. осіб, з яких понад 200 тис. набули інвалідності внаслідок воєнних дій. Ця динаміка вказує на поглиблення соціальних ризиків і посилює потребу в удосконаленні стратегічного управління соціальними програмами з урахуванням нових викликів. Наведені дані (рис. 1) свідчать про значне зростання чисельності осіб з інвалідністю у 2021–2022 роках, що вказує на зростаючу потребу в соціальній підтримці та розвитку інклюзивного середовища.

У структурі інвалідності (рис. 2) найбільшу частку становлять особи з III групою, чисельність яких зростає щороку, тоді як кількість осіб з I та II групами поступово зменшується. Особливу увагу привертає динаміка дітей з інвалідністю, чисельність яких знизилася з 163,9 тис. у 2020 році до 156 тис. у 2023 році. Проте, це формальне зниження не повністю відображає реальний стан справ, оскільки багато дітей залишилися поза офіційною статистикою через переміщення, втрату документів, зміну місця проживання або виїзд за кордон. Водночас, значно зросла потреба в

реабілітаційних, медичних і інклюзивних освітніх послугах, особливо для дітей із посттравматичним синдромом.

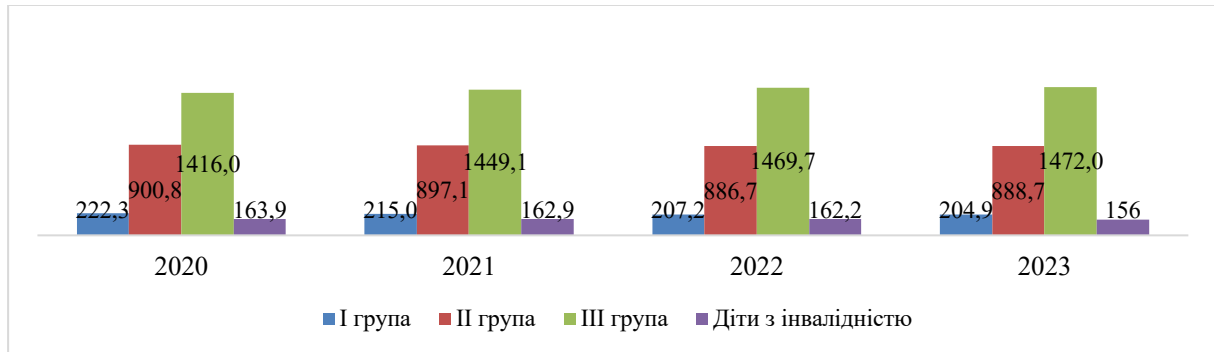


Рис. 2. Кількість осіб з інвалідністю з розподілом на групи, тис. осіб

Джерело: сформовано автором на основі [11-12]

Найбільша кількість дітей з інвалідністю припадає на вікову групу 7–14 років (рис.3), яка становить понад половину всіх випадків серед дітей обох статей. Загалом хлопчики переважають у чисельності в усіх вікових категоріях, що відображає загальну тенденцію більшої поширеності інвалідності серед хлопців. Незначне зниження кількості дітей з інвалідністю у віці 0–2 років може пояснюватися як демографічним спадом, так і пізнішим встановленням діагнозу в більш старшому віці.

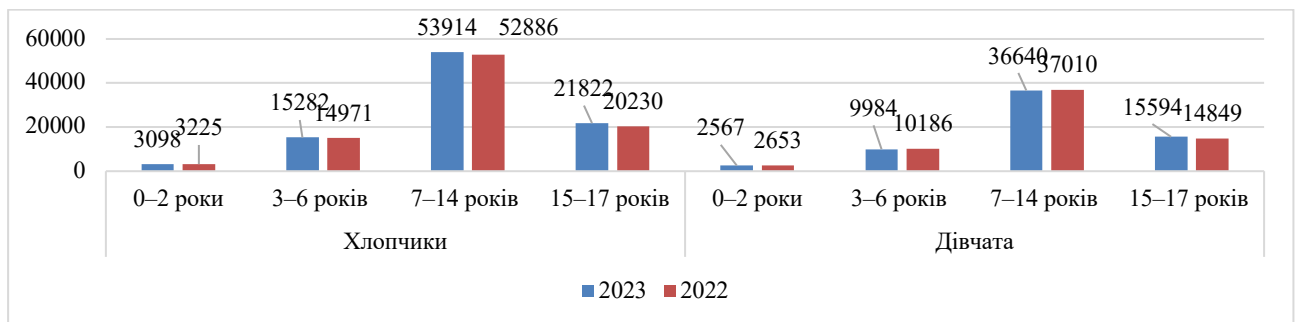


Рис. 3. Кількість дітей з інвалідністю віком до 18 років за віком та статтю, осіб

Джерело: сформовано автором на основі [11-12]

Варто зазначити, що питання інклюзивної освіти набуває особливого значення, оскільки інклюзія – це не лише фізичний доступ до навчання, а й створення умов, за яких кожна дитина, незалежно від стану здоров'я, може отримати якісну освіту та повноцінно брати участь у навчальному процесі.

Вона передбачає адаптацію програм, забезпечення доступного середовища, підтримку асистентів і фахівців, формування толерантності та розвиток спроможності шкіл працювати з дітьми з особливими потребами. Інклюзивна освіта сприяє соціалізації дітей з інвалідністю, знижує дискримінацію та підвищує їхню автономію. Тому, важливо проаналізувати кількість дітей з інвалідністю в українських школах, умови їх навчання, доступні рівні освіти та динаміку їх залучення, що дозволить оцінити ефективність державної політики та виявити напрями для вдосконалення підтримки (рис.4).

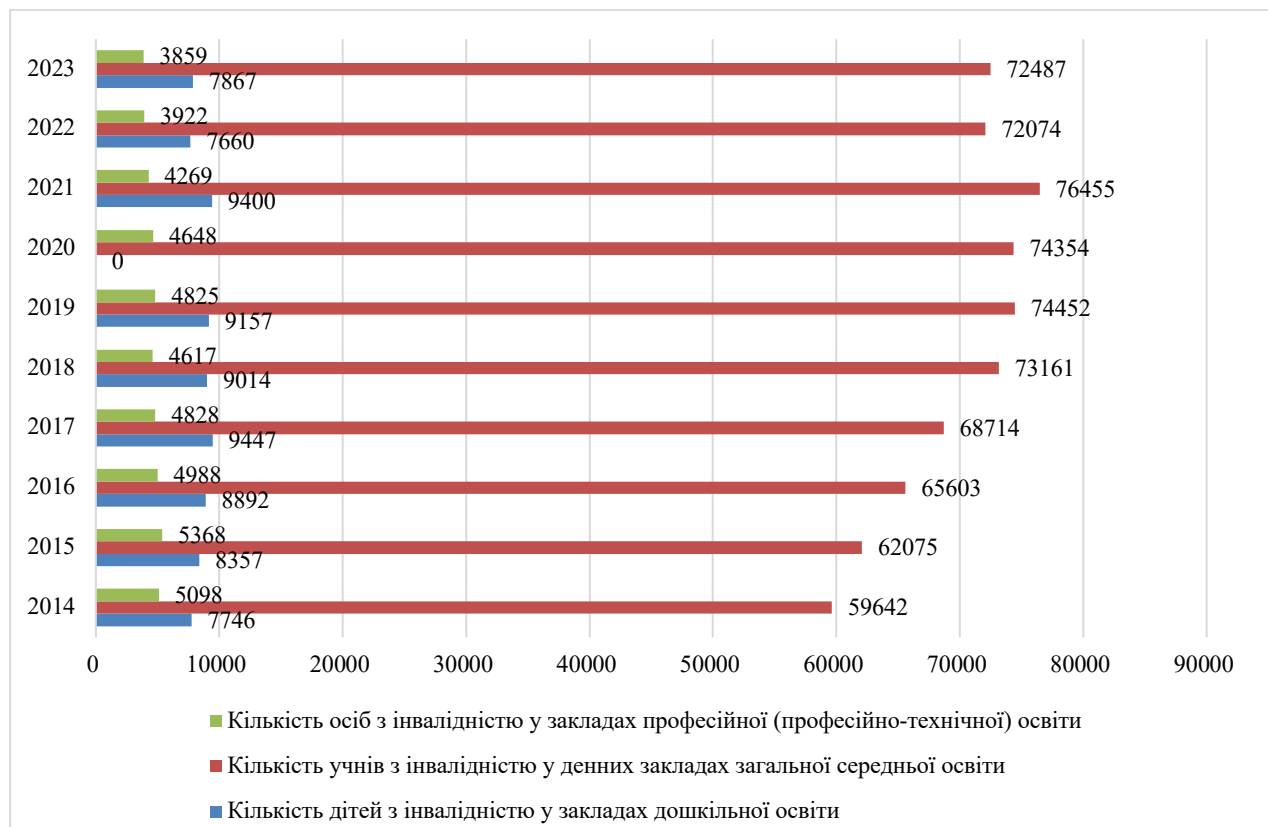


Рис. 4. Кількість осіб з інвалідністю у закладах освіти України, осіб

Джерело: сформовано автором на основі [11-12]

З рисунку 3 видно, що у 2014–2023 роках в Україні спостерігалася різна динаміка залучення дітей з інвалідністю до освіти. Найбільший прогрес - у загальній середній освіті: кількість таких учнів зросла з 59 642 у 2014 році до 76 455 у 2021-му, з незначним спадом у 2022 році через війну

та відновленням до 72 487 у 2023 році. У дошкільній освіті після зростання до 2017 року кількість дітей з інвалідністю коливалась, зниження у 2022-му (до 7 660 осіб) пов'язане з війною та міграцією, а у 2023 році спостерігається повільне відновлення (7 867 дітей). Найгірша ситуація у професійній освіті – кількість учнів з інвалідністю зменшилась з 4 988 у 2016 році до 3 859 у 2023 році, що свідчить про проблеми з доступністю, адаптацією програм і підтримкою. Загалом, спостерігаються позитивні зміни у середній школі, часткова стабільність у дошкільній освіті та кризові явища у професійній підготовці, що вимагає комплексної державної політики для підтримки інклюзії на всіх рівнях освіти, особливо на пізніших етапах.

Отже, наведені дані свідчать про системні зусилля держави щодо розширення доступу дітей з особливими потребами до якісної освіти та створення інклюзивної сфери. Проте, подальший розвиток потребує комплексного підходу до підготовки педагогів, технічного оснащення шкіл, міжсекторальної співпраці та оновлення нормативної бази. Важливим кроком є облаштування закладів освіти відповідно до державних будівельних норм (ДБН В.2.2-3:2018 - «Будинки і споруди. Заклади освіти» [13] та ДБН В.2.2-40:2018 - «Інклюзивність будівель і споруд» [14]). У 2024/2025 навчальному році 78 % загальноосвітніх шкіл (9 514 із 12 248) забезпечили безперешкодний доступ до першого поверху для осіб з особливими освітніми потребами (рис. 5).

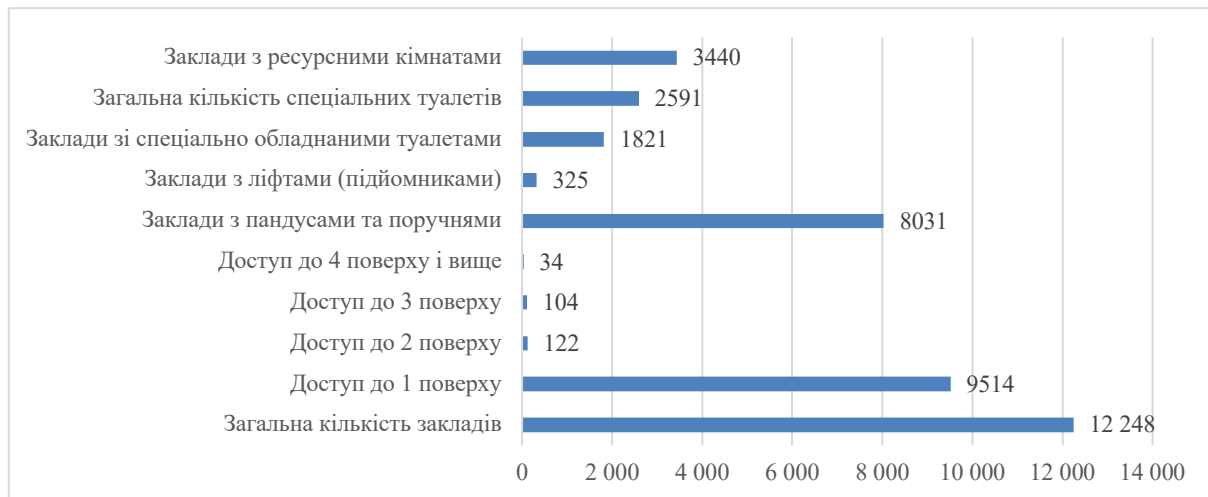


Рис. 5. Забезпечення доступності закладів загальної середньої освіти для осіб з особливими освітніми потребами у 2024/2025 н.р.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

З рисунку 4 видно, що лише 1% закладів мають доступ до другого і третього поверхів, а до четвертого і вище – лише 0,3%. Хоча зросла кількість закладів з пандусами, ліфтами та спеціальними приміщеннями, доступність вище першого поверху лишається низькою, що свідчить про потребу подальших заходів, зокрема ремонту та будівництва інклюзивних навчальних закладів.

Отже, для подолання існуючих бар'єрів у доступності освітніх закладів необхідно розробляти та впроваджувати соціальні програми у сфері інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю. Такі програми сприятимуть створенню рівних можливостей для навчання, забезпечать необхідну матеріально-технічну базу, а також підтримку на різних рівнях освітнього процесу. Завдяки цим заходам можна буде не лише покращити фізичну доступність закладів, а й забезпечити комфортне середовище, яке враховує особливі потреби осіб з інвалідністю, що сприятиме їхній соціальній адаптації, розвитку навичок самостійності та активній участі в житті громади. Впровадження таких програм стане важливим кроком у реалізації державної політики з підтримки рівних прав і можливостей для всіх

громадян, що особливо актуально в умовах сучасних соціально-політичних викликів.

У таблиці 1 наведено основні підходи, які мають бути включені до соціальних програм у сфері інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю. Вони охоплюють ключові напрямки, необхідні для створення комфортного, безбар'єрного та підтримуючого освітнього середовища.

Таблиця 1

Основні підходи, які мають бути враховані при розробці соціальних програм

Підхід	Обґрунтування
Підвищення фізичної доступності	Забезпечення безбар'єрного простору через облаштування пандусів, ліфтів та санвузлів.
Освітня підтримка	Запровадження індивідуальних навчальних планів, ресурсних кімнат та підтримка тьюторів.
Психологічна підтримка	Надання консультацій та тренінгів для учнів, педагогів і батьків.
Соціальна адаптація	Розвиток навичок самостійності, комунікації та соціальної взаємодії.
Інформаційне забезпечення	Поширення інформації про права та потреби осіб з інвалідністю серед суспільства.
Професійна орієнтація	Кар'єрні консультації та допомога у працевлаштуванні випускників з інвалідністю.
Співпраця з родинами	Підтримка батьків та активне залучення їх до освітнього процесу.

Джерело: сформовано автором

Комплексне впровадження цих підходів сприятиме не лише покращенню фізичної доступності, а й розвитку соціальних та освітніх можливостей для осіб з інвалідністю, забезпечуючи їх рівноправну участь у суспільному житті.

Висновки. Аналіз стратегічного управління соціальними програмами у сфері інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю показує, що попри позитивні зрушення, в Україні зберігаються значні бар'єри для повноцінної участі цієї категорії громадян у суспільному житті. Існуючі державні програми часто не враховують комплексні потреби осіб з інвалідністю, мають фрагментарний характер і не забезпечують ефективної адаптації та

доступу до необхідних послуг. Для підвищення ефективності соціальних програм потрібен системний підхід, який базується на глибокому аналізі потреб цільової аудиторії та враховує сучасні вимоги інклюзивної політики. Особлива увага має бути приділена узгодженню стратегічного управління з реальними умовами життя осіб з інвалідністю, а також розвитку інфраструктури, що забезпечує фізичну доступність освітніх і соціальних закладів. Розробка та впровадження комплексних соціальних програм у сфері інклюзії дозволить створити рівні можливості для навчання, сприятиме розвитку самостійності, соціальній адаптації та активній участі осіб з інвалідністю в житті громади. Врахування запропонованих підходів є важливим кроком у реалізації державної політики з підтримки рівних прав і можливостей, особливо в умовах сучасних соціально-політичних викликів, і сприятиме посиленню інклюзивності українського суспільства загалом.

Література

1. 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>.
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.
3. 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: 01.07.2025).
4. Іртищева І. О., Гуріна О. В., Работін Ю. А. Методичні підходи до оцінки ефективності регіональної соціальної політики у контексті

задоволення суспільних потреб. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 412-422

5. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські практики в системі управління соціальною роботою: постановка проблеми. *Ввічливість*. 2022. (1). С. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.

6. 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).

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

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

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

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

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025).

12. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025).

13. ДБН В.2.2-3:2018 «Будинки і споруди. Заклади освіти». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77080 (дата звернення: 01.07.2025).

14. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN85548A> (дата звернення: 01.07.2025).

References

1. 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>.
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. 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. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf.
4. Irtysheva, I.O. Hurina, O.V. and Rabotin, Yu.A. (2018). Methodical approaches to assess the efficiency of regional social policy in the context of satisfaction social needs. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vol. 2, pp. 412-422.
5. 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>.
6. 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).
7. Ohon C.H. (2009). Program-target method and effectiveness of budget programs. *Finance of Ukraine*. № 7. P. 30–39.

8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. *State Statistics Service of Ukraine*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. *Ministry of Social Policy of Ukraine*. <https://www.msp.gov.ua>.
13. DBN B.2.2-3:2018 "Buildings and structures. Educational institutions". https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77080.
14. DBN B.2.2-40:2018 "Inclusiveness of buildings and structures". <https://ips.ligazakon.net/document/FN85548A>.