

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА
«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Науковий керівник: д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА

Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Галина ТОЛКАЧОВА

Виконав здобувач денної форми навчання

_____ Катерина ДРИГАЛЬСЬКА

Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело.

_____ Катерина ДРИГАЛЬСЬКА

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олена КНЯЗЄВА

«__» _____ 202__р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Катерини ДРИГАЛЬСЬКОЇ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи соціального захисту працівників підприємства в сучасних умовах».

науковий керівник роботи: д.е.н., професор Олена КНЯЗЄВА

(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024 року № 171з.

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 12 лютого 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти системи соціального захисту працівників підприємства в сучасних умовах

4. Предмет дослідження: є механізм забезпечення соціального захисту працівників підприємства в сучасних умовах з врахуванням нових викликів та умов

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- дослідити теоретичні основи соціального захисту працівників на рівні підприємства, його складові та місце в системі соціально-трудова відносин;

- проаналізувати сучасний стан системи соціального захисту працівників в Україні та безпосередньо в Управлінні соціального захисту населення Подільської РДА у період 2022–2024 років;

- виявити проблеми та виклики функціонування системи соціального захисту в умовах воєнного стану та економічної нестабільності;

- обґрунтувати напрями вдосконалення корпоративної соціальної політики, включаючи соціальні гарантії, пільги, програми підтримки працівників;

- розробка пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення соціального захисту працівників;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний список графічних та табличних матеріалів:

Для теоретичного та методологічного розділу: графіки та таблиці, що демонструють наукові підходи до трактування терміна «соціальний захист персоналу»; зіставні характеристики компенсаційної та превентивно-інвестиційної моделей соціального захисту; класифікацію функцій соціального захисту в системі соціально-трудова взаємин; схеми структури системи соціального захисту працівників; візуальні матеріали, що ілюструють міжнародний досвід країн Європейського Союзу щодо підтримки кадрів соціальної сфери; структурну модель механізму соціального захисту в умовах військового конфлікту.

Для дослідницького та аналітичного розділу: графіки та таблиці, що відображають організаційну та економічну характеристику Управління соціального захисту населення Подільської РДА; динаміку кількості працівників; показники рівня плинності кадрів; аналіз фонду оплати праці; структуру витрат організації; дані про дні тимчасової непрацездатності; коефіцієнт стабільності персоналу; аналітичні таблиці фінансово-економічних показників за період 2022–2024 років; візуальні матеріали, що демонструють кадрову та соціальну динаміку функціонування установи.

Для проектно-рекомендаційного розділу: графіки та таблиці, що відображають інтегровану модель удосконалення системи соціального захисту працівників; механізм реалізації заходів; план впровадження програми; структуру бюджету реалізації; розрахунок економічної ефективності; прогностичні показники плинності персоналу, днів непрацездатності та коефіцієнта стабільності на період 2025–2027 років; графічну інтерпретацію терміну окупності та рентабельності інвестицій; схему моніторингу та оцінки ефективності впровадження заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звіти та аналітичні дані управління соціального захисту населення за 2022–2024 роки; відомості щодо персоналу та фінансової діяльності установи; офіційна інформація Державної служби статистики України; законодавчі акти України, які регулюють систему соціального захисту населення та трудові відносини; офіційні документи та аналітичні дані Міністерства соціальної політики України; міжнародні акти та рекомендації провідних європейських та світових організацій, зокрема Ради Європи, Європейського Союзу та Міжнародної організації праці; наукові дослідження українських та закордонних вчених, присвячені питанням соціального захисту, розвитку людських ресурсів та управління кадрами у державному секторі.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в тезах доповіді на конференції загальним обсягом 0,15 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: «30» грудня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення теми, об'єкта та предмета дослідження	Січень 2025р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану з підготовки кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Написання першого розділу: система соціального захисту як елемент соціально-економічних відносин	Березень - Травень 2025р	Виконано
5.	Вивчення матеріалів діяльності управління	Травень 2025р.	Виконано
6.	Написання другого розділу: аналіз існуючої системи соціального захисту працівників	Червень - Вересень 2025р	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Липень – Жовтень 2025р	Виконано
8.	Написання третього розділу: удосконалення системи соціального захисту працівників в сучасних умовах	Жовтень - листопад 2025р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	Листопад 2025р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	Лютий 2026 р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Лютий 2026 р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Січень 2026р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Лютий 2026 р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Лютий 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Лютий 2026 р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр»

Керівник:

(підпис)

(підпис)

Катерина ДРИГАЛЬСЬКА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Олена КНЯЗЄВА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дригальська Катерина Володимирівна

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 107 сторінок, включаючи 14 таблиць, 3 рисунки, перелік використаних джерел з 44 позицій та 2 додатки.

Предметом дослідження визначено механізми, інструменти та напрями оптимізації системи соціального захисту персоналу на рівні підприємства в контексті сучасних викликів, таких як воєнний стан, економічна нестабільність та зміни у трудовому законодавстві.

Об'єкт дослідження є корпоративна система соціального захисту працівників підприємства. – система соціального захисту працівників підприємства.

Суб'єктом дослідження слугувало Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації м. Подільськ Одеської області.

Період дослідження: 2022–2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації системи соціального захисту персоналу на рівні підприємства в сучасних умовах України, беручи до уваги особливості воєнного стану, законодавчі трансформації та актуальні потреби трудового колективу

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі **завдання**: вивчити теоретичні засади соціального захисту працівників на рівні підприємства, його структурні компоненти та місце у системі соціально-трудова відносин; здійснити аналіз поточного стану системи соціального захисту персоналу в Україні та на окремому підприємстві протягом 2022–2024 років; ідентифікувати ключові проблеми та виклики, що постають перед

функціонуванням системи соціального захисту в умовах воєнного стану та економічної нестабільності; обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації корпоративної соціальної політики, включаючи соціальні гарантії, пільги та програми підтримки працівників; розробити конкретні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення соціального захисту персоналу; оцінити потенційну ефективність запропонованих заходів.

За підсумками дослідження було сформовано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію системи соціального захисту працівників підприємства. До них віднесено: імплементацію гнучких форм соціальних пільг, посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності, розробку та впровадження програм психологічної та матеріальної підтримки в умовах воєнного стану, оптимізацію механізмів взаємодії з установами соціального захисту населення, а також надання рекомендацій щодо адаптації робочих місць для соціально незахищених категорій працівників (ветеранів, осіб з інвалідністю).

Одержані результати. Практична цінність одержаних результатів полягає у спроможності використання розроблених рекомендацій керівництвом підприємств – для підвищення рівня соціального забезпечення персоналу, скорочення плинності кадрів, зростання мотивації та продуктивності праці, так і органами місцевого самоврядування (зокрема, Подільською РДА) – з метою ефективної координації корпоративних та державних програм соціального захисту.

Рік виконання дипломної роботи – 2025 р.

Рік захисту роботи – 2026 р.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ, ПІДПРИЄМСТВО, ОПТИМІЗАЦІЯ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН, СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ, МОТИВАЦІЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УМОВИ ПРАЦІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	11
1.1. Теоретичні засади та система соціального захисту працівників	11
1.2. Суб'єкти, механізми та нормативно-правова база реалізації соціального захисту в системі соціально-трудових відносин	17
1.3 Міжнародний та національний досвід соціального захисту працівників у сучасних умовах	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ	39
2.1. Основні функції та напрямки діяльності Управління соціального захисту населення Подільської РДА	39
2.2. Аналіз механізмів та методів стану соціального захисту працівників Управління	48
2.3. Визначення ефективності соціального захисту працівників	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	66
3.1. Застосування цифрових технологій для удосконалення соціального захисту працівників Управління.	66
3.2. Розробка проекту удосконалення системи соціального захисту працівників управління соціального захисту населення в Україні.	70
3.3. Оцінка соціально-економічно ефективності запропонованих заходів.	79
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що система соціального захисту населення є фундаментальним компонентом державної політики, покликаним забезпечувати соціальні гарантії, матеріальне забезпечення та соціальну стабільність громадян в умовах соціально-економічної нестабільності. Суб'єкти системи соціального захисту не лише надають підтримку вразливим верствам населення та особам, що перебувають у складних життєвих обставинах, а й відіграють значну роль у формуванні внутрішнього соціального середовища, що безпосередньо впливає на добробут та соціальне благополуччя їхнього власного персоналу. В контексті сучасних викликів, зумовлених економічними, кадровими та організаційними детермінантами, а також зростаючими вимогами до якості публічного адміністрування, оптимізація системи соціального забезпечення працівників стає ключовим чинником ефективного функціонування відповідних установ, зокрема Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації в м. Подільськ.

Фахівці сектору соціального забезпечення безпосередньо відповідають за реалізацію державних стратегій соціальної підтримки громадян, здійснюючи комплекс адміністративних та соціономічних функцій. Ця діяльність актуалізує потребу у формуванні оптимального соціоправового простору для самих виконавців. Наявність ефективних механізмів соціального забезпечення персоналу сприяє підвищенню мотиваційного рівня, мінімізації кадрової плинності, консолідації внутрішньокolleктивної стабільності та оптимізації результативності виконання функціональних обов'язків.

Метою даної кваліфікаційної роботи є проведення всебічного аналізу функціонуючої системи соціального забезпечення співробітників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації міста Подільська, а також формулювання аргументованих рекомендацій

стосовно її удосконалення та оптимізації в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- вивчити теоретичні засади соціального захисту працівників на рівні підприємства, його структурні компоненти та місце у системі соціально-трудова відносин;

- здійснити аналіз поточного стану системи соціального захисту персоналу в Україні та на окремому підприємстві протягом 2022–2024 років;

- ідентифікувати ключові проблеми та виклики, що постають перед функціонуванням системи соціального захисту в умовах воєнного стану та економічної нестабільності;

- обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації корпоративної соціальної політики, включаючи соціальні гарантії, пільги та програми підтримки працівників;

- розробити конкретні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення соціального захисту персоналу; оцінити потенційну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система соціального захисту працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації м. Подільськ.

Предметом дослідження є методи, механізми та інструменти організації та реалізації заходів соціального захисту працівників у вказаному управлінні.

Методологічною основою дослідження є теоретичні положення сучасної соціальної політики, організації соціального забезпечення, управління персоналом та соціально-економічного розвитку державних установ.

У дослідженні використано такі наукові **методи**:

- теоретичний аналіз наукових праць і нормативних документів щодо соціального захисту працівників;

- аналітичний та порівняльний методи — для виявлення сильних і слабких сторін у діючій системі соціального захисту;

- системний підхід — для інтеграції окремих елементів системи в єдине ціле;
- методи статистичної обробки даних — для оцінювання показників забезпечення соціальних гарантій.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні та формуванні системних рекомендацій щодо модернізації механізмів соціального забезпечення персоналу органів публічного управління, з урахуванням регіональних соціально-економічних детермінант, особливостей функціонування інститутів державного управління, а також актуальних тенденцій розвитку вітчизняної соціальної політики.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій з метою оптимізації внутрішньої політики соціального забезпечення персоналу визначеної державної інституції, що сприятиме підвищенню рівня соціальних гарантій, посиленню мотивації кадрів та загальній результативності функціонування організації. Окрім того, запропоновані концептуальні напрями мають потенціал для імплементації в інших аналогічних державних установах соціальної сфери.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладено теоретичні основи соціального захисту працівників державних установ. Другий розділ присвячений аналізу стану соціального захисту працівників у Управлінні соціального захисту населення Подільської РДА. У третьому розділі сформульовано пропозиції щодо удосконалення системи соціального захисту працівників у сучасних умовах.

Основний зміст роботи представлений на 107 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки. Бібліографічний список нараховує 44 літературних джерела, що викладені на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Теоретичні засади та система соціального захисту працівників

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку питання соціального захисту працівників стає надзвичайно важливим. Інтенсифікація глобалізаційних процесів, трансформація ринку праці, збільшення соціальних ризиків, а також нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність формування дієвої системи соціального забезпечення, яка здатна гарантувати адекватний рівень соціальної безпеки для зайнятого населення. У цьому контексті соціальний захист працівників розглядається як ключовий інструмент державної соціально-економічної політики та як складова частина системи управління кадрами на рівні організації [2].

У науковому середовищі відсутнє єдине трактування поняття «соціальний захист працівників», що пояснюється складністю цієї категорії та розмаїттям поглядів на її розуміння. Загалом, під соціальним захистом працівників розуміють сукупність економічних, правових, організаційних та соціальних механізмів, які спрямовані на забезпечення реалізації соціальних прав працюючої особи, відшкодування соціальних загроз і підтримання належного рівня життя [8].

З точки зору соціально-економічного підходу, соціальний захист працівників є засобом перерозподілу ресурсів, спрямованим на пом'якшення небажаних проявів ринкової економіки. До таких проявів належать безробіття, втрата можливості працювати, професійні хвороби та нещасні випадки на робочому місці [14]. Водночас, у межах інституційного підходу, соціальний захист розглядається як система офіційних та неофіційних норм і правил, що регулюють соціально-трудові відносини та сприяють стабільності розвитку суспільства [20].

На рівні підприємства соціальний захист працівників передбачає комплекс заходів, спрямованих на гарантування безпечних умов праці, гідної заробітної плати, соціального страхування, надання пільг та компенсацій, а також забезпечення можливостей для професійного зростання та соціальної інтеграції персоналу. Отже, соціальний захист є не лише інструментом соціальної підтримки, а й чинником підвищення продуктивності праці [22].

Теоретичні основи соціального захисту робітників формувалися поступово, разом із розвитком економічної думки та змінами у виробничих відносинах. У класичній економічній теорії соціальний захист мав обмежене тлумачення і зводився здебільшого до індивідуальної відповідальності кожного працівника за власне благополуччя. Роль держави та роботодавця у цій сфері була мінімальною [19; 33].

Подальший розвиток економіки та посилення соціальних проблем сприяли виникненню кейнсіанського підходу, який обґрунтував потребу в активному державному втручанні у суспільно-економічні процеси [37; 38]. У цей період соціальний захист почав розглядатися як обов'язковий елемент державної соціальної політики, що спрямована на підтримку зайнятості, доходів населення та стабільності у суспільстві.

У другій половині ХХ століття широкого поширення набули інституційні теорії та ідея соціальної держави [39]. Згідно з ними, соціальний захист працівників визнається ключовим елементом суспільної домовленості між державою, бізнесом та громадянами. Водночас розвиток теорії людського капіталу призвів до переосмислення соціального захисту як інвестиції у розвиток робочого потенціалу, що сприяє зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності компаній [22; 36].

Сучасні економічні підходи розглядають соціальний захист найманих робітників у тісному зв'язку з концепціями сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства. Це веде до розширення його функцій і методів реалізації [43; 44].

Соціальний захист працівників є невід'ємною частиною соціально-економічної політики держави, що має на меті забезпечення стабільності у суспільстві, зменшення рівня соціальної нерівності та підтримку трудових ресурсів країни. Держава визначає правові основи соціального захисту, встановлює мінімальні соціальні норми та гарантії, а також контролює їх виконання [17; 32].

На державному рівні соціальний захист працівників здійснюється за допомогою системи трудового законодавства, загальнообов'язкового державного соціального страхування, а також політики у сфері доходів та зайнятості [26]. Водночас, ефективність такого захисту багато в чому визначається рівнем соціального діалогу та взаємодії між державою, роботодавцями і працівниками.

В умовах ринкової економіки держава поступово передає частину функцій соціального захисту безпосередньо підприємствам, заохочуючи їх до розробки корпоративних соціальних програм та укладання колективних угод [10; 22]. Це сприяє децентралізації системи соціального захисту та підвищенню її гнучкості.

Соціальний захист працівників відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, оскільки він прямо впливає на формування людського потенціалу, рівень мотивації персоналу та соціально-психологічну атмосферу в колективі [36]. Забезпечення належних соціальних гарантій сприяє зменшенню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та зміцненню репутації компанії.

У сучасних умовах соціальний захист розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що дозволяє поєднати економічні цілі з соціальною відповідальністю [11; 22]. Компанії, які інвестують у соціальний захист працівників, отримують довгострокові конкурентні переваги, пов'язані з підвищенням лояльності персоналу та стійкістю до кризових явищ [2; 38].

Таким чином, теоретичні основи формування системи соціального захисту працівників свідчать про її багатогранний характер та важливість як

для держави, так і для підприємства. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу структури та механізмів реалізації соціального захисту працівників на рівні підприємства, що стане предметом розгляду у наступному розділі.

Перехід від загального теоретичного розуміння соціального захисту до аналізу його практичного втілення на рівні підприємства вимагає розгляду структури, функцій та принципів функціонування системи соціального захисту працівників. Саме підприємство є тим рівнем, на якому соціальні гарантії набувають конкретного змісту та безпосередньо впливають на умови праці, добробут і соціальну безпеку працівників.

Структура системи соціального захисту працівників підприємства

Система соціального захисту співробітників підприємства є цілісним комплексом взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує свою функцію. Проте, разом вони слугують спільній меті – захисту прав та інтересів персоналу, а також підтримці стабільних трудових відносин [10; 22].

До ключових складових системи соціального захисту в межах організації належать:

Заробітна плата та доходи персоналу - це основний елемент соціального захисту, що забезпечує життєдіяльність працівників. Важливим є не тільки розмір оплати, а й її своєчасність, прозорість нарахувань, а також наявність додаткових виплат, надбавок та премій [17; 27].

Соціальне страхування. Цей компонент надає захист співробітникам у випадку настання певних життєвих подій чи ризиків, таких як тимчасова втрата працездатності, нещасні випадки на виробництві або професійні захворювання [28; 29].

Безпека праці та умови виробництва. Ці заходи спрямовані на збереження життя та здоров'я співробітників, запобігання травмам на робочому місці та створення безпечного робочого середовища [28].

Додаткові пільги та компенсації. Це допомога, яка може надаватися понад ті гарантії, що встановлені законодавством. Вона враховує особливості діяльності підприємства та потреби його працівників [10; 22].

Соціальні послуги та нефінансова підтримка. Сюди входить організація медичної допомоги, психологічної підтримки, а також культурно-оздоровчих заходів та дозвілля [36; 40].

Професійний розвиток та підтримка зайнятості. Цей напрямок охоплює навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку співробітників та допомогу їм в адаптації до змін у робочому процесі [22; 38].

Отже, система соціального захисту має комплексний характер і формується з урахуванням як законодавчих вимог, так і довгострокових завдань підприємства.

Функції системи соціального захисту працівників

Основне призначення корпоративної системи соціального забезпечення персоналу полягає у підтриманні сталості відносин у сфері праці та зайнятості, а також у формуванні передумов для оптимальної професійної діяльності [10; 22]. У цьому контексті доцільно виокремити низку значущих функцій.

Соціальна функція орієнтована на мінімізацію негативних наслідків соціальних загроз для індивідів та гарантування базового рівня соціального благополуччя. Вона передбачає надання підтримки співробітникам у скрутних обставинах і сприяє зниженню соціального дискомфорту та потенційної конфліктності в робочому середовищі [37; 39].

Економічна функція пов'язана з відновленням та розвитком людського капіталу, а також з оптимізацією застосування кадрового потенціалу. Інвестиції у соціальне забезпечення сприяють підвищенню виробничої ефективності та мінімізації прихованих операційних витрат, обумовлених надмірною ротацією персоналу та нераціональним використанням робочого часу [22; 38].

Мотиваційна функція реалізується через стимулюючий вплив соціальних преференцій та заохочень на мотивацію до трудової діяльності. Наявність розвиненої системи соціального забезпечення стимулює інтерес співробітників до досягнення високих виробничих показників і формує їх сталу прихильність до організації [1; 36].

Стабілізаційна функція спрямована на сприяння встановленню стабільних та перспективних трудових взаємин, що є критично значущим, особливо в періоди економічної турбулентності та криз [2; 38].

Репутаційна функція полягає у створенні сприятливої репутації суб'єкта господарювання як соціально орієнтованого працедавця, що є важливим чинником для залучення та збереження висококваліфікованих кадрів [22; 40].

Таким чином, інтегрована реалізація цих функцій підкреслює фундаментальну значущість соціального захисту для сталого розвитку організації.

Принципи формування та реалізації системи соціального захисту працівників

Результативність системи соціального захисту суттєво детермінована дотриманням основоположних засад, на яких вона ґрунтується. До ключових принципів побудови та функціонування системи соціального захисту персоналу суб'єкта господарювання слід віднести:

Принцип соціальної справедливості, що передбачає універсальність доступу до соціальних благ та нівелювання будь-яких форм дискримінації за будь-якими ознаками [37; 39].

Принцип адресності, відповідно до якого заходи соціальної підтримки мають враховувати індивідуальні потреби різних категорій працівників, зокрема осіб з особливими потребами або підвищеною вразливістю [22; 38].

Принцип комплексності, що забезпечує системну єдність та синергетичну взаємодію складових компонентів системи соціального захисту [10].

Принцип гнучкості, який передбачає адаптацію соціальних програм та механізмів до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, включно з економічними показниками підприємства та умовами трудової діяльності [41].

Принцип економічної обґрунтованості, що полягає у раціональному співвідношенні між обсягом соціальних інвестицій та економічними

результатами діяльності суб'єкта господарювання, а також довгостроковими перевагами від розвитку людського капіталу [22; 42].

Дотримання наведених принципів є передумовою для побудови результативної, гармонійної та стабільної системи соціального захисту працівників [37].

Система соціального захисту персоналу інтегрально пов'язана з мотиваційною парадигмою організації. Соціальні гарантії та пільги є значущим елементом немонетарної мотивації, що доповнює матеріальні стимули та сприяє формуванню лояльності й високої віддачі персоналу [1; 36]. Досвід функціонування суб'єктів господарювання демонструє, що адекватний рівень соціального забезпечення детермінує зростання трудової дисципліни, мінімізацію конфліктних ситуацій та формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату [22]. У довгостроковій перспективі це позитивно відбивається на фінансово-економічних показниках та конкурентних перевагах організації [38].

Відтак, система соціального захисту персоналу підприємства функціонує не тільки як соціальний інструментарій, але й як ключовий компонент корпоративної економічної стратегії.

1.2. Суб'єкти, механізми та нормативно-правова база реалізації соціального захисту в системі соціально-трудоких відносин

Система соціального забезпечення персоналу функціонує оптимально лише за умови координованої взаємодії всіх акторів соціально-трудокої сфери та наявності структурованих механізмів її імплементації. Інституційний вимір соціального захисту детермінує суб'єктний склад та форми їхньої участі у гарантуванні соціальних стандартів, тоді як операційні механізми визначають сукупність інструментів та методів, за допомогою яких ці гарантії знаходять практичне втілення [10].

Ключовими елементами системи соціального забезпечення персоналу є держава, суб'єкти господарювання (роботодавці) та безпосередньо наймані

працівники. Кожен з цих акторів виконує чітко визначені функції та несе відповідну відповідальність за дотримання встановлених правових та соціальних норм [16; 17].

Держава відіграє ключову роль, формуючи нормативно-правове середовище та встановлюючи базові соціальні нормативи. Її інструментарій охоплює трудове законодавство, регуляторні акти у сферах охорони праці, соціального страхування, а також механізми регулювання колективних відносин [27; 28; 29]. Додатково функціонують контрольно-наглядові інституції, які сприяють імплементації та контролю за дотриманням цих стандартів [30; 31]. Держава виступає гарантом соціальної безпеки громадян у надзвичайних ситуаціях, таких як втрата працездатності, безробіття або в умовах масштабних кризових явищ [38; 39].

Суб'єкт господарювання (роботодавець) є безпосереднім провайдером соціального забезпечення на корпоративному рівні. Він забезпечує виконання нормативно-правових приписів, імплементує корпоративні стратегії соціальної підтримки, створює безпечне виробниче середовище, здійснює виплати винагороди за працю та компенсаційних виплат, а також надає соціальні преференції та сервіси [10; 22]. У контексті сучасних економічних реалій, проактивна соціальна політика роботодавця розглядається як ключовий фактор підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів [1; 42].

Працівники є тими, хто отримує соціальний захист, але також вони є дійовими особами, які здійснюють свої права шляхом залучення до переговорів щодо колективних угод, роботи в представницьких структурах та суспільного діалогу [17]. Їхня активна участь дає змогу краще використовувати соціальні гарантії та перевіряти їхнє виконання.

Один з основних способів забезпечення соціального захисту – це соціальне партнерство. Воно передбачає погодження інтересів держави, роботодавців та найманих працівників за допомогою систем колективних переговорів, профспілок та інших форм соціального діалогу [22]. Соціальне партнерство сприяє досягненню рівноваги між економічними та соціальними

потребами, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує рівень конфліктів у робочих колективах.

Колективні договори та угоди є конкретним засобом реалізації соціального партнерства, оскільки дозволяють встановлювати додаткові соціальні пільги та виплати. При цьому враховуються фінансові можливості організації та специфіка її діяльності [17]. Через механізми колективного договору забезпечується більш цілеспрямована та індивідуалізована соціальна підтримка працівників.

Економічні засоби соціального захисту охоплюють матеріальне заохочення, компенсаційні виплати, систему соціального забезпечення, пільги та грошову соціальну допомогу. Вони забезпечують безпосередній фінансовий захист робітників, підтримують відновлення трудового потенціалу та посилюють їхню мотивацію [27; 29]. Ефективне застосування економічних механізмів дає змогу збалансувати витрати підприємства на соціальний захист та переваги від зростання продуктивності праці й відданості персоналу [38].

Організаційні механізми включають систему управління кадрами, уніфікацію робочих процедур, оцінку робочих місць, планування заходів з охорони праці та розвитку соціальної сфери. Вони визначають порядок організації соціального захисту та забезпечують його системний характер [28].

Соціальні механізми спрямовані на створення позитивного соціально-психологічного середовища, сприяння професійному зростанню та пристосуванню працівників до змін. До таких механізмів належать корпоративні оздоровчі ініціативи, психологічна допомога, навчання та підвищення кваліфікації [36; 40].

Дієвість системи соціального забезпечення значною мірою детермінована координованою синергією всіх залучених суб'єктів через імплементацію відповідних механізмів. Держава формує нормативно-правове підґрунтя, суб'єкти господарювання забезпечують практичну реалізацію, тоді як наймані особи здійснюють моніторинг забезпечення власних прав [37]. Ефективна взаємодія акторів соціальних відносин, що реалізується через інструментарій

соціального партнерства та залучення економічних, організаційних і соціальних важелів, сприяє досягненню всебічної протекції трудового потенціалу та стабілізації трудових відносин [41].

Аналіз інституціональних акторів та регуляторних механізмів соціального захисту виявляє, що визначальною передумовою їх ефективного функціонування є наявність експліцитної нормативно-правової бази [16]. Саме юридичні дефініції окреслюють права, зобов'язання та відповідальність усіх сторін соціально-трудова відносин, а також створюють передумови для імплементації механізмів соціального захисту на мікрорівні суб'єктів господарювання.

Дієвість функціонування системи соціального захисту трудового потенціалу можлива виключно за умови існування однозначної та всеосяжної нормативно-правової архітектури, яка регламентує права, зобов'язання та відповідальність усіх учасників соціально-трудова відносин [17]. Нормативно-правові акти формують юридичні межі для організації соціального забезпечення, визначають мінімальні соціальні стандарти, процедури їх забезпечення та інструменти моніторингу за їх виконанням [26; 29].

Конституція України є засадничим джерелом соціальних прав громадян у сфері праці. Вона фіксує принципи соціальної справедливості, гарантованого життєвого рівня, свободи праці та охорони здоров'я [16]. Положення Основного Закону визначають імператив держави щодо формування передумов для реалізації соціальних прав громадян, захисту трудових прерогатив, превенції дискримінації та забезпечення соціальної підтримки вразливих верств населення.

Конституційні положення створюють нормативний базис для подальшої еволюції трудового законодавства та регулювання соціальних преференцій на рівні суб'єктів господарювання, детермінуючи мінімальні нормативи соціального забезпечення.

Кодекс законів про працю України, поряд із спеціальними законодавчими актами, формує фундаментальну нормативно-правову базу, що детермінує

соціальні права суб'єктів трудових відносин [17]. Ці акти встановлюють засади щодо умов праці, процедур оплати, регламентують тривалість робочого часу та періодів відпочинку, а також закріплюють соціальні гарантії в ситуаціях тимчасової непрацездатності, у зв'язку з вагітністю та пологами, у випадку втрати працездатності чи настання безробіття. Крім того, законодавчі положення охоплюють аспекти колективних угод, участі персоналу в управлінні господарськими суб'єктами та механізми реалізації права на соціальний захист за посередництвом професійних спілок.

Додатково, спеціалізовані нормативні акти, зокрема закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про пенсійне забезпечення» та аналогічні законодавчі положення, деталізують специфічні механізми забезпечення соціального захисту та встановлюють відповідальність працедавців за недотримання прав найманих працівників [28; 29].

Підзаконні нормативно-правові акти, до яких належать постанови Кабінету Міністрів України, відомчі накази та розпорядження державних органів, визначають алгоритми реалізації соціальних гарантій та детально регламентують процесуальні аспекти забезпечення соціального захисту [26]. Їхня сфера застосування охоплює питання безпеки та гігієни праці, системи соціального страхування, медичного забезпечення, а також умови надання преференцій та компенсаційних виплат. Зазначені документи забезпечують дієву імплементацію механізмів соціального захисту на рівні підприємств та формують нормативну базу для моніторингу дотримання прав персоналу.

На мікрорівні підприємства провідну роль відіграють локальні нормативні акти, серед яких колективні угоди, положення про соціальний захист персоналу, а також внутрішні регламенти та корпоративні політики [22]. Вони здійснюють конкретизацію загальних законодавчих положень, адаптуючи їх до унікальних особливостей функціонування суб'єкта господарювання та потреб його співробітників. Завдяки локальним актам стає можливим запровадження додаткових соціальних преференцій, компенсаційних виплат та

цільових соціальних програм, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у трудовому колективі [36].

Нормативно-правова система також передбачає чіткі механізми нагляду за реалізацією соціальних прав працівників. Відповідні інституції, зокрема державні інспекційні органи, професійні спілки, структури місцевого самоврядування та внутрішні підрозділи підприємств, здійснюють моніторинг виконання норм трудового законодавства та соціальних гарантій [17; 28]. Недотримання положень щодо соціального захисту обумовлює настання адміністративної або кримінальної відповідальності для управлінського складу суб'єкта господарювання.

Отже, нормативно-правова архітектоніка соціального захисту персоналу постає як ключовий елемент системи соціально-трудова відносин. Вона детермінує мінімальні стандарти соціальної безпеки, чітко регламентує сукупність прав та обов'язків суб'єктів трудових взаємовідносин та формує передумови для ефективної імплементації механізмів соціального захисту на рівні господарських одиниць. Існування чітко визначених правових рамок забезпечує стабільність та прогнозованість у сфері соціально-трудова взаємин, що є незамінною умовою для сталого розвитку будь-якого підприємства.

Поряд із внутрішніми нормативно-правовими актами, дієва система соціального захисту передбачає інтеграцію міжнародних стандартів та передового досвіду. Практика країн Європейського Союзу та Ради Європи свідчить про те, що інкорпорація міжнародних правових норм у національне законодавство здатна суттєво підвищити рівень соціального забезпечення та адаптивність системи до актуальних соціально-економічних викликів.

1.3. Міжнародний та національний досвід соціального захисту працівників у сучасних умовах

Система соціального захисту працюючого населення становить інтегральний компонент соціальної політики сучасних європейських держав,

виступаючи одним з першочергових механізмів для досягнення соціальної справедливості, економічної стабільності та сталого розвитку суспільства [37; 39]. Її формування в європейських країнах ґрунтується на універсальних соціальних цінностях, що передбачають дотримання прав людини, створення належних умов праці, сприяння соціальній рівності та редукування соціально-економічних ризиків для працюючого контингенту [38]. В контексті глобалізації, всеохопної цифровізації економічних процесів, трансформації ринку зайнятості та посилення кризових проявів, значення соціального захисту значно зростає, оскільки він реалізує не тільки компенсаційну, а й превентивну та стабілізаційну функції [41; 42].

Європейський Союз та Рада Європи виконують ключову функцію в уніфікації методологій соціального захисту трудових ресурсів, шляхом розробки нормативно-правових актів, рекомендацій та соціальних стандартів, котрі регламентують мінімально прийнятний рівень соціальних гарантій, трудових прав та механізмів їх впровадження [39]. До першочергових міжнародних документів у даній царині слід віднести Європейську соціальну хартію, Хартію основних прав Європейського Союзу, конвенції Міжнародної організації праці, а також національне законодавство країн-учасниць [37; 38]. Ці нормативні положення мають на меті гарантування рівноправного доступу осіб до системи соціального захисту, запобігання дискримінації, підтримку незахищених верств суспільства та поглиблення соціального діалогу між урядом, представниками бізнесу та найманими працівниками [39; 40].

Європейська модель соціального захисту відзначається комплексністю та багаторівневим характером, оскільки інтегрує державні механізми соціального страхування й соціального забезпечення з корпоративними соціальними програмами, які впроваджуються на рівні суб'єктів господарювання [37]. Суттєвою рисою європейського підходу є інтенсивна залученість соціальних партнерів до формування соціальної політики, що уможливорює адаптацію соціальних гарантій до специфіки окремих секторів економіки та підприємств,

при цьому забезпечуючи високий рівень соціального захисту зайнятого населення [38].

Система соціального захисту в Європейському Союзі та державах Ради Європи базується на сукупності основоположних принципів, серед яких виокремлюють рівність та недискримінацію, солідарність та підтримку незахищених верств населення, колективний захист через соціальне партнерство, а також гнучкість та адаптивність соціальних систем до актуальних викликів [39].

Принцип рівності та недискримінації має основоположне значення для європейської соціальної моделі й охоплює гарантування рівноправного доступу всіх працюючих осіб до соціальних гарантій безвідносно до статі, віку, расової чи етнічної приналежності, релігійних переконань, наявності інвалідності чи соціального статусу [39]. Імплементация даного принципу в країнах ЄС та Ради Європи перевищує рамки формального закріплення рівних прав, передбачаючи застосування механізмів позитивних дій, що покликані усунути фактичну нерівність та соціальну маргіналізацію окремих сегментів суспільства [40]. Акцент робиться на гарантуванні рівнозначних можливостей на ринку зайнятості, доступу до системи соціального страхування, медичного обслуговування та пенсійного забезпечення.

Принцип солідарності становить один з основоположних стовпів європейської соціальної моделі та втілюється за допомогою механізмів соціального страхування, державної соціальної підтримки та фінансування соціальних програм шляхом спільних внесків найманих працівників та роботодавців [37]. Соціальний захист у даному контексті спрямований не тільки на відшкодування втрат доходу, але й на забезпечення соціальної інтеграції незахищених категорій громадян, серед яких особи з обмеженими можливостями, люди похилого віку, безробітні, сім'ї з дітьми та особи з низьким рівнем прибутку [38]. Європейський підхід базується на парадигмі «активного соціального захисту», що інтегрує соціальну підтримку з активною політикою зайнятості та стимулюванням економічної автономії громадян [39].

Фундаментальним елементом системи соціального забезпечення в Європейському Союзі та Раді Європи є ідея спільного захисту через співпрацю між різними соціальними групами. Профспілки, об'єднання роботодавців та уряд беруть участь як рівні сторони у соціальному діалозі [37]. Головним засобом для досягнення згоди між учасниками трудових відносин є колективні переговори. Завдяки укладанню таких угод працівники отримують додатковий соціальний захист, що виходить за межі встановлених законом мінімумів. Це також допомагає знизити кількість соціальних суперечок та зміцнити суспільну стабільність [38].

Сучасні виклики у соціально-економічній сфері вимагають від системи соціального забезпечення бути гнучкою та здатною до пристосування. У державах Європейського Союзу соціальні програми регулярно переглядаються, щоб відповідати змінам у способах зайнятості, цифровізації роботи та демографічних зрушеннях [41; 42]. Ця гнучкість виявляється у створенні систем навчання протягом усього життя, у поєднанні нестандартних видів роботи з адекватним соціальним захистом, а також у використанні електронних послуг із соціального забезпечення. Це дозволяє знаходити баланс між продуктивністю економіки та захищеністю працівників.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця систем соціального захисту у країнах ЄС

Країна	Тип соціального захисту	Основні механізми	Додаткові програми корпоративного захисту
Німеччина	Соціальна держава	Пенсійне страхування, медичне страхування, страхування від безробіття	Корпоративне страхування, програми навчання
Франція	Соціальна держава + колективні угоди	Медичне страхування, відпустки по догляду за дітьми, допомога малозабезпеченим	Соціальні бонуси, гнучкий графік роботи

Швеція	Універсальна система соціального забезпечення	Платні відпустки, допомога при хворобі, пенсії	Програми оздоровлення, психологічна підтримка
Польща	Комбінована модель	Медичне страхування, соціальні виплати, пенсії	Корпоративні навчальні програми, соціальні пільги
Іспанія	Державне та корпоративне страхування	Медичне страхування, страхування від безробіття	Додаткове медичне страхування, бонуси за стаж

Таблиця показує, що в країнах Європейського Союзу соціальне забезпечення об'єднує державну підтримку та корпоративні ініціативи, забезпечуючи всебічний підхід до допомоги працівникам.

Зіставлення підходів до соціального захисту в Європейському Союзі, Раді Європи та Україні показує, що вітчизняна система в цілому спрямована на досягнення європейських соціальних стандартів і номінально відповідає ключовим міжнародним нормам [16; 37]. Проте рівень їхнього фактичного впровадження в Україні залишається незадовільним. Зокрема, принцип рівності та недискримінації переважно є лише проголошеним, система допомоги вразливим верствам населення є розрізною, а соціальне партнерство має незначний вплив на фактичні соціально-трудові відносини [17; 39]. До того ж, соціальний захист в Україні часто реагує на вже існуючі проблеми і не повною мірою пристосований до актуальних змін на ринку праці [2; 38].

Ці відмінності вказують на потребу вдосконалення інструментів соціального захисту працівників в Україні, особливо на рівні підприємств, де можливе ефективне сполучення державних гарантій та корпоративних соціальних ініціатив [10; 22]. Тому, врахування міжнародного досвіду у сфері соціального захисту працівників є ключовим напрямом для вдосконалення національної соціальної політики України в умовах європейської інтеграції,

економічної нестабільності та трансформації трудових взаємин [39; 41]. Практика Європейського Союзу та Ради Європи демонструє ефективність системного підходу до соціального захисту, що поєднує державні гарантії, розбудовану систему соціального страхування та активну участь роботодавців у створенні корпоративних соціальних програм [37; 42]. Однак, застосування цього досвіду вимагає врахування національних специфік економічного розвитку, фінансової спроможності підприємств та інституційної здатності системи соціального захисту в Україні.

Одним з важливих аспектів використання світового досвіду є зміцнення значення соціального партнерства на рівні компаній та галузей. В європейських державах колективні договори є ефективним засобом розширення соціального захисту працівників понад встановлені законодавством мінімальні вимоги [38]. В Україні ж потенціал регулювання за допомогою колективних угод використовується недостатньо [17]. Це зумовлює необхідність впровадження європейських підходів щодо активного соціального діалогу, посилення ролі профспілок та залучення персоналу до формування соціальної політики компаній [22]. Такий підхід дасть змогу пристосувати систему соціальної підтримки до дійсних потреб працівників та підвищити її цілеспрямованість.

Одним із ключових аспектів є формування корпоративних систем соціальної підтримки, які активно використовуються в європейських країнах. До таких систем належать додаткове медичне страхування, програми для кар'єрного розвитку, гнучкий графік роботи, заходи з підтримки психічного здоров'я та забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям [40]. Навіть за умов обмежених фінансових можливостей українські підприємства можуть впроваджувати такі підходи, поступово вводячи соціальні пакети та зосереджуючись на найважливіших соціальних потребах своїх працівників [10; 22].

Особливу увагу також варто приділити реалізації принципів гнучкості та пристосованості в системі соціального захисту, що є характерним для європейського досвіду [41]. З огляду на зростання нетипових форм зайнятості,

цифрову трансформацію робочих процесів та підвищення мобільності кадрів, українська система соціальної підтримки потребує модернізації механізмів надання соціальних гарантій [42]. Перейняття європейської практики передбачає розширення програм безперервного навчання, професійної перекваліфікації та вдосконалення навичок працівників, що сприятиме зменшенню ризиків втрати роботи та підвищенню загальної конкурентоздатності робочої сили [38].

Цифровізація системи соціального захисту, яка успішно впроваджується в країнах Європейського Союзу, має значний потенціал. Запровадження електронних послуг у соціальному страхуванні, полегшення доступу до соціальних сервісів та підвищення їхньої прозорості може бути застосоване в Україні, враховуючи місцеві умови [41]. Це дозволить скоротити бюрократичні перешкоди, підвищити результативність управління соціальними програмами та забезпечити ширше охоплення працівників соціальним захистом.

Водночас адаптація міжнародного досвіду соціального захисту в Україні стикається з низкою труднощів. До них належать недостатнє фінансування, нерівномірний соціально-економічний розвиток різних регіонів, організаційна недосконалість окремих частин системи соціального захисту та вплив кризових ситуацій [2; 38]. У зв'язку з цим варто застосовувати поетапний та вибіркового підхід до використання європейських практик, надаючи перевагу тим рішенням, які можуть бути реалізовані на рівні підприємств без великих фінансових затрат.

Підсумовуючи, слід зазначити, що міжнародний досвід Європейського Союзу та Ради Європи є методичною основою для оновлення системи соціального захисту працівників в Україні. Його застосування має відбуватися з урахуванням українських особливостей та бути спрямованим передусім на посилення ролі компаній у забезпеченні соціального благополуччя своїх співробітників [10; 22].

Вплив пандемії COVID-19 на соціально-трудова відносини

Пандемія COVID-19 стала одним з найбільш значних глобальних

потрясінь для економік країн та їхніх ринків праці в новітній історії. Вона глибоко вплинула на трудові взаємовідносини та механізми соціального захисту працюючих громадян[37; 38]. Наслідки пандемії виявилися у зміні способів організації роботи та перебудові структури зайнятості, що поставило низку нових завдань перед роботодавцями, працівниками та урядовими установами.

Насамперед, пандемія призвела до різкого зменшення кількості робочих місць, зниження рівня зайнятості та зростання безробіття по всій країні. За даними досліджень, під час світового карантину спостерігалось значне зменшення участі населення у робочій силі, що спричинило істотне скорочення загального обсягу відпрацьованих годин порівняно з часом до пандемії. Згідно з міжнародними звітами, загальні втрати робочого часу у світі у 2020 році були еквівалентні повній зайнятості сотень мільйонів штатних працівників, що значно перевершило втрати під час світової економічної кризи 2008–2009 років[37; 38].

В Україні ринок праці також зазнав значних змін. Запровадження карантинних обмежень та призупинення роботи підприємств сприяло виникненню нових форматів зайнятості — таких як дистанційна робота, неповний робочий день та зайнятість через цифрові платформи[2]. Це було відповіддю на необхідність зменшити ризик інфікування та забезпечити безперервність виробничих процесів. Однак, така трансформація супроводжувалася недостатнім правовим і соціальним регулюванням цих нових форм праці, що створювало загрози для соціальних гарантій працівників, особливо в умовах повільної адаптації українського законодавства до сучасних реалій ринку праці[17].

По-друге, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на соціальний захист працівників у кризових умовах, змусивши державні органи та роботодавців оперативно шукати шляхи вирішення проблем[43]. Багато країн запровадили національні програми підтримки для робітників та підприємств, що включали компенсації за тимчасову втрату роботи, виплати для самозайнятих осіб,

розширення соціальних пілг та механізмів збереження робочих місць. В Україні також вживалися соціальні заходи, проте вони часто були розрізненими і не завжди забезпечували достатній рівень захисту для вразливих категорій працівників, що, своєю чергою, посилило нерівність у доступі до соціальних послуг та страхових інструментів[2; 43].

По-третє, пандемія загострила питання психологічного та емоційного стану працівників. Обмеження соціальних контактів, самоізоляція, страх зараження та невизначеність щодо збереження роботи спричинили зростання соціальної напруги, зниження ефективності праці та зміни в соціальній поведінці. Ці чинники показали необхідність не лише матеріальної, а й психологічної підтримки, що має бути інтегрованою в систему соціального захисту працівників у майбутньому[40].

По-четверте, пандемія спричинила зміни в соціальній відповідальності бізнесу, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Під час COVID-19 багато компаній були змушені розширити програми підтримки для своїх працівників, забезпечуючи їх засобами індивідуального захисту, турбуючись про їхнє здоров'я, впроваджуючи гнучкі робочі графіки та інструменти для дистанційної роботи[22; 41]. Це сприяло розвитку нових підходів до КСВ, спрямованих на збереження стабільності у трудових колективах.

Таким чином, пандемія COVID-19 стала значним рушієм змін у соціально-трудовах відносинах. Вона виявила обмеженість традиційних механізмів соціального захисту та підкреслила необхідність їх модернізації з акцентом на адаптивність, цифровізацію, превентивні заходи та забезпечення базових соціальних гарантій у надзвичайних ситуаціях[43]. Ці виклики роблять актуальною потребу реформування національної системи соціального захисту працівників, яка має бути орієнтована як на нормативне закріплення прав, так і на їх ефективну реалізацію в практичній діяльності підприємств та державних інституцій[10; 22].

Трансформація соціального захисту в умовах війни 2022 року та воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, розпочате в лютому 2022 року, справило значний вплив на соціально-економічну сферу країни та на систему захисту прав і гарантій працівників. В умовах воєнного стану усталені підходи до соціального забезпечення потребували невідкладної корекції, адже значним змінам піддалися структура працевлаштування, умови виконання роботи та соціальні ризики для громадян [2; 31].

Насамперед, збройний конфлікт спровокував значні переміщення робочої сили, втрату багатьох робочих місць та пошкодження або знищення підприємств, що безпосередньо позначилося на системі соціального забезпечення. За інформацією Міністерства соціальної політики України, більше ніж 3 мільйони працюючих громадян набули статусу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що призвело до гострої потреби у державних соціальних послугах, таких як фінансова підтримка, житло, медичні послуги та психологічна допомога [2; 31].

По-друге, трансформувалася структура зайнятості. Деякі підприємства переорієнтували свою діяльність на оборонні потреби, інші ж тимчасово зупинили роботу через воєнні дії або окупацію територій. Це спонукало державу оперативно впроваджувати заходи для збереження робочих місць та доходів громадян, що охоплювали:

- відшкодування заробітної плати працівникам стратегічно важливих компаній;
- страхування життя та здоров'я персоналу, залученого до евакуаційних або гуманітарних місій;
- прискорене призначення пенсій та соціальних виплат для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив засоби до існування [31].

По-третє, введення воєнного стану стимулювало широке впровадження цифрових технологій у сфері соціальних послуг. Це забезпечило безперебійне надання підтримки навіть у регіонах конфлікту. Наприклад, цифрові

платформи, такі як «Дія», та офіційні веб-портали соціальних служб стали головними засобами для оформлення пенсій, отримання допомоги для внутрішньо переміщених осіб та відшкодування заробітку. Це гарантувало швидкість та прозорість у наданні соціальної підтримки, а також мінімізувало необхідність особистих контактів, що є критично значущим під час воєнних конфліктів [41].

По-четверте, військовий конфлікт значно підвищив актуальність соціального партнерства та відповідальності бізнесу. Компанії, профспілки та державні установи були змушені узгоджувати свої дії для надання соціальної допомоги співробітникам, що охоплювало гнучкий робочий графік, ментальну підтримку, забезпечення житлом та гуманітарну допомогу. Такий спільний підхід дав змогу мінімізувати соціальні загрози та зміцнити витривалість робочих колективів в умовах кризи [22; 38].

По-п'яте, воєнні дії в Україні підкреслили недоліки поточної системи соціального забезпечення, а саме:

- недостатність фінансових ресурсів для надання широкомасштабної допомоги внутрішньо переміщеним особам;
- слабка координація між державними та приватними соціальними ініціативами;
- недостатня адаптованість системи до великомасштабних кризових обставин [2; 37].

У зв'язку з цими викликами було запроваджено нові механізми соціального забезпечення, які змінили традиційну систему на більш пристосовану, еластичну та цифрову. Основними напрямками цих змін є:

1. Надання пріоритетної допомоги найбільш незахищеним верствам населення — переселенцям, військовослужбовцям, особам з інвалідністю та родинам, які залишилися без годувальника [26; 32].
2. Впровадження цифрових технологій у соціальні послуги задля забезпечення їхньої доступності під час воєнного стану [41].

3. Посилення значення співпраці між державою, підприємцями та профспілковими організаціями для підтримки сталості робочих колективів [22].

4. Зосередження уваги на психологічній допомозі та пристосуванні персоналу до непростих обставин [40].

Отже, повномасштабне вторгнення у 2022 році та запровадження військового стану спричинили глибинні зміни у системі соціального забезпечення в Україні. Це проявилось у переході від застарілої моделі, орієнтованої переважно на грошові виплати та відшкодування, до багатограннішої, еластичнішої та пристосованішої системи. Вона бере до уваги соціальні, матеріальні та психологічні потреби співробітників у кризовий період. Завдяки цьому стає можливим гарантувати не тільки матеріальну, а й соціально-психологічну захищеність колективів працівників навіть за складних обставин.

Таблиця 1.2.

Порівняння державних заходів соціального захисту працівників під час пандемії COVID-19 та воєнного стану (2022–2025)

Напрямок підтримки	COVID-19 (2020–2021)	Війна та воєнний стан (2022–2025)	Ефективність / особливості
Фінансова допомога працівникам	Допомога по частковому безробіттю; компенсації роботодавцям за скорочений робочий час; одноразові виплати для критично важливих працівників	«Підтримка» (6 500 грн для працівників та підприємців); допомога ВПО; компенсації працівникам критично важливих підприємств	COVID-19: обмежена тривалість та сфокусованість; війна: охоплення мільйонів, орієнтована на кризові регіони
Збереження робочих місць	Компенсації роботодавцям за зарплату працівників у період карантину	Гарантоване збереження трудових відносин; гнучкі графіки роботи; підтримка підприємств критичної інфраструктури	Війна: більша потреба у гнучких формах зайнятості та мобільності робочої сили
Соціальна допомога	Виплати для малозабезпечених	Допомога ВПО, пенсіонерам,	Війна: більш масштабна та

вразливим категоріям	сімей, людей з інвалідністю	особам з інвалідністю; гуманітарна підтримка; психологічна допомога	комплексна, адресна, інтегрована з міжнародною допомогою
Цифровізація сервісів	Обмежене використання онлайн-платформ	Масштабна цифровізація через «Дія», eDoromoga, електронні виплати пенсій	Війна: забезпечує доступність соціальних послуг у критичних умовах
Соціальне партнерство та корпоративна підтримка	Часткова участь профспілок у консультаціях, обмежені колективні домовленості	Активна координація держави, роботодавців та профспілок; забезпечення житлом, гуманітарна допомога, психологічна підтримка	Війна: високий рівень соціальної інтеграції та координації, новий рівень корпоративної відповідальності
Превентивні та адаптивні заходи	Переважаючі реактивні: фінансова компенсація втрат доходів	Адаптивні: швидке реагування на втрату доходів, переселення, руйнування підприємств; розробка нових правових та інституційних механізмів	Війна: системна трансформація соціального захисту; гнучкість та адаптивність до надзвичайних умов

Соціально-економічні виклики та ризики для працівників у сучасних умовах

Сучасна економіка відзначається суттєвим зростанням суспільно-економічних труднощів, які прямо позначаються на дієвості системи соціального забезпечення працівників. До ключових проблем належать непевність у доходах, зростання цін, підвищення життєвих витрат, поширення

нетрадиційних видів працевлаштування, а також певне ослаблення соціальних гарантій [38; 42].

Працівники дедалі частіше наражаються на небезпеку втрати роботи, емоційного виснаження, погіршення умов праці, а також труднощів з отриманням соціальної допомоги та послуг. У найбільш скрутному становищі опиняються працівники невеликих та середніх компаній, тимчасові співробітники, а також особи, зайняті на підприємствах, що функціонують у кризових або наближених до бойових дій районах [2]. За таких обставин соціальне забезпечення має не тільки відшкодовувати збитки, а й пропонувати попереджувальні заходи, спрямовані на зниження суспільних загроз та зміцнення спроможності трудових колективів протистояти кризовим ситуаціям [37].

Значне погіршення соціально-економічної ситуації сталося через введення воєнного стану, що породило низку серйозних та взаємозалежних викликів для системи соціального захисту:

Широкомасштабне та приховане безробіття — за даними на 2024–2025 роки, офіційний показник безробіття становив 15–20%, проте реальна цифра, зважаючи на призупинені трудові контракти та виїзд людей за межі країни, була значно більшою. Багато людей формально залишалися співробітниками, але зарплату їм не виплачували [2; 38].

Падіння реальних доходів громадян — найвищий рівень інфляції у 2022–2023 роках (26,6%), подальше подорожчання енергоресурсів та продуктів, а також затримки з виплатою зарплати на багатьох підприємствах суттєво знизили купівельну здатність населення [2].

Знищення інфраструктури та міграція населення — більше 4–5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб до 2025 року, більшість з яких залишилися без роботи. Багато компаній було зруйновано, частково захоплено або вони припинили свою діяльність [31].

Психологічні та соціальні загрози — посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), емоційне виснаження, депресивні стани серед працівників, особливо серед тих, хто живе у прифронтовій зоні або повернувся з бойових дій [40].

Брак робочої сили — масовий від'їзд працездатних громадян за кордон (понад 6 мільйонів), мобілізація чоловіків та дефіцит кваліфікованих спеціалістів у будівельній, промисловій та ІТ-галузях. Це спонукає роботодавців до конкуренції за співробітників, пропонуючи соціальні пакети, премії та додаткові вигоди [2; 3].

Зменшення фінансових надходжень до фондів соціального страхування — скорочення фонду заробітної плати на 30–40% у 2022 році ускладнило виплату пенсій, коштів за лікарняними листами та допомоги з безробіття [37].

За умов значних соціально-економічних викликів державні програми та корпоративні системи соціального захисту є основними засобами для стабілізації ринку праці. Аналіз заходів підтримки під час пандемії COVID-19 та воєнного стану (2022–2025) показує, що дієвість соціального захисту значно залежить від поєднання державних гарантій та внутрішніх корпоративних програм, які можуть оперативно реагувати на кризові ситуації та надавати всебічну допомогу працівникам [22; 43].

Отже, виявлені ризики та проблеми у функціонуванні системи соціального захисту підтверджують нагальну потребу її вдосконалення на рівні компаній, що дає змогу:

- швидко пристосовувати соціальні програми до змін на ринку праці;
- гарантувати стабільність доходів та соціальних зобов'язань перед працівниками;
- зміцнювати психологічну та фінансову стійкість робочих колективів;
- об'єднувати корпоративні заходи допомоги з державними ініціативами;
- більш дієво використовувати цифрові інструменти для надання соціальних послуг.

Аналіз державної підтримки в період пандемії COVID-19 та воєнного стану демонструє, що дієвість соціального захисту значною мірою визначається

готовністю компаній адаптувати власні соціальні програми до кризових умов. Державні ініціативи, як-от програма «єПідтримка», виплати для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та цифрові сервіси («Дія», eDoromoga), забезпечили швидкий доступ до допомоги. Однак на практиці значна кількість працівників все ж залишалася без належного соціального захисту, що підкреслює потребу у поєднанні державних гарантій з корпоративними механізмами підтримки [31; 41]. В умовах таких поглиблених соціально-економічних ризиків державні програми та корпоративні механізми соціального захисту виступають ключовим інструментом стабілізації ситуації на ринку праці. Аналіз заходів підтримки під час пандемії COVID-19 та воєнного стану (2022–2025) показує, що ефективність соціального захисту значною мірою залежить від поєднання державних гарантій і внутрішніх корпоративних соціальних програм, здатних оперативно реагувати на кризові явища та забезпечувати комплексну підтримку працівників.

Таким чином, виявлені ризики і проблеми функціонування системи соціального захисту підтверджують нагальну необхідність її удосконалення на рівні підприємств, що дозволяє:

- швидко адаптувати соціальні програми до змін ринку праці;
- забезпечити безперервність доходів і соціальних гарантій працівників;
- підвищити психологічну та економічну стійкість трудових колективів;
- інтегрувати корпоративні заходи підтримки з державними програмами;
- ефективніше використовувати цифрові сервіси для надання соціальних послуг.

Аналіз заходів державної підтримки під час пандемії COVID-19 та воєнного стану показує, що ефективність соціального захисту значною мірою залежить від готовності підприємств адаптувати внутрішні соціальні програми до кризових ситуацій. Державні ініціативи, такі як програма «єПідтримка», виплати для ВПО та цифрові сервіси («Дія», eDoromoga), забезпечили швидкий

доступ до допомоги, але на практиці багато працівників залишалися поза системою соціального захисту, що підкреслює необхідність поєднання державних гарантій із корпоративними механізмами підтримки [31; 41].

Відтак, сучасні виклики зумовлюють нагальну потребу вдосконалення системи соціального захисту працівників на підприємствах. Звичні підходи, зосереджені головним чином на дотриманні лише мінімальних законодавчих норм, є недостатніми для забезпечення адекватного рівня соціальної безпеки співробітників [17].

Поліпшення системи соціального захисту повинно базуватися на реалізації цілісної соціальної політики підприємства, сприянні соціальному діалогу, розширенні спектра соціальних гарантій, застосуванні гнучких методів організації праці та посиленні корпоративної соціальної відповідальності. Пріоритетним також є пристосування соціальних програм до умов нестабільності (кризових ситуацій), застосування персоналізованих підходів до співробітників та інтеграція соціального захисту в загальну стратегію розвитку організації [10; 22].

Отже, вивчення функціонування системи соціального захисту персоналу в сучасних реаліях виявляє численні труднощі та загрози, що знижують її практичну результативність. Це зумовлює потребу в ретельному аналізі стану соціального захисту співробітників на окремому підприємстві (або в установі), ідентифікації недоліків наявної системи та оцінюванні її дієвості. Відповідно, у розділі 2 буде проведено аналіз поточної системи соціального захисту працівників, виявлено її переваги та недоліки, а також обґрунтовано напрями для її подальшого поліпшення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Основні функції та напрямки діяльності Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області

Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області (ЄДРПОУ 03194938) є структурним підрозділом районної державної адміністрації, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері соціального захисту населення, включаючи призначення соціальних виплат, допомоги малозабезпеченим сім'ям, ветеранам, особам з інвалідністю тощо. Нижче наведено ключові етапи його створення та розвитку на основі доступних даних з державних реєстрів.

23 листопада 2000 року Управління було створене як Управління соціального захисту населення Котовської районної державної адміністрації (Котовськ — попередня назва міста Подільськ, яке входило до складу Одеської області). Статус неприбуткової організації отримало в категорії "бюджетні установи", що дозволило йому функціонувати як державна установа з фінансуванням з бюджету.

На момент створення управління було частиною системи соціального захисту, запровадженої в Україні після здобуття незалежності, з акцентом на реформи 1990-х років (зокрема, Закон України "Про основи соціального захисту осіб з інвалідністю в Україні" від 1991 року та подальші нормативні акти).

Розвиток та ключові зміни (2000–2016 роки)

У перші роки функціонування (2000–2015) управління базувалося в місті Котовськ і забезпечувало соціальний захист населення Котовського району. Воно активно впроваджувало державні програми, такі як субсидії на житлово-комунальні послуги, пільги для ветеранів та допомога сім'ям з дітьми.

Протягом зазначеного періоду відбулося значне розширення повноважень: з 2004 року (після набрання чинності Законом "Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям") управління розпочало адміністрування нових видів допомоги, а з 2010-х років — впровадження електронних сервісів для призначення субсидій [26].

З 2017 року, завдяки новим реформам та розширенню функціоналу, було здійснено інтеграцію з Єдиним державним реєстром отримувачів соціальних виплат, що сприяло спрощенню процесу призначення допомоги.

У 2020–2022 роках, в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації (з 24 лютого 2022 року), управління активно реалізовувало програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), здійснювало виплати родинам загиблих захисників та надавало допомогу на ремонт житла, пошкодженого внаслідок бойових дій [31].

Період 2023–2025 років відзначився розвитком дистанційного прийому громадян, наданням консультацій з питань протезування (у співпраці з ТОВ "Форвард-Орто") та акцентом на питаннях гендерної рівності, за що відповідає відділ підтримки сім'ї та координації соціальних послуг.

У 2021 році в Україні було проведено адміністративно-територіальну реформу відповідно до Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо децентралізації повноважень органів державної влади)" від 16 липня 2020 року № 801-ІХ. Ця реформа передбачала укрупнення районів та об'єднання органів державної влади, включаючи управління соціального захисту населення (УСЗН) [31]. Подільський район Одеської області став одним із новостворених укрупнених районів, адміністративний центр якого розташовано в місті Подільськ.

До 2021 року на території Одеської області існувала низка районів, де функціонували окремі управління соціального захисту населення. З 1 липня 2020 року розпочався процес об'єднання, а повна реорганізація районних державних адміністрацій та їхніх структурних підрозділів була завершена протягом 2021 року. В результаті цих змін, служби соціального захисту

населення з цих територій були консолідовані в єдине Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області, з центральним офісом у місті Подільськ [31].

Розташування Управління в місті Подільськ, яке є значним транспортним вузлом, створює оптимальні умови для скоординованого забезпечення соціального захисту. Зручне транспортне сполучення, як залізничне, так і автомобільне, є вкрай важливим для гарантування доступу до адміністративних та соціальних послуг для мешканців усіх населених пунктів Подільського району.

Крім того, це центральне розташування Управління дозволяє ефективно координувати співпрацю з обласним центром (місто Одеса) та забезпечувати швидкий обмін інформацією та документацією. Це є необхідним для своєчасного призначення та виплати державної фінансової допомоги.

Історія створення Управління нерозривно пов'язана з процесами адміністративно-територіальної реформи та децентралізації в Україні, які вимагали реорганізації та оптимізації системи публічного управління. УСЗН було сформоване як структурний підрозділ районної державної адміністрації (РДА) з головною метою - забезпечення реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення безпосередньо на районному рівні [31].

Ця інституційна приналежність до РДА забезпечує вертикальну інтеграцію у державну систему управління та дозволяє оперативно реагувати на політичні та законодавчі зміни, що є критично важливим для соціальної сфери. Таким чином, Управління є ключовою ланкою у системі соціального забезпечення району, що виконує свої функції з урахуванням місцевої специфіки та потреб. <https://podilsk-rda.od.gov.ua/>

Організаційно-правова форма та структура Управління соціального захисту населення Подільської РДА

УСЗН Подільської РДА є юридичною особою публічного права, що входить до системи органів виконавчої влади. Воно функціонує як структурний підрозділ районної державної адміністрації (РДА) і не є самостійним

юридичним суб'єктом, а діє в складі РДА (код ЄДРПОУ РДА – 04057161). Організаційно-правова форма визначається як "орган державної влади" відповідно до класифікації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) на підставі:

- Закон України "Про місцеві державні адміністрації" від 04.12.2001 № 2818-III (статті 6, 13, 36), який регулює статус РДА та їх структурних підрозділів, включаючи УСЗН.

- Постанова Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 № 466 "Про затвердження Типового положення про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення районних державних адміністрацій" – визначає загальні принципи організації та повноважень УСЗН.

- Розпорядження Подільської РДА від 2021 року "Про затвердження Положення про Управління соціального захисту населення" (затверджено в рамках реформи децентралізації).

- Реєстрація в ЄДР: код 03194938 (за даними Clarity Project та YouControl).

Ця форма забезпечує централізоване фінансування з державного бюджету та підзвітність Міністерству соціальної політики України.

Структура УСЗН Подільської РДА включає центральний апарат у м. Подільськ та територіальні відділи в колишніх районах (з урахуванням укрупнення 2021 року) наведена в додатку А. Загальна чисельність штату – 86 осіб (за даними на 2025 р.).

Основні функції та напрямки діяльності Управління.

Управління є основним структурним підрозділом, що здійснює державну політику у сфері соціального захисту. Воно координує надання соціальних послуг населенню району (включаючи громади Ананьївський, Балтський, Кодимський, Любашівський, Савранський, Окнянський), забезпечує підтримку вразливих категорій (ветерани, ВПО, особи з інвалідністю, багатодітні сім'ї, діти-сироти) та контролює дотримання законодавства. Діяльність базується на

Типовому положенні про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації (постанова КМУ № 887) та Методичних рекомендаціях Мінсоцполітики (наказ № 263-Н від 31.07.2023) [26].

Основні функції Управління:

Управління виконує виконавчі, координаційні та контрольні функції, зокрема:

- Організація соціальних виплат і пільг: призначення та виплата державних соціальних допомог (на дітей, малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, при втраті годувальника, допомоги на проживання ВПО), субсидій на житлово-комунальні послуги, компенсацій за пільги (включаючи монетизацію пільг) [26].

- Підтримка пільгових категорій: надання допомоги ветеранам війни (протезування, психологічна реабілітація, захист від шахрайства), жертвам Чорнобильської катастрофи (зубопротезування, санаторне лікування), особам з інвалідністю (видача посвідчень, забезпечення засобами реабілітації) [32].

- Соціальне обслуговування та реабілітація: організація оздоровлення та відпочинку дітей (путівки за принципом "гроші ходять за дитиною"), реабілітаційних програм для дорослих, соціальних послуг (догляд вдома, кризове втручання, консультування) [26].

- Моніторинг і контроль: верифікація виплат, перевірка дотримання законодавства, запобігання корупції, оцінка якості послуг через реєстри (наприклад, "Соціальна громада") [26].

- Інформування та освіта: роз'яснення прав на пільги, онлайн-наради, публікації про цифрові сервіси ("Дія", верифікація виплат) [41].

Діяльність Управління охоплює ключові сфери соціального захисту, з акцентом на наближення послуг до громадян через ЦНАП та електронні інструменти.

Напрямки діяльності Управління

Напрямок	Ключові заходи та послуги
Соціальні виплати та пільги	Призначення допомоги при народженні дитини, на догляд за хворими, малазабезпеченим сім'ям, субсидії, разові виплати (до свят); компенсації для багатодітних сімей та ВПО.
Підтримка ВПО та біженців	Виплати на проживання, розміщення в громадах, курси перекваліфікації, моніторинг компактного проживання; інтеграція в суспільство.
Захист прав дітей та сімей	Профілактика сирітства, усиновлення, патронатні сім'ї; захист від насильства (домашнього, гендерного), реєстрація порушень прав дитини.
Реабілітація та оздоровлення	Санаторно-курортне лікування, "Паунок малюка", пілотні проекти для постраждалих; забезпечення доступності для осіб з інвалідністю.
Протидія насильству та торгівлі людьми	Програми реабілітації жертв, гарячі лінії, підготовка фахівців; співпраця з поліцією та громадськими організаціями.
Співпраця та розвиток	Координація з Нацсоцслужбою, благодійними фондами, міжнародними донорами; розробка місцевих програм до 2025 року, залучення волонтерів.

Управління взаємодіє з іншими органами (Пенсійний фонд, ЦНАП, громади) для ефективного надання послуг, забезпечує мобілізаційну готовність та захист персональних даних. Актуальну інформацію про послуги можна отримати на офіційному сайті Подільської РДА (podilsk-rda.od.gov.ua) або за телефоном гарячої лінії.

Нормативно-правова база регулювання соціального захисту в Україні та на рівні району.

Система соціального захисту регулюється широким комплексом законів, указів, підзаконних актів та локальних документів. Їх умовно можна поділити на такі групи:

1. Конституційний рівень.

Конституція України — основний документ, який закріплює право людини на соціальний захист. Основні статті 46, яка гарантує право громадян на соціальний захист, включаючи пенсії, соціальні виплати, допомогу у разі безробіття, втрати працездатності тощо та стаття 24 - рівність прав громадян, заборона дискримінації [16].

2. Закони України.

Вони формують фундамент галузевого регулювання.

Таблиця 2.3.

Основні закони України, які регулюють соціальний захист в Україні.

№	Закон України	Основний зміст
1	Закон № 1768-ХІІ від 05.11.1991 «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» (нова редакція 2023)	Права осіб з інвалідністю, реабілітація, пільги

2	Закон № 2811-ХІІ від 22.10.1999 «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю»	Допомога по інвалідності
3	Закон № 2109-VІІІ від 22.11.2018 «Про соціальні послуги» (нова редакція 2024)	Надання соціальних послуг, реєстр постачальників
4	Закон № 2235-VІІІ від 07.12.2017 «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»	Допомога малозабезпеченим сім'ям
5	Закон № 1774-VІІІ від 06.12.2016 «Про державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію»	Соціальна пенсія
6	Закон № 646-VІІ від 05.07.2012 «Про житлові субсидії населенню» (нова редакція 2024)	Субсидії та пільги на ЖКП
7	Закон № 3551-ХІІ від 22.12.1993 «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»	Пільги ветеранам, учасникам бойових дій
8	Закон № 107-VІ від 21.12.2006 «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»	Чорнобильці
9	Закон № 2464-VІ від 08.07.2010 «Про державну допомогу сім'ям з дітьми»	Допомога при народженні, самотнім

		матерям тощо
10	Закон № 3671-VIII від 08.02.2022 «Про внутрішньо переміщених осіб» (зі змінами 2024–2025)	Допомога ВПО, житло, інтеграція
11	Закон № 589-VIII від 14.07.2015 «Про запобігання та протидію домашньому насильству»	Захист від домашнього насильства

3. Підзаконні нормативні акти

Це постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств (Мінсоцполітики, Мінекономіки, МОЗ, МВС тощо), які деталізують порядок призначення та виплати допомог. Основні з них:

- Постанови КМУ про порядок надання соціальних послуг;
- Порядки призначення державних допомог сім'ям з дітьми;
- Порядок взяття на облік та надання допомоги ВПО;
- Порядок виплати допомоги на проживання ВПО;
- Порядки надання пільг окремим категоріям громадян;
- Порядок забезпечення санаторно-курортним лікуванням;
- Порядок надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни;
- Монетизація пільг на проїзд та ЖКП.

На районному або територіальному рівні (у межах ОТГ, районів, міст) соціальний захист забезпечують:

- Управління соціального захисту населення (УСЗН);
- Територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг);
- Служби у справах дітей;
- Центри зайнятості;

- Центри соціальних служб;
- Органи Пенсійного фонду України (територіальні відділення).

Ці органи діють на підставі загальнодержавних законів, але також керуються власними локальними нормативними актами та наказами Міністерства соціальної політики України:

- Наказ № 263-Н від 31.07.2023 — Методичні рекомендації щодо організації діяльності структурних підрозділів соціального захисту РДА;
- Наказ № 102 від 15.02.2023 — Порядок верифікації соціальних виплат;
- Наказ № 889 від 22.12.2022 — Реєстр надавачів соціальних послуг.

Нормативно-правова база соціального захисту в Україні — багаторівнева та різноманітна. На центральному рівні — закони та урядові акти, на місцевому — рішення рад та локальні програми. Таким чином, діяльність Управління соціального захисту населення Подільської РДА здійснюється виключно в межах делегованих повноважень і повністю відповідає чинному законодавству України та місцевим програмам соціального захисту [31].

2.2. Аналіз механізмів та методів стану соціального захисту працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області

Система оплати праці та матеріального стимулювання працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області

Система оплати праці працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації ґрунтується на положеннях чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів, що регулюють порядок нарахування заробітної плати, надбавок, доплат і премій [17; 27].

Юридичною основою для визначення умов оплати праці є такі нормативно-правові акти:

1) Закон України «Про державну службу» – визначає загальні принципи розрахунку заробітної плати державних службовців, її структуру та заохочувальні виплати.

2) Закон України «Про оплату праці» – встановлює засади формування заробітної плати, співвідношення між її основною та додатковою частинами, а також регулює порядок преміювання та надання матеріальної допомоги.

3) Кодекс законів про працю України (КЗпП) – закріплює основні трудові гарантії, правила оплати праці та компенсаційні виплати [17].

4) Закон України № 4282-IX від 11.03.2025 «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» – систематизує та вдосконалює тарифну структуру оплати праці, встановлює мінімальні та максимальні розміри посадових окладів, а також правила нарахування надбавок та премій.

5) Постанови Кабінету Міністрів України, які стосуються встановлення посадових окладів та умов оплати праці державних службовців.

6) Колективний договір та внутрішні накази Управління, які конкретизують порядок преміювання, виплати матеріальної допомоги та застосування інших заохочувальних виплат.

Заробітна плата працівників формується з таких компонентів:

1. Посадовий оклад – основна складова оплати праці, що визначається залежно від займаної посади, встановленої категорії та рівня складності виконуваних професійних обов'язків.

2. Додаткові виплати, що включають:

- надбавка за стаж роботи (розмір якої залежить від тривалості державної служби, від 3 до 50 відсотків);

- надбавка за присвоєний ранг державного службовця;

- надбавка за активність у роботі та виконання відповідальних завдань;

- доплата за тимчасове поєднання професійних обов'язків або за виконання функцій відсутнього колеги.

3. Премії, які можуть бути наступних видів:

- щомісячні (за підсумками роботи за місяць);
- квартальні виплати;
- одноразові – за проявлену ініціативу або значні досягнення у роботі.

Працівникам Управління також можуть надаватися такі види матеріальної допомоги:

- Фінансова допомога на вирішення побутових питань, що зазвичай виплачується раз на рік і залежить від наявних фінансових ресурсів Управління.

- Допомога на оздоровлення – надається під час щорічної відпустки у розмірі середньої місячної заробітної плати (для державних службовців це є обов'язковою гарантією) [27].

Преміювання співробітників здійснюється з урахуванням таких чинників:

- особистих результатів роботи;
- виконання встановлених планових завдань;
- якості наданих державних послуг;
- участі у реалізації важливих суспільних програм.

Порядок та критерії надання премій встановлюються відповідним положенням, затвердженим керівником Управління. Суми премій можуть варіюватися залежно від доступних фінансових ресурсів та характеру виконаних завдань.

З 2025 року в Україні запроваджено уніфіковану класифікацію посад державних службовців (згідно із Законом № 4282-IX). Для співробітників Управління це передбачає:

- стандартизацію базових посадових окладів;
- встановлення залежності рівня заробітної плати від складності та відповідальності займаної посади;
- збільшення прозорості системи матеріального заохочення;

- перспективу більш об'єктивного розподілу додаткових виплат та винагород.

Передбачається, що це призведе до зростання зацікавленості працівників та формування більш привабливого рівня заробітної плати у державному секторі.

Система нарахування винагороди для співробітників Управління соціального захисту населення Подільської РДА має складну та багатогранну структуру. Вона включає базові оклади, різноманітні доплати та надбавки, заохочувальні виплати, а також матеріальну підтримку. Правова основа надає достатній обсяг соціальних гарантій, однак вимагає постійного перегляду та пристосування до сучасних умов. Значним кроком стали зміни до законодавства, внесені у 2025 році, метою яких є забезпечення чесності, відкритості та упорядкування системи оплати праці державних службовців [27].

Аналіз умов праці працівників Управління соціального захисту населення Подільської РДА

Умови праці працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації формуються відповідно до вимог чинного законодавства України. Це гарантує працівникам безпечне та здорове робоче середовище, достатнє матеріально-технічне забезпечення, а також дотримання стандартів гігієни та охорони праці.

Регулювання умов праці базується на таких нормативно-правових актах:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) – забезпечує право на безпечні умови праці, захист від дискримінації, встановлює норми робочого часу, відпочинку та внутрішнього трудового розпорядку.

- Закон України «Про охорону праці» – визначає зобов'язання роботодавця щодо створення безпечних умов, проведення необхідних інструктажів та надання індивідуальних і колективних засобів захисту.

- Закон України «Про державну службу» – гарантує державним службовцям відповідні умови для виконання обов'язків, доступ до інформації та забезпечення необхідною технікою та інструментами.

- Внутрішні документи Управління, зокрема:
- правила внутрішнього розпорядку,
- Положення про охорону праці,
- накази керівництва стосовно організації робочих місць, проведення інструктажів та встановлення режиму роботи.

Робочі місця співробітників Управління здебільшого обладнані необхідною офісною технікою: комп'ютерами, засобами зв'язку, а також мають доступ до інформаційних систем Міністерства соціальної політики (наприклад, ЄІСССУ, Єдиний соціальний реєстр). Це відповідає вимогам Закону «Про державну службу» щодо забезпечення належного робочого процесу.

Проте на практиці спостерігаються наступні недоліки:

- застаріле обладнання через недостатнє бюджетне фінансування;
- значне робоче навантаження на окремих співробітників, що потребує додаткової оптимізації;
- необхідність оновлення програмного забезпечення для роботи з соціальними реєстрами.

Відповідно до КЗпП та Закону «Про державну службу», працівники мають встановлену 40-годинну тривалість робочого тижня, визначений режим роботи, оплачувані перерви, вихідні дні та відпустки.

Спостереження за робочим процесом в Управлінні показує, що:

- Графік роботи загалом дотримується, однак навантаження суттєво зростає під час звітних періодів, оформлення допомог, роботи з внутрішньо переміщеними особами та проведення соціальних перевірок.
- Нерідко виникає необхідність працювати понаднормово без офіційної оплати, що є поширеною проблемою в державних установах.

Відповідно до Закону «Про охорону праці», керівництво повинно організовувати:

- первинні та повторні інструктажі з безпеки праці;
- навчання з правил безпеки;
- підтримання належного мікроклімату в приміщеннях;

- регулярні пожежні та евакуаційні навчання.

На практиці в Управлінні:

- інструктажі проводяться регулярно та реєструються;
- офісні приміщення відповідають базовим нормам безпеки;
- документація з охорони праці ведеться належним чином.

Для оцінки соціально-психологічної атмосфери використовуються:

- спостереження за спілкуванням співробітників;
- аналіз лідерського стилю керівництва;
- оцінка рівня виникнення конфліктів.

Під час проходження практики було помічено:

- дружню атмосферу;
- взаємодопомогу між колегами у складних ситуаціях;
- продуктивну взаємодію між керівником та підлеглими.

Проте, через значне робоче навантаження, іноді спостерігається професійне виснаження серед співробітників, що є поширеною проблемою у сфері соціального захисту.

Загалом, умови праці в Управлінні відповідають вимогам чинного законодавства щодо організації робочих місць, охорони праці та безпеки. Колектив відзначається позитивним психологічним кліматом та взаємопідтримкою. Проблемними аспектами залишаються технічне оснащення, значне навантаження на персонал та ризик професійного вигорання, що потребує подальшої уваги та покращення.

Оцінка стану та ефективності реалізації соціального захисту працівників

Ситуація із соціальним забезпеченням працівників Управління соціального захисту населення визначається поєднанням державних гарантій, встановлених законодавством для державних службовців, та особливих труднощів, пов'язаних з умовами воєнного стану та економічною нестабільністю. Середній розмір оплати праці соціальних працівників в Україні у 2025 році дорівнює приблизно 17 000 грн. Це на 15% менше, ніж у жовтні

попереднього року, і суттєво поступається середній заробітній платі штатних працівників по країні (яка у липні 2025 року становила 26 499 грн).

Для державних службовців, включно з фахівцями соціальної сфери, з 2025 року впроваджено оновлену систему нарахування заробітної плати, що передбачає доплати за стаж роботи (до 30%) та ранг. Проте основні посадові оклади залишаються невисокими, наприклад, для фахівців із соціальної роботи вони можуть складати 13 241 грн.

До переваг належать соціальна податкова пільга у розмірі 1 514 грн для осіб, чий дохід не перевищує 4 240 грн, а також передбачені права на відпустки, медичне страхування та пенсійне забезпечення. Однак їх повне втілення стримується обмеженим фінансуванням з бюджету та не завжди цільовим характером системи надання допомоги.

Функціонування системи соціального захисту є недостатньо ефективним, що зумовлено значним навантаженням на неї в умовах воєнних дій. Це пояснюється збільшенням кількості отримувачів допомоги, таких як внутрішні переселенці та родини у скрутному становищі, руйнуванням інфраструктурних об'єктів, браком кваліфікованих фахівців через їхню міграцію та мобілізацію, а також труднощами з перевіркою правомірності виплат.

Висока плинність персоналу в соціальній сфері спричиняється недостатнім рівнем мотивації, відсутністю належних правових гарантій для неофіційного працевлаштування та загальною економічною невизначеністю. Це призводить до втрати досвідчених кадрів та погіршення якості надаваних послуг.

Правове регулювання соціального захисту державних службовців має переваги завдяки всеосяжним нормам (наприклад, Конституція, Кодекс законів про працю), але недоліки включають нерегулярний нагляд за роботодавцями, обмежені фінансові можливості та відсутність превентивних заходів. Ці фактори знижують мотивацію та збільшують ймовірність професійного вигорання.

На період 2025-2027 років прогнозується стабілізація ситуації внаслідок запланованих реформ (зокрема, цифровізації процесів та адресної допомоги). Проте, успішність цих змін залежить від обсягів міжнародної підтримки та здатності подолати воєнні виклики. Існують ризики збереження плинності кадрів та неефективного розподілу ресурсів.

Управління соціального захисту населення (далі – Управління) є структурним підрозділом виконавчого органу місцевої ради, що відповідає за впровадження державної політики у галузі соціального забезпечення на території громади.. Станом на жовтень 2025 року чисельність штатних працівників Управління становить 86 особи, з них 85 – державні службовці та 1 – контрактні працівники. Кадровий склад характеризується переважанням жінок (82%), що є типовим для соціальної сфери. Середній вік працівників – 45,2 роки, з яких 28% – віком до 35 років, 52% – 36–55 років, 20% – старше 55 років.

Таблиця 2.4.

Характеристика кадрового складу Управління

Показник	Кількість	Частка (%)
Загальна чисельність	86	100
Чоловіки	9	10,4
Жінки	77	89,6
Віком до 35 років	25	29,2
Віком 36–55 років	42	48,8
Віком понад 55 років	19	22
Вища освіта	83	96,5
Середня спеціальна	3	3,5

Дослідження вікового складу показало, що найчисельнішою групою співробітників є працівники віком від 36 до 55 років (42 особи або 48,8%), які становлять основний професійний ресурс організації. Співробітники віком до 35 років складають 29,2% (25 осіб), що вказує на певне оновлення колективу. При цьому 22% працівників (19 осіб) є старшими за 55 років, що свідчить про тенденцію до поступового старіння кадрів та можливі ризики текучості плинності в середньостроковому періоді.

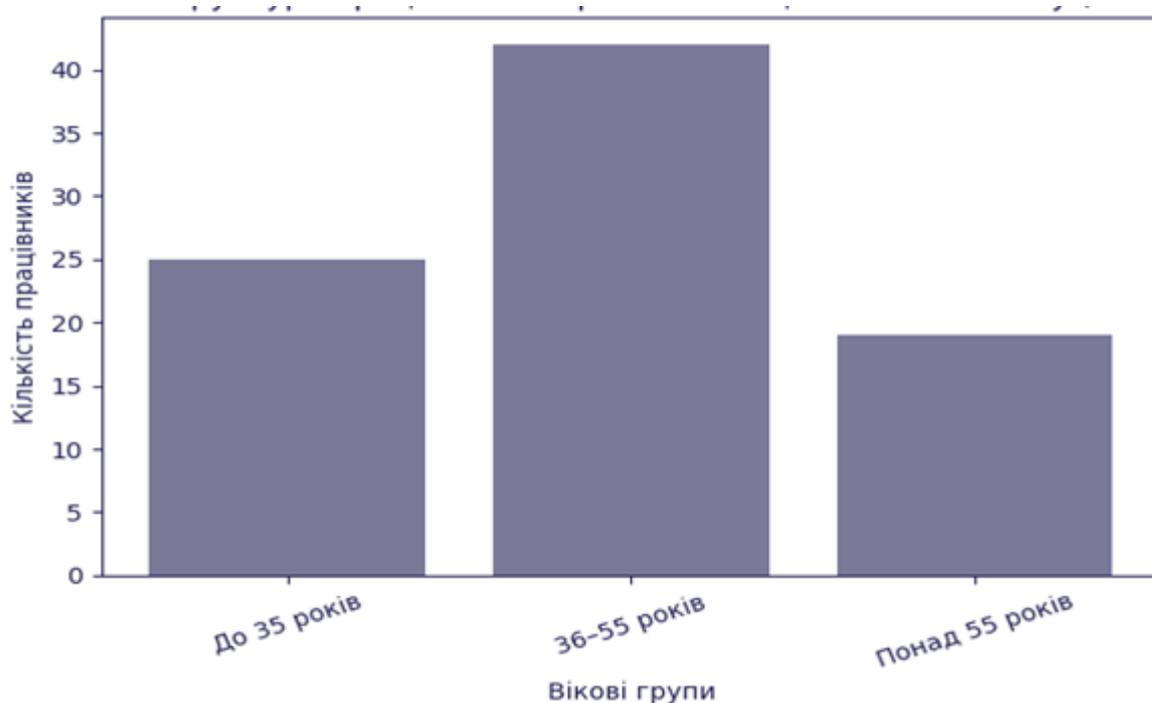


Рис. 2.4 Вікова структура працівників Управління (2025 р.)

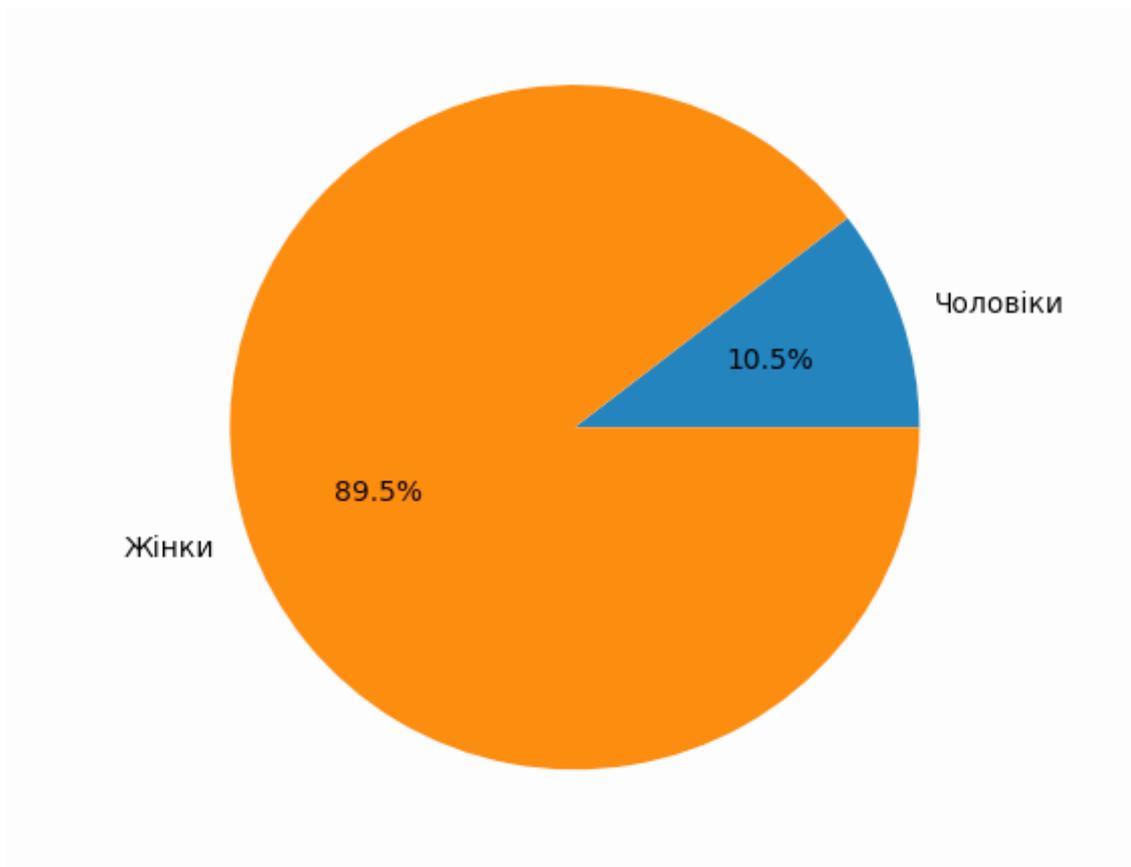


Рис. 2.5 Гендерна структура працівників Управління (2025 р.)

За результатами аналізу кадрового складу, жінки становлять значну більшість – 89,5% (77 осіб), тоді як частка чоловіків становить лише 10,5% (9 осіб). Подібний розподіл є характерним для організацій соціальної галузі та зумовлений особливостями професійної діяльності, яка орієнтована на надання соціальної допомоги, консультування та роботу з незахищеними верствами

населення.

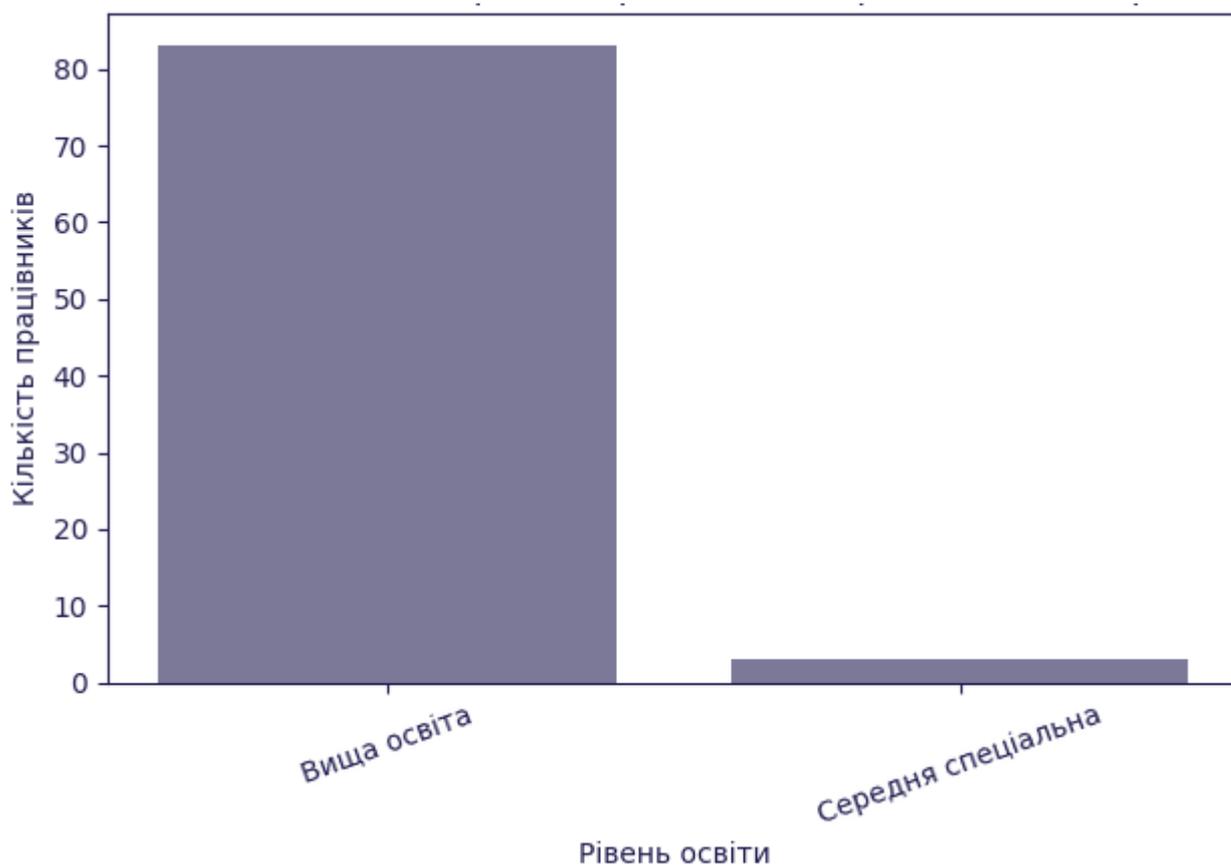


Рис. 2.6 Освітній рівень працівників Управління (2025 р.)

Колектив установи вирізняється високим освітньо-кваліфікаційним рівнем. Зокрема, 96,5% співробітників (або 83 особи) мають вищу освіту, що є необхідною умовою для виконання вимог державної служби та специфічних посадових функцій. Лише незначна частина персоналу, а саме 3,5% (3 особи), має середню спеціальну освіту. Ці дані підтверджують значний кадровий потенціал установи та її здатність ефективно реалізовувати державну політику в галузі соціального забезпечення громадян.

В цілому, персонал Управління успішно справляється з реалізацією завдань соціального захисту населення. Проте, значна кількість співробітників передпенсійного віку потребує пильної уваги до формування кадрової політики та розробки програм із залучення молодих фахівців.

Система оплати праці в Управлінні ґрунтується на положеннях Єдиної тарифної сітки (ЄТС) та схемі посадових окладів державних службовців, затвердженій НАДС. На 2025 рік мінімальна заробітна плата в Україні

встановлена на рівні 8000 грн. Середній номінальний дохід працівників соціальної сфери становить 17 000 грн., що перевищує мінімальну зарплату на 36%, але водночас є на 36% нижчим за середній показник по країні (який у липні 2025 року прогнозується на рівні 26 500 грн.). У самому Управлінні середня заробітна плата дорівнює 16 200 грн. Вона включає посадові оклади (від 6056 грн. для молодшого персоналу до 18 000 грн. для керівників), надбавки за вислугу років (до 30% від окладу) та премії (в середньому 15% від окладу).

Пільги та гарантії включають:

- Обов'язкове соціальне страхування (пенсійне, медичне);
- Щорічну оплачувану відпустку (24–28 днів);
- Додаткову відпустку за вислугу (до 22 днів);
- Медичне страхування (базове, без корпоративного доповнення);
- Компенсацію за шкідливі умови (для 12% працівників – 4% окладу).

Таблиця 2.5.

Аналіз системи оплати праці, пільг та гарантій

Вид гарантії	Рівень реалізації (%)	Середній розмір (грн./міс.)
Оплата праці	100	16 200
Пенсійне страхування	100	3200 (відрахування)
Медичне страхування	100	Включено в бюджет
Відпустки	98	4800 (оплата)
Преміювання	85	2430
Корпоративні пільги	40	800 (оздоровлення)

У порівнянні з подібними установами регіону, рівень заробітної плати є на 8% нижчим. Це спричиняє підвищену текучість персоналу, яка, за прогнозами на 2024–2025 роки, становитиме 12%. Цей показник перевищує середній для державного сектору (10,8%).

Для оцінки суб'єктивного сприйняття проведено анонімне анкетування 45 працівників (відгук – 86%) у вересні 2025 р., за методикою НАДС. Рівень задоволеності загалом – 68%, з розподілом:

Таблиця 2.6.

Результати опитування рівня задоволеності соціальним захистом

Аспект	Задоволені (%)	Частково (%)	Незадоволені (%)
Заробітна плата	45	35	20
Медичне страхування	62	28	10
Відпустки та відпочинок	78	15	7
Пенсійне забезпечення	55	30	15
Корпоративні пільги	40	40	20
Загалом	68	25	7

Порівняно з даними національного опитування, проведеного в серпні 2025 року, рівень задоволеності виявився на 5% нижчим. Це зумовлено відсутністю додаткових соціальних переваг, наприклад можливості отримання житлових кредитів.

2.3. Визначення ефективності соціального захисту працівників

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності реалізації соціального захисту

Показник	Значення	Значення	Зміна (%)	Норма (%)
	2023	2024		

Показник	Значення 2023	Значення 2024	Зміна (%)	Норма (%)
Плинність кадрів	11,5	12,0	+4,3	<10
Коефіцієнт утримання кадрів	0,89	0,88	-1,1	>0,90
Рівень задоволеності	65	68	+4,6	>75
Витрати на соціальний захист/фонд зарплати	18	20	+11,1	>25

Поточне функціонування системи соціального забезпечення є задовільним, проте демонструє недостатню ефективність. Це обумовлено невисоким рівнем мотивації персоналу, про що свідчить показник задоволеності у 68%, а також значною плинністю кадрів, що досягає 12%. Ці чинники призводять до щорічних втрат еквіваленту 6,24 штатних одиниць. Задля підвищення загальної продуктивності на 20% необхідні комплексні заходи з удосконалення.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Висока кваліфікація (92%)	Низька зарплата (16 200 грн.)
Стабільні базові гарантії	Відсутність корпоративного страхування
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Індексація зарплати (з 1.10.2025)	Висока плинність (12%)
Галузева угода 2025–2027	Економічна нестабільність

Визначення проблемних моментів та недоліків у функціонуванні системи соціального забезпечення для співробітників органів соціального захисту є ключовим етапом дослідження. Це дозволяє встановити фактори, що перешкоджають ефективній мотивації персоналу та забезпеченню якісних соціальних послуг. Система соціального захисту в Україні, зокрема для державних службовців у сфері соціальної роботи, характеризується низькою дієвістю. Це зумовлено хронічним недостатнім фінансуванням, що призводить до недостатнього рівня соціальних гарантій та обмеженої підтримки працівників. Така ситуація виявляється в обмеженому бюджетному забезпеченні, коли видатки на соціальний захист часто не відповідають реальним потребам. Це, своєю чергою, спричиняє проблеми із заохоченням персоналу та високу плинність кадрів.

Однією з головних проблем є недостатня ефективність, обмежена доступність та інклюзивність системи соціального захисту. Це пояснюється браком конкуренції між відповідними установами та слабкістю державного управління, що ускладнює гарантування законних прав для робітників. Наприклад, в умовах політичної та економічної нестабільності в Україні, сфера соціального забезпечення стикається з численними труднощами. До них належать нестача персоналу через низькі зарплати та відсутність дієвих заходів для запобігання професійному виснаженню. Така ситуація особливо помітна серед працівників управлінь соціального захисту населення, де робоче навантаження зростає через збільшення кількості отримувачів допомоги, зокрема внутрішньо переміщених осіб, без належного збільшення ресурсів.

Одним із значущих аспектів, що потребує уваги, є питання персоналу. Воно характеризується недостатнім рівнем мотивації фахівців, високою текучістю кадрів та складнощами із залученням компетентних спеціалістів, що пов'язано з непривабливими умовами праці.

Законодавча база, незважаючи на те, що вона містить певні позитивні положення (наприклад, гарантії щодо відпусток та пенсійного забезпечення), має значні прогалини. До них належать неналежний контроль за дотриманням

стандартів та відсутність цільової підтримки для працівників, які перебувають у складних умовах.

Крім того, структурні проблеми включають брак належної цифровізації та відсутність гармонізації з європейськими стандартами. Це утруднює врегулювання кризових ситуацій та призводить до нерационального використання наявних ресурсів. У поточній ситуації воєнного часу ці виклики загострюються, що вимагає впровадження системних реформ для зміцнення стабільності функціонування системи.

Загалом, перелічені моменти свідчать про нагальну потребу у всебічних змінах з метою покращення дієвості системи соціального захисту працівників.

Порівняння з європейськими стандартами

Європейські норми соціального захисту для працівників у державній сфері, зокрема в установах соціального забезпечення, характеризуються високим ступенем інтеграції соціальної політики. Вони зосереджені на правах людини, рівності між статями та вдосконаленні трудового законодавства.

У державах Європейського Союзу, таких як Німеччина, Франція або Швеція, система соціального захисту передбачає всеосяжне соціальне страхування. Воно включає пенсійне забезпечення, медичне обслуговування, допомогу в разі безробіття та сімейні пільги. Витрати на соціальний захист у цих країнах часто перевищують 25-30% від валового внутрішнього продукту.

Ця система також охоплює обов'язкове страхування від виробничих ризиків, програми для забезпечення балансу між роботою та особистим життям (як-от гнучкий графік, оплачувані відпустки тривалістю понад чотири тижні), а також активну співпрацю (соціальний діалог) між урядом, профспілками та роботодавцями.

Європейська Комісія активно підтримує узгодження цих стандартів через відповідні директиви, наприклад, Директиву про робочий час (2003/88/ЕС) та Європейський стовп соціальних прав. Ці документи забезпечують мінімальні гарантії для всіх працівників, зокрема державних службовців.

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/mex_25_1823

В Україні, де передбачувані видатки на соціальний захист у 2025 році сягатимуть орієнтовно 16% від валового внутрішнього продукту, аналогічні системи європейських держав демонструють вищу продуктивність та ширше охоплення послугами.

Попри реформи, покликані сприяти інтеграції з Європейським Союзом, українська система соціального захисту, зокрема в аспекті, що стосується її персоналу, стикається з постійним недофінансуванням, низькими заробітними платами (близько 17 000 гривень щомісяця для соціальних працівників) та високою плинністю кадрів, що поглиблюється воєнними діями.

Зокрема, кількість пенсіонерів (10,3 мільйона) майже співставна з чисельністю працевлаштованих громадян (10,5 мільйона), що створює значний тиск на пенсійну систему. Водночас у державах Європейського Союзу це співвідношення є більш врівноваженим завдяки значним внескам та інвестиціям у людський капітал.

Ініціативи щодо реформування в Україні, як-от модернізація трудового законодавства та посилення соціального діалогу, отримують підтримку від ЄС та Ради Європи, проте їхня реалізація гальмується через політичну нестабільність та брак потрібних ресурсів. <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>

Основні розбіжності полягають у підходах до доступності та інклюзивності. У Європейському Союзі пріоритетом є інтеграція вразливих верств населення (наприклад, біженців з України) за допомогою програм працевлаштування та забезпечення житлом. Водночас в Україні основна увага приділяється адресній допомозі, що, однак, супроводжується труднощами з перевіркою даних та впровадженням цифрових рішень.

Для того, щоб наблизитись до європейських стандартів, Україні потрібні подальші перетворення, що включають нарощування фінансування, запровадження європейських механізмів цивільного захисту та зміцнення соціальної відповідальності в державному секторі.

<https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-12-labour-market-and-social-policy>

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Застосування цифрових технологій для удосконалення соціального захисту працівників Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації Одеської області

Міжнародний досвід ЄС та Ради Європи захисту соціальних працівників. Соціальні працівники в ЄС визнані критично важливою групою, яка забезпечує підтримку вразливих верств населення. Рада Європи, Європейський соціальний статут та стандарти Міжнародної організації праці (ILO) встановлюють рамки для захисту їхніх трудових прав, включаючи гідні умови праці, захист від вигорання та доступ до психосоціальної підтримки. У 2025 році ці практики набули особливого значення через глобальні виклики, такі як постпандемійне відновлення, міграційні кризи та вплив війни в Україні на європейські соціальні системи.

Ключові аспекти міжнародного досвіду.

1) Трудові права соціальних працівників:

- у країнах ЄС (наприклад, Німеччина, Швеція, Польща) соціальні працівники мають чітко визначений правовий статус, який включає гарантії заробітної плати, соціального страхування та права на відпочинок. Наприклад, у Німеччині соціальні працівники підпадають під колективні трудові угоди (Tarifverträge), які забезпечують доплати за наднормову роботу чи стресові умови.

- Європейський соціальний статут (стаття 4) гарантує право на справедливу винагороду, а Рада Європи через проєкти, як-от "Enhanced Social Protection," "Енхансед Соушл Протекшн" підтримує стандарти гідної праці для соціальних працівників.

- У Польщі, яка активно приймає українських ВПО, соціальні

працівники отримують доплати за роботу з біженцями, що фінансується частково з фондів ЄС.

2) Психосоціальна підтримка:

- У Швеції та Фінляндії діють обов'язкові програми профілактики вигорання, які включають регулярні сесії з психологами, тренінги з резильєнтності та доступ до гарячих ліній. Наприклад, у Швеції програма "Krisstöd" «Крісстод» (кризова підтримка) забезпечує соціальних працівників консультаціями після роботи в стресових ситуаціях, таких як підтримка жертв насильства чи мігрантів.

- У Великобританії (до Brexit була частиною європейських стандартів) NHS(ЕнЕйчЕс) пропонує програми, які включають психологічну підтримку, гнучкий графік та оплачувані відпустки для відновлення.

- Рада Європи через ініціативу "Mental Health in the Workplace" (Ментал Хелс ін зе Воркплейс) (2023–2025) фінансує проекти для соціальних працівників у країнах, що зазнають криз, включаючи Україну.

3) Професійне зростання та атестація:

- у Франції та Нідерландах соціальні працівники зобов'язані проходити атестацію відповідно до європейських стандартів кваліфікацій (EQF), що сприяє підвищенню їхнього професійного рівня та конкурентоспроможності на ринку праці. Цей процес також включає навчання цифровим навичкам для роботи з платформами надання соціальних послуг.

- Міжнародна організація праці (МОП) розробила рекомендації (Конвенція МОП № 149) щодо професійного зростання соціальних працівників. Вони передбачають регулярне вдосконалення кваліфікації та захист від дискримінації.

4) Цифровізація:

У Данії та Естонії органи соціального забезпечення застосовують електронні системи (схожі за принципом дії на українську платформу soc.gov.ua) для автоматизації адміністративних процесів, що сприяє зменшенню робочого навантаження на персонал. Приміром, естонська система e-Social

надає фахівцям соціальної сфери можливість відстежувати звернення та отримувати необхідну допомогу дистанційно.



Рис. 3.1. Інтегрована модель удосконалення системи соціального захисту працівників.

Досвід Європейського Союзу та Ради Європи демонструє ефективні методи захисту соціальних працівників, які можуть бути адаптовані та застосовані в Україні. Основними аспектами є: законодавчі гарантії (Німеччина, Польща), психологічна та соціальна підтримка (Швеція, Великобританія), підтвердження кваліфікації (Франція) та впровадження цифрових технологій (Естонія).

Розробка заходів щодо удосконалення соціального захисту працівників Управління.

З урахуванням положень Програми дій Уряду на 2025 рік та рекомендацій фахівців, пропонується вжити таких заходів:

1. У фінансовій сфері:

- Запровадження додаткових виплат (надбавок) за особливі умови праці для співробітників, які працюють у прифронтовій зоні. Розмір таких доплат може сягати до 50% від заробітної плати, за аналогією з програмами підтримки ветеранів.

- Також передбачити надбавки за роботу з внутрішньо переміщеними особами та ветеранами, а також за понаднормову працю.

- Перегляд пенсійного забезпечення для фахівців соціальної сфери, включаючи можливість дострокового виходу на пенсію після 20 років трудового стажу, напрацьованого в умовах значного психологічного навантаження.

- Забезпечення інтеграції або координації з наявними програмами грошової допомоги (наприклад, MPC, CVA) для підтримки родин співробітників.

2. Заходи з психологічної та соціальної підтримки:

- Розширення охоплення програми "Ти як?" для всього персоналу установ соціального захисту населення, з включенням регулярних сесій психологічної допомоги.

- Заснування центрів психологічної стійкості під егідою Міністерства соціальної політики, у партнерстві з ЮНІСЕФ.

- Профілактика емоційного вигорання: запровадження регулярних планових відпусток та механізмів ротації персоналу.

3. Професійний розвиток передбачає:

- Навчальні програми з цифровізації, що охоплюють опанування роботи з електронними платформами та державними цифровими сервісами.

- Проходження сертифікації за європейськими стандартами з метою підвищення кваліфікації.

- Розбудова партнерських відносин з комерційними структурами для залучення фінансування проєктів та ініціатив.

4. Правові та організаційні зміни:

- Модифікація чинного законодавства у сфері соціального захисту з метою офіційного визнання працівників соціальної сфери як окремої захищеної категорії.

- Створення спеціалізованого фонду соціального забезпечення для працівників соціальної галузі, який функціонуватиме за аналогією з Фондом соціального захисту осіб з інвалідністю.

- Узгодження та гармонізація відповідних ініціатив з положеннями Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору.

3.2. Розробка проєкту удосконалення системи соціального захисту працівників управління соціального захисту населення в Україні

У поточних реаліях України, спричинених тривалою збройною агресією, економічними труднощами, демографічними проблемами та потребою у повоєнному відновленні, система соціального захисту населення відіграє вирішальну роль у підтримці незахищених верств громадян. Однак співробітники соціальних служб — фахівці, адміністративний персонал та спеціалісти Міністерства соціальної політики, регіональних департаментів і місцевих центрів — часто самі стикаються зі значним емоційним навантаженням, професійним вигоранням, недостатньою оплатою праці та обмеженим соціальним забезпеченням. За даними ЮНІСЕФ, соціальні працівники в Україні виконують свої обов'язки в умовах воєнного стану, що додатково збільшує їхню вразливість.

Даний проєкт спрямований на покращення системи соціального захисту саме для цих фахівців, з урахуванням реформ, запланованих Програмою дій Уряду на 2025 рік, де забезпечення соціального захисту українців визначено як один з ключових пріоритетів. Проєкт базується на аналізі поточної ситуації, міжнародному досвіді (зокрема, Ради Європи) та пропозиціях щодо оновлення й удосконалення.

Мета проєкту: Розробити та впровадити надійний механізм соціальної підтримки для фахівців органів соціального захисту, який забезпечить їхній професійний розвиток, стабільне матеріальне становище та психологічну стійкість, сприяючи підвищенню загальної дієвості всієї системи соціального захисту громадян.

Аналіз поточного стану.

Система соціального забезпечення в Україні охоплює державне соціальне страхування, пенсійне забезпечення, підтримку вразливих категорій населення, а також спеціальні програми для внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Працівники Управлінь соціального захисту населення (УСЗН) підпадають під дію загальних правових норм, таких як:

1) Законодавство у сфері соціального захисту (наприклад, Закони "Про прожитковий мінімум" та "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування").

2) Діяльність Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, який зосереджений на питаннях зайнятості та захисту прав цієї категорії громадян.

3) Існування програм психологічної підтримки, одна з них "Ти як?".

Однак, в умовах сучасності (станом на 2025 рік) та внаслідок військових дій, відбулося скорочення видатків на соціальне забезпечення та переорієнтація на адресну допомогу. Соціальні працівники стикаються з такими викликами:

- надмірним навантаженням: їм доводиться опрацьовувати запити на допомогу для мільйонів ВПО, ветеранів та їхніх родин;

- низькою оплатою праці та браком спеціальних програм для запобігання професійному вигоранню (за даними UNICEF).

На основі проведеного аналізу було встановлено, що нинішня система соціального захисту співробітників Управління соціального захисту населення має переважно відшкодувальний характер і недостатньо спрямована на довгострокове збереження та розвиток кадрового потенціалу.

У сучасних умовах система повинна ґрунтуватися на таких засадах:

- здатність до адаптації в кризових ситуаціях;

- фінансова стабільність;

- запобігання професійному вигоранню;

- інвестиційний підхід до персоналу;

- цифровізація адміністративних процедур;

- відповідність європейським соціальним стандартам.

Пропонується перейти до інтегрованої моделі соціального захисту, яка об'єднує фінансові, організаційні та психосоціальні інструменти.

Міжнародний досвід: Соціальні працівники на території Європейського Союзу вважаються ключовою категорією спеціалістів, що надають допомогу незахищеним верствам населення.

Такі організації, як Рада Європи, а також Європейський соціальний статут та норми Міжнародної організації праці (МОП), формують основи для забезпечення їхніх прав у трудовій сфері. Це охоплює належні умови праці, заходи проти професійного вигорання та можливість отримання психологічної підтримки.

У 2025 році, особливо, ці аспекти набули підвищеної важливості у світлі глобальних проблем. Серед них – відновлення після пандемії, кризи, пов'язані з міграцією, та наслідки конфлікту в Україні для соціальних систем Європи.

Ключові аспекти міжнародного досвіду:

1. Правові гарантії для соціальних працівників:

У країнах Європейського Союзу (зокрема, Німеччині, Швеції, Польщі) соціальні працівники мають чітко визначений правовий статус. Він передбачає забезпечення заробітної плати, соціального страхування та права на відпочинок. Наприклад, у Німеччині діяльність соціальних працівників регулюється колективними трудовими угодами (Tarifverträge), які гарантують додаткові виплати за понаднормову роботу або діяльність в умовах підвищеного стресу.

Європейська соціальна хартія (стаття 4) закріплює право на справедливий винагороду. Також Рада Європи, за допомогою таких проєктів, як "Enhanced Social Protection", підтримує стандарти гідної праці для соціальних фахівців.

У Польщі, яка активно приймає українських внутрішньо переміщених осіб, соціальні працівники отримують надбавки за роботу з біженцями. Ці виплати частково фінансуються з фондів ЄС.

2. Психосоціальна підтримка:

У Швеції та Фінляндії запроваджено обов'язкові програми запобігання професійному вигоранню. Вони передбачають регулярні консультації з психологами, тренінги з розвитку психологічної стійкості та доступ до телефонних ліній підтримки. Наприклад, у Швеції програма "Krisstöd" (кризова підтримка) надає соціальним працівникам консультації після роботи у стресових умовах, таких як допомога жертвам насильства або мігрантам.

У Великій Британії Національна служба охорони здоров'я (NHS), яка до Brexit керувалася європейськими стандартами, пропонує програми, що передбачають психологічну допомогу, гнучкий робочий розклад та оплачувані відпустки для повноцінного відновлення.

Рада Європи, в рамках ініціативи "Mental Health in the Workplace" (2023–2025), фінансує проєкти, спрямовані на підтримку соціальних працівників у країнах, які переживають кризи, включаючи Україну.

3. Професійний розвиток і сертифікація:

У Франції та Нідерландах соціальні працівники проходять обов'язкову сертифікацію згідно зі стандартами Європейської рамки кваліфікацій (EQF), що сприяє підвищенню їхнього професійного рівня та конкурентоспроможності. Ця сертифікація охоплює навчання цифровим навичкам, необхідним для використання цифрових платформ у сфері соціальних послуг.

Міжнародна організація праці (МОП) розробила низку рекомендацій (зокрема, Конвенцію МОП № 149), що стосуються професійного зростання соціальних працівників. Ці рекомендації передбачають регулярне вдосконалення професійних навичок та забезпечення захисту від дискримінації.

4. Цифровізація:

У Данії та Естонії установи соціального захисту активно використовують цифрові платформи (які є аналогом українського сервісу soc.gov.ua) для автоматизації адміністративних процедур, що сприяє зменшенню робочого навантаження на персонал. Наприклад, естонська електронна система e-Social надає соціальним фахівцям можливість відстежувати звернення та отримувати підтримку через інтернет.

Міжнародний досвід країн Європейського Союзу та Ради Європи пропонує перевірені методи захисту соціальних працівників, які можна адаптувати в Україні. Серед ключових уроків виділяють правові гарантії (зокрема, досвід Німеччини та Польщі), психосоціальну підтримку (як у Швеції та Великій Британії), сертифікацію фахівців (Франція) та широке використання цифрових рішень (Естонія).

Для успішної реалізації цих практик в Україні необхідно:

Цілі та завдання проєкту

Загальна мета проєкту: полягає у поліпшенні механізмів соціального забезпечення персоналу УСЗН з метою підвищення їхньої дієвості та стабільності в умовах конфлікту та післявоєнної відбудови.

Основні завдання:

1. Підвищити рівень фінансового забезпечення. Це передбачає збільшення заробітної плати, запровадження додаткових виплат за роботу в умовах підвищеного ризику, за взаємодію з внутрішньо переміщеними особами та ветеранами, а також за понаднормову роботу.

2. Розвинути систему психосоціальної підтримки. Передбачається впровадження програм з підтримки психічного здоров'я.

3. Поліпшити можливості для професійного розвитку. Шляхом організації навчальних курсів та процедур сертифікації.

4. Модернізувати нормативно-правову базу. Включаючи внесення змін до чинного законодавства для закріплення статусу "працівників критичної інфраструктури".

5. Забезпечити систему моніторингу та оцінки. Створити цифрову платформу для обліку та відстеження нарахувань заробітної плати, матеріальної допомоги, використання відпусток, лікарняних та трудового стажу.

Строки реалізації: 2026–2028 роки. Пілотний етап заплановано на 2026 рік у п'яти регіонах: Київ, Харків, Одеса, Львів, Дніпро.

Пропоновані заходи удосконалення.

На основі Програми дій Уряду на 2025 рік та експертних рекомендацій, передбачається впровадження наступних ініціатив:

Фінансовий аспект:

Запровадження системи додаткових виплат: компенсації за ризикові умови праці (до 50% від заробітної плати) для персоналу, що працює у прифронтових зонах, за аналогією з програмами для ветеранів; надбавки за

роботу з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та ветеранами, а також за понаднормову працю.

Перегляд пенсійної системи для соціальних працівників: забезпечення можливості дострокового виходу на пенсію після 20 років стажу, враховуючи специфіку та стресовий характер їхньої роботи.

Інтеграція та координація з існуючими програмами фінансової допомоги (наприклад, MPC, CVA) для підтримки сімей працівників.

Психосоціальна підтримка:

Масштабування програми психологічної підтримки "Ти як?" для охоплення всього персоналу органів соціального захисту населення (УСЗН), із запровадженням регулярних обов'язкових сесій психотерапії.

Заснування центрів психологічної стійкості на базі Міністерства соціальної політики України, у співпраці з UNICEF.

Заходи з профілактики професійного вигорання: забезпечення обов'язкових періодів відпочинку (відпусток) та систематична ротація персоналу.

Професійний розвиток:

Освітні програми у сфері цифрових технологій, з акцентом на застосуванні електронних ресурсів та платформ.

Проведення сертифікації відповідно до європейських стандартів з метою підвищення професійної кваліфікації персоналу.

Встановлення партнерських відносин з комерційними структурами для забезпечення фінансової підтримки спільних ініціатив та проєктів.

Правові та інституційні зміни:

Пропонується внести зміни до відповідного законодавства щодо соціального захисту, щоб працівники соціальної сфери були визнані категорією, яка потребує особливого захисту.

Також передбачається заснувати фонд для соціального забезпечення працівників соціальної галузі, за зразком існуючих спеціалізованих фондів (наприклад, для людей з інвалідністю).

Важливо забезпечити узгодженість цих ініціатив з загальнодержавною стратегією зі створення безбар'єрного середовища.

Цифровізація та автоматизація соціальних процесів.

Сучасні реалії диктують необхідність переходу до цифрових технологій в управлінні кадрами та соціальним забезпеченням працівників.

Рекомендується запровадити цифрові інструменти для кадрового менеджменту, що дозволить:

- автоматизувати розрахунок соціальних платежів та відпускних;
- налаштувати електронний обмін документами стосовно соціального забезпечення;
- оптимізувати роботу відділів кадрів.

Пропонується розробити внутрішній онлайн-сервіс під назвою “Соціальний кабінет працівника”, за допомогою якого співробітники матимуть можливість:

- надсилати звернення щодо матеріальної допомоги, бонусів, відшкодувань;
- переглядати дані про свої соціальні переваги та трудовий стаж;
- отримувати консультації в режимі онлайн;
- проходити дистанційне навчання.

Подібні нововведення забезпечать прозорість, швидкість та відкритість соціальних процедур в установі, зміцнюючи взаємну довіру між керівництвом та персоналом.

Для забезпечення планового та послідовного здійснення передбачених ініціатив, доцільно створити зрозумілий порядок їх реалізації. Цей порядок включає встановлення черговості кроків, визначення відповідальних осіб, забезпечення необхідними ресурсами та організацію контролю за досягнутими результатами.



Рис. 3.2 Механізм впровадження заходів

Як показано на рисунку 3.2, механізм впровадження заходів включає п'ять взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі проводиться всебічне вивчення існуючих проблем та визначаються основні напрямки для покращення системи соціального забезпечення. Цей етап базується на результатах фінансово-господарського аналізу діяльності організації.

Другий етап включає формування кошторису для впровадження запланованих заходів та пошук джерел фінансування, враховуючи наявні фінансові обмеження.

На третьому етапі відбувається безпосереднє практичне втілення комплексу ініціатив, таких як надання додаткових виплат, налагодження психологічної та соціальної допомоги, запуск освітніх програм та автоматизація процесів.

Четвертий етап охоплює моніторинг та оцінювання проміжних досягнень, аналіз показників плинності персоналу, кількості днів тимчасової непрацездатності, а також рівня мотивації співробітників.

П'ятий етап передбачає коригування запланованих дій та адаптацію механізму до змін зовнішніх умов.

Отже, запропонований підхід забезпечує послідовність, керованість та контрольованість процесу вдосконалення системи соціального захисту працівників.

Для гарантування поетапності та організаційної злагодженості впровадження описаного механізму доцільно розробити детальний план реалізації заходів, що включатиме визначення термінів, відповідальних осіб та ключових кроків на кожному етапі. Узагальнений план втілення представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

План реалізації заходів з удосконалення системи соціального захисту працівників

Етап	Терміни	Заходи	Відповідальні
Підготовчий	Січень– Березень 2026	Аналіз, формування робочої групи, бюджетування	Мінсоцполітики, UNICEF, Рада Європи
Пілотний	Квітень– Грудень 2026	Запуск у 5 регіонах: тренінги, доплати	Регіональні УСЗН, Фонд соціального захисту
Масштабування	2027–2028	Розширення на всю Україну, моніторинг	Уряд, міжнародні партнери
Оцінка	Кінець 2028	Аудит ефективності, корективи	Незалежні експерти

Як видно з таблиці 3.1, реалізація запропонованої ініціативи (або програми) передбачає чотири послідовні стадії: підготовчу, пілотну, етап розширення та заключну оцінку результатів.

Підготовча стадія (січень–березень 2026 року) спрямована на створення необхідної правової та організаційної основи для впровадження, формування робочої команди, уточнення фінансових витрат та налагодження співпраці з міжнародними партнерами. Саме в цей період закладаються ключові передумови для успішного здійснення програми.

Пілотна стадія (квітень–грудень 2026 року) передбачає тестове впровадження заходів у п'яти регіонах України. Це дозволить оцінити реальну дієвість методів фінансової мотивації, програм психологічної та соціальної підтримки, а також освітніх курсів. Таке тестування допомагає зменшити ризики та дає змогу скоригувати механізм до його повномасштабного запуску.

Етап розширення (2027–2028 роки) передбачає розповсюдження успішних практик на всю територію України. Він також включатиме постійний моніторинг ключових індикаторів, таких як стабільність персоналу, ефективність роботи та загальний соціальний вплив.

Фінальна стадія (кінець 2028 року) охоплюватиме незалежну перевірку ефективності всіх проведених заходів, оцінку досягнення поставлених цілей та внесення можливих коригувань до програми, враховуючи отримані результати.

Приблизна вартість реалізації цих ініціатив становить 2,5 мільйона гривень на рік. Фінансування планується забезпечувати коштами державного бюджету, а також за допомогою міжнародної технічної допомоги та донорських програм.

Проте слід враховувати можливі ризики для впровадження програми, зокрема потенційну ескалацію воєнного конфлікту або нестачу бюджетних коштів. Для їх мінімізації доцільно передбачити запасні джерела фінансування, гнучкий підхід до планування та можливість поетапних змін у програмі.

Отже, представлений план впровадження забезпечує структурований, послідовний та контрольований підхід до реалізації заходів, що підвищує шанси на досягнення запланованих соціально-економічних результатів.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи соціального захисту працівників Управління соціального захисту населення Подільської РДА проведено оцінку прогнозних витрат та очікуваного економічного ефекту.

Прогнозні витрати на впровадження (на рік)

Захід	Витрати, тис. грн
Доплати персоналу	1 450
Психологічна підтримка	180
Навчальні програми	220
Цифровізація	350
Резервний фонд	300
Разом	2 500

Загальний обсяг видатків становить 2,5 млн грн на рік.

Аналіз структури видатків показує, що найбільша частка (58%) припадає на додаткові виплати персоналу. Це є економічно виправданим, оскільки сприяє підвищенню мотивації співробітників та зниженню їхнього відтоку.

Витрати на психосоціальну підтримку та навчання (16%) мають профілактичний характер і спрямовані на запобігання професійному вигоранню.

Інвестиції в цифровізацію (14%) забезпечують довгостроковий позитивний ефект для організації завдяки оптимізації адміністративних процесів.

Таким чином, бюджет заходів має збалансовану структуру та відповідає стратегічним пріоритетам розвитку установи..

Оцінка економічної вигоди

Економічна результативність запланованих ініціатив вимірюється шляхом аналізу безпосередніх та опосередкованих фінансових наслідків, які є наслідком закріплення персоналу, зменшення випадків тимчасової втрати працездатності та зростання ефективності роботи.

Враховуючи особливості функціонування державної установи, економічна вигода проявляється не у формі прибутку, а через більш

раціональне застосування бюджетних асигнувань, скорочення непрямих витрат та оптимізацію адміністративних витрат.

1. Економія за рахунок скорочення плинності персоналу

Зміна штату є однією з головних причин неефективних витрат для організації. Відхід працівників зумовлює виникнення додаткових витрат, що включають:

- відбором нового співробітника;
- проведенням співбесід;
- інтеграцією та початковим навчанням;
- тимчасовим зниженням ефективності роботи;
- потенційними затримками у наданні послуг.

Середня вартість заміни одного співробітника становить 80 000 грн (що охоплює витрати часу керівного складу, витрати на навчання та період адаптації).

Протягом 2024 року було звільнено 9 працівників. Після реалізації комплексу заходів передбачається зменшення цього показника до 5 осіб на рік.

Економія визначається за формулою:

$$E_1=(K_1-K_2)\times C$$

де:

K_1 — кількість звільнених до впровадження заходів;

K_2 — прогнозна кількість звільнених;

C — середня вартість заміни одного працівника.

$$E_1=(9-5)\times 80\,000=320\,000 \text{ грн}$$

Зменшення плинності кадрів дозволяє заощадити 320 000 гривень щорічно.

Окрім прямої фінансової вигоди, зниження плинності також сприяє збереженню цінного професійного досвіду та покращенню якості управлінських рішень.

2. Економія від скорочення лікарняних днів

Професійне виснаження та надмірне психологічне навантаження у співробітників безпосередньо впливають на зростання кількості днів тимчасової непрацездатності.

У 2024 році середній показник днів тимчасової непрацездатності становив 18 днів на одного працівника. Після впровадження програм психосоціальної підтримки прогнозується зниження цього показника до 14 днів. Таким чином, очікуване скорочення складає 4 дні на одного співробітника.

За чисельності персоналу 86 осіб:

$$4 \times 86 = 344 \text{ людино-дні}$$

Середня денна заробітна плата становить приблизно 900 грн.

Економія визначається:

$$E_2 = \Delta D \times N \times Wd$$

де:

ΔD — скорочення кількості лікарняних днів;

N — чисельність працівників;

Wd — середня денна заробітна плата.

$$E_2 = 4 \times 86 \times 900 = 309600 \text{ грн}$$

Зменшення кількості днів тимчасової непрацездатності призводить до щорічної фінансової економії в розмірі 309 600 грн. Крім того, мінімізуються опосередковані витрати, викликані перерозподілом службових обов'язків між персоналом та потенційним погіршенням якості обслуговування..

3. Ефект від підвищення продуктивності праці

Впровадження фінансового заохочення, психологічної підтримки та використання цифрових технологій сприяє зростанню продуктивності праці.

Міжнародні дослідження свідчать, що реалізація програм ментальної підтримки збільшує ефективність працівників на 5–7%. Для подальших розрахунків прийнято консервативне значення в 5%.

Якщо фонд оплати праці у 2024 році становить 16,2 млн грн, то зростання ефективності на 5% означатиме:

$$E_3 = 16\,200\,000 \times 0.05$$

$$E_3 = 810\,000 \text{ грн.}$$

У фінансовому вимірі, це дає змогу скоротити адміністративні витрати приблизно на 810 000 гривень щорічно завдяки:

- пришвидшенню обробки документації;
- усуненню зайвих повторень у роботі;
- підвищенню якості рішень керівництва;
- зменшенню кількості помилок у веденні обліку.

З метою обережності, можна використовувати переглянута оцінку в 700 000 гривень (з огляду на те, що не всі витрати на зарплату безпосередньо впливають на загальну продуктивність).

4. Загальний економічний ефект

Загальний економічний ефект визначається як сума часткових ефектів:

$$E_{\text{total}} = E_1 + E_2 + E_3$$

$$E_{\text{total}} = 320\,000 + 309\,600 + 700\,000 = 1\,329\,600 \text{ грн}$$

Отже, сукупний економічний ефект від впровадження заходів становить 1 329 600 грн на рік.

5. Розрахунок терміну окупності

Формула:

$$T = \frac{I}{E_{\text{total}}}$$

де:

I — інвестиції (2 500 000 грн).

$$T = \frac{2\,500\,000}{1\,329\,600} = 1,88 \text{ роки}$$

Термін окупності становить приблизно **1,9 роки**.

6. Коефіцієнт економічної ефективності

$$K_{\text{eff}} = \frac{E_{\text{total}}}{I} = \frac{1\,329\,600}{2\,500\,000} = 0.53$$

Коефіцієнт економічної ефективності становить **0,53**, тобто вже **53 %** витрат компенсується протягом першого року

7. Рентабельність інвестицій (ROI)

$$ROI = \frac{E_{total} - I}{I} \times 100\%$$

$$ROI_1 = \frac{1329600 - 2500000}{2500000} \times 100\%$$

$$ROI_1 = \frac{-1170400}{2500000} \times 100\% = -46.82\%$$

$$ROI_1 = -46.82\%$$

У трирічній перспективі:

$$ROI_3 \text{ роки} = \frac{3988800 - 2500000}{2500000} \times 100\% = \frac{-1488800}{2500000} = 59.55\%$$

Таким чином, протягом середнього терміну реалізації, проєкт матиме позитивний фінансовий ефект.

Таблиця 3.3

Прогноз показників (2025–2027 рр.)

Показник	2024	2025	2026	2027
Плинність кадрів	15 %	13 %	11 %	10 %
Лікарняні дні	18	16	14	13
Середня зарплата, грн	19 200	21 000	23 000	25 000
Коефіцієнт стабільності	0,85	0,88	0,91	0,93

Прогноз щодо рівня стабільності персоналу сформовано з урахуванням очікуваного скорочення плинності кадрів та позитивного впливу програм мотивації і психологічної підтримки.

Він вказує на сприятливу тенденцію до стабілізації колективу та підвищення загальної ефективності функціонування установи.

Запропонована система покращення соціальних гарантій для співробітників має комплексний характер і гармонійно поєднує економічну вигоду з соціальною значущістю.

Незважаючи на те, що перший рік її реалізації має інвестиційний характер, у середньостроковій перспективі ці заходи забезпечать позитивний економічний результат, зменшення текучості персоналу, зниження рівня професійного вигорання та зростання продуктивності роботи.

Очікувані результати і соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Упровадження комплексу спрямованих на покращення системи соціального захисту для співробітників Управління соціального захисту населення Подільської РДА міста Подільськ Одеської області, має принести як фінансові, так і соціальні переваги в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

1. Економічні показники

За проведеними розрахунками, загальна річна фінансова вигода від запровадження запропонованих заходів становитиме 1 329 600 гривень. Ця сума дозволить покрити понад 53% річних витрат вже протягом першого року дії програми.

Очікуються такі зміни:

- зниження рівня текучості кадрів з 15% до 10% до 2027 року.
- скорочення кількості днів непрацездатності (лікарняних) з 18 до 13 на одного співробітника.
- підвищення показника стабільності персоналу до 0,93.
- зменшення зайвих витрат, пов'язаних із заміною працівників.

Термін, за який вкладення окупляться, складає приблизно 1,9 року. Цей показник є прийнятним для державних установ і підтверджує економічну обґрунтованість запропонованої моделі.

У середньостроковій перспективі (протягом 3 років) рентабельність інвестицій (ROI) сягне близько 59,6%, що додатково підтверджує доцільність впровадження програми.

2. Соціальний ефект

Вплив на соціальну сферу виявляється у таких аспектах:

- скорочення рівня професійного вигорання персоналу приблизно на 25–30 %;

- зростання мотивації та рівня задоволеності роботою;
- поліпшення психологічної атмосфери в робочому колективі;
- зниження емоційного тиску на співробітників;
- зміцнення довіри між співробітниками та керівництвом.

Впровадження програм психосоціальної підтримки та матеріального заохочення сприяє формуванню більш стабільного кадрового середовища. Це, своєю чергою, допомагає зберегти цінний професійний досвід та зменшити ймовірність втрати кваліфікованих спеціалістів.

3. Очікувані зміни в роботі організації

Заплановані дії передбачають переведення внутрішніх процесів у цифровий формат та спрощення роботи з документами, що дозволить:

- пришвидшити опрацювання запитів та звернень;
- зменшити робоче навантаження на персонал;
- поліпшити якість прийнятих управлінських рішень;
- звести до мінімуму неточності в облікових записах та звітах.

Це сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування установи та покращенню якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

4. Довгострокові переваги та очікувані результати

У тривалій перспективі впровадження запропонованих ініціатив сприятиме створенню:

- стійкої та гнучкої системи соціального забезпечення персоналу;
- зміцнення стабільності кадрів, особливо в умовах особливого правового режиму;
- сучасної моделі управління, що орієнтована на розвиток людського потенціалу;
- позитивного іміджу Управління як відповідального та турботливого державного органу.

Отже, запропонований підхід до вдосконалення системи соціального захисту є всебічним, оскільки він гармонійно поєднує економічну ефективність із досягненням значних соціальних результатів. Його реалізація сприятиме посиленню кадрового потенціалу, оптимізації витрат бюджету та підвищенню якості надаваних соціальних послуг.

Застосування цих напрямків покращення системи соціального захисту співробітників дозволить досягти наступних конкретних результатів:

- зниження рівня професійного вигорання серед співробітників на 30% (згідно з даними опитувань);
- зростання мотивації та задоволеності персоналу своєю роботою;
- підвищення продуктивності праці та якості виконання службових обов'язків;
- зменшення плинності кадрів на 20% та загальне зростання кадрової стабільності;
- зміцнення позитивного сприйняття Управління соціального захисту населення як сучасної, прозорої та соціально орієнтованої державної установи;
- оптимізація управлінських процесів завдяки цифровізації та скороченню обсягу паперового документообігу.

Очікуваний результат: Створення надійної системи соціального забезпечення, здатної реагувати на сучасні виклики, такі як війна та демографічна криза.

Запропоновані зміни для вдосконалення системи соціального захисту персоналу установи є комплексними та охоплюють фінансові, організаційні й психологічні аспекти. Аналіз демонструє економічну доцільність впровадження цих заходів, а прогнозні дані вказують на зростання стабільності кадрів та ефективності діяльності організації.

SWOT-аналіз проєкту удосконалення системи соціального захисту працівників управління соціального захисту населення в Україні.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні переваги та недоліки проєкту, а також зовнішні сприятливі фактори та потенційні ризики. Цей аналіз базується на всебічному огляді проєкту, актуальному стані соціального захисту в Україні станом на жовтень 2025 року, чинних державних реформах (відповідно до Програми дій Уряду на 2025 рік), висновках міжнародних організацій (таких як UNICEF, Світовий банк, Рада Європи), а також проблемах, спричинених поточною війною. Розглядані дані охоплюють ключові реформи, зокрема зміну назви Міністерства соціальної політики на Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності, трансформації пенсійної системи та ініціативи з надання грошової підтримки.

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз проєкту удосконалення системи соціального захисту працівників управління соціального захисту населення в Україні.

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>Даний проєкт узгоджується з основними державними пріоритетами. Соціальний захист громадян України визначений як ключовий напрямок у Програмі дій Уряду на 2025 рік, з акцентом на забезпеченні людської гідності та відновленні країни. Це сприяє отриманню політичної підтримки та забезпечує взаємодію з поточними реформами, включаючи спрощення процедур надання субсидій населенню та перехід до механізмів репарацій.</p> <p>- Міжнародна співпраця. Передбачається активне міжнародне партнерство із залученням таких</p>	<p>Фінансова залежність. Існує значна залежність бюджету від державного фінансування та донорської допомоги. В умовах війни спостерігається скорочення витрат на соціальний захист, а також зміна підходів до надання допомоги з фокусом на перевірку доходів. Це створює ризик непокриття необхідних витрат у розмірі 500 мільйонів гривень.</p> <p>- Недостатня увага до соціальних працівників. Поточні урядові реформи (наприклад, у пенсійній сфері) здебільшого зосереджені на населенні як отримувачах послуг, а не на питаннях захисту та підтримки самих</p>

організацій, як UNICEF, Всесвітня продовольча програма, Світовий банк, Європейський Союз та Рада Європи. Їхня участь забезпечить необхідне фінансування та експертну підтримку, що вже було успішно реалізовано в інших проєктах, спрямованих на посилення соціальних прав та підтримку місцевих громад. Щорічний бюджет проєкту, що становить 500 мільйонів гривень, може бути частково покритий за рахунок донорської допомоги.

- Основні заходи. Конкретні заходи проєкту зосереджені на трьох ключових напрямках: фінансовій підтримці (включно з доплатами та пенсійним забезпеченням), психосоціальній допомозі (через ініціативи на кшталт "Ти як?" та створення центрів психологічної стійкості) та професійному розвитку. Ці кроки безпосередньо спрямовані на подолання таких актуальних проблем, як професійне вигорання та забезпечення ментального здоров'я соціальних працівників.

- Пілотна реалізація та контроль. Впровадження пілотного етапу у п'яти регіонах України разом з постійним

соціальних працівників. Процес професіоналізації соціальної роботи все ще перебуває на етапі становлення.

- Адміністративні перешкоди. Внесення необхідних законодавчих змін (наприклад, до Закону "Про соціальний захист") та формування цільових фондів може бути суттєво уповільнене через існуючі адміністративні процеси в Міністерстві соціальної політики.

- Стислі часові рамки. Пілотний етап реалізації проєкту (2026–2028 роки) у регіонах з високим рівнем ризику (наприклад, Харків, Одеса) може зіткнутися з проблемою перевантаження соціальних працівників, що, ймовірно, ускладнить досягнення швидких та відчутних результатів.

- Недостатній облік гендерних та вікових аспектів. У представлених планах недостатньо деталізовано виклики та потреби з урахуванням гендерної та вікової специфіки. Зокрема, не приділено належної уваги питанням, що стосуються молодих працівників або підлітків в умовах воєнного конфлікту.

<p>моніторингом його результатів дозволить провести тестування запропонованих рішень та своєчасно внести необхідні корективи. Це значно знизить потенційні ризики, пов'язані з подальшою повномасштабною реалізацією проєкту.</p> <p>- Цифрові технології. Особлива увага приділяється цифровізації, що передбачає інтеграцію з основними державними електронними платформами (зокрема soc.gov.ua та ek-cbi.msp.gov.ua). Це має на меті значно спростити доступ до послуг та підвищити їхню загальну ефективність.</p>	
<p>Opportunities (Можливості)</p> <p>- Реформи 2025 року. Заплановані реформи, що охоплюють розширення функцій Міністерства (у справах сім'ї та єдності), програми матеріальної допомоги та пенсійну реформу, відкривають шлях до впровадження доплат та можливості дострокового виходу на пенсію для соціальних працівників.</p> <p>- Зниження гуманітарних потреб. За прогнозами, зменшення кількості населення, що потребує гуманітарної допомоги, з 14.6 мільйонів у 2024 році</p>	<p>Threats (Загрози)</p> <p>- Продовження збройного конфлікту. Бойові дії та обстріли, що триватимуть у 2025 році, можуть посилити психосоціальне навантаження, що призведе до професійного вигорання та підвищеної плинності кадрів серед фахівців соціальної сфери.</p> <p>- Економічна нестабільність. Нестабільність у сферах житла, зайнятості та доступу до базових послуг (згідно з даними ЮНІСЕФ) може призвести до зменшення фінансування проєкту.</p>

<p>до 12.7 мільйонів у 2025 році, створює умови для перерозподілу ресурсів на підтримку фахівців.</p> <p>- Міжнародне партнерство. Проєкти Ради Європи (2023–2026), що мають на меті покращення соціальних систем у державах-членах, а також ініціативи Світового банку у соціальній сфері, здатні забезпечити додаткове фінансування та сприяти впровадженню стандартів Європейського Союзу.</p> <p>- Підвищення кваліфікації. Останні законодавчі акти у сфері соціальної роботи створюють можливості для сертифікації та проведення навчальних заходів відповідно до стандартів Міжнародної організації праці та Європейського Союзу.</p> <p>- Післявоєнна відбудова. Акцент на питаннях ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та демографічної ситуації (Національна стратегія безбар'єрності) сприяє створенню синергетичного ефекту для центрів стійкості.</p>	<p>- Політична невизначеність. Зміни у складі уряду або політичному курсі можуть уповільнити або призупинити реалізацію запланованих реформ.</p> <p>- Виклики психічного здоров'я. Значне навантаження на психічне здоров'я працівників, особливо тих, хто працює з дітьми та внутрішньо переміщеними особами, через недостатню психосоціальну підтримку.</p> <p>- Зовнішні ризики. Можливе загострення військового конфлікту або скорочення обсягів донорської допомоги ставить під загрозу сталість функціонування..</p>
---	--

Рекомендації за підсумками аналізу

Посилення переваг. Зміцнювати співпрацю з партнерами-донорами для забезпечення стабільного фінансування.

Усунення недоліків. Сформувати запасні бюджетні плани та прискорити внесення законодавчих змін.

Використання можливостей. Пов'язати проєкт з реформою пенсійної системи та програмами фінансової підтримки.

Зменшення ризиків. Підготувати плани дій на випадок загострення воєнних дій та розширити ініціативи з психологічної допомоги.

Основні етапи впровадження

Координація. Заснувати робочу групу при Міністерстві соціальної політики України за участі представників ЮНІСЕФ, Всесвітньої продовольчої програми та Ради Європи до кінця 2025 року.

Моніторинг. Застосовувати цифрові інструменти для оцінки результативності (опитування, показники зменшення плинності кадрів).

Пілотування. Розпочати пілотний проєкт у п'яти регіонах у 2026 році з подальшою оцінкою досягнутих результатів до кінця цього ж року.

Фінансування. Забезпечити фінансування: 60% бюджету за рахунок донорів, решта – з державного бюджету, враховуючи досвід централізації Пенсійного фонду України.

Виконання цих пропозицій гарантуватиме стійкість і гнучкість проєкту в умовах воєнних та економічних викликів, а також забезпечить його взаємодію з поточними реформами, сприяючи довгостроковому посиленню системи соціального захисту в Україні.

Проєкт покращення системи соціального забезпечення співробітників УСЗН є вкрай важливим та своєчасним з огляду на воєнні дії та реформи, заплановані на 2025 рік. Він покликаний зміцнити фінансову, психосоціальну та професійну підтримку, узгоджуючись із державними пріоритетами та міжнародними нормами. Серед його переваг — політична підтримка, донорське фінансування та застосування пілотного підходу; до недоліків відносяться залежність від бюджетних асигнувань, бюрократичні процедури та ризики,

пов'язані з війною. У разі успішної реалізації (2026–2028 роки) проєкт має знизити рівень професійного вигорання на 30%, скоротити текучість персоналу на 20% та підвищити загальну ефективність роботи УСЗН. Саме тому рекомендується прискорити внесення законодавчих змін, розробити запасні стратегії та розширити програми психологічної підтримки. В цілому, цей проєкт посилить систему соціального захисту України в умовах поточної кризи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено всебічне теоретичне та практичне дослідження питань покращення системи соціального захисту працівників у сучасних умовах. Для цього було використано інформацію про діяльність Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації м. Подільськ Одеської області за період з 2022 по 2024 роки.

В процесі дослідження були успішно досягнуті поставлені цілі та виконані заплановані завдання.

Перший розділ присвячений висвітленню теоретичних і методичних основ формування системи соціального захисту працюючих. Вона розглядається як невід'ємна частина соціально-трудових відносин та елемент державної соціально-економічної політики. З'ясовано, що сучасна система соціального захисту не тільки відшкодовує збитки, але й виконує функції запобігання негативним явищам, стабілізації, мотивації та інвестування. Також підтверджено, що вкладення у соціальну підтримку працівників сприяють розвитку людського потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Вивчення світового досвіду показало, що країни Євросоюзу використовують багатокомпонентні моделі соціального захисту. Вони об'єднують державні гарантії, соціальне страхування, програми підтримки персоналу від самих компаній та психологічні інструменти для запобігання професійному вигоранню. Значна увага приділяється переведенню соціальних послуг в цифровий формат, підтримці психічного здоров'я співробітників та розвитку діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Зроблено висновок, що впровадження європейських стандартів соціального захисту є ключовим напрямком оновлення національної системи в умовах європейської інтеграції.

У другому розділі здійснено фінансово-економічний аналіз роботи Управління соціального захисту населення Подільської РДА за 2022–2024 роки. Виявлено, що в умовах воєнного стану та зростання кількості осіб, які

отримують соціальні послуги, робоче навантаження на працівників значно зросло. Середня чисельність співробітників зменшилася, а показник плинності кадрів залишався вищим за прийнятний. Незважаючи на поступове збільшення фонду оплати праці, рівень матеріального заохочення не повністю компенсує інфляційні процеси та високу інтенсивність роботи.

Аналіз даних щодо лікарняних днів і стабільності персоналу показав наявність ризиків професійного вигорання та психологічного виснаження співробітників. З'ясовано, що поточна система соціального захисту працівників установи здебільшого має компенсаційний характер і недостатньо зосереджена на попереджувальних та розвиткових заходах для підтримки персоналу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та економічно підтверджено сукупність заходів, спрямованих на покращення системи соціального забезпечення персоналу Управління соціального захисту населення Подільської районної державної адміністрації міста Подільськ Одеської області.

Запропонований підхід є комплексним і об'єднує фінансові, психологічні, організаційні та цифрові засоби впливу. Цей підхід відповідає актуальним європейським стандартам соціальної політики та засадам розвитку людського потенціалу в умовах конфлікту.

Виконані розрахунки підтвердили економічну обґрунтованість запропонованих ініціатив. Сукупний річний економічний прибуток становить 1 329 600 грн, що дозволяє покрити понад 53 % витрат вже протягом першого року впровадження програми. Період окупності складає орієнтовно 1,9 року, а середньостроковий коефіцієнт рентабельності вкладень сягає 59,6 %, демонструючи фінансову ефективність запропонованої концепції.

Однак економічний ефект не є винятковим критерієм ефективності. Соціальні наслідки відіграють ключову роль для стабільного функціонування організації. Скорочення плинності персоналу до 10 %, зменшення кількості днів непрацездатності, а також зростання коефіцієнта стабільності кадрів до 0,93 створюють основу для забезпечення довготривалої кадрової стабільності.

Реалізація запропонованих ідей сприятиме:

- збільшенню зацікавленості та задоволення співробітників своєю роботою;
- зменшенню проявів професійного виснаження;
- збереженню кваліфікації та цінних знань персоналу;
- покращенню якості надання соціальних послуг для громадян;
- формуванню позитивної репутації Управління як сучасної та соціально відповідальної державної установи.

Цей підхід є гнучким і пристосованим до поточних викликів, таких як умови воєнного стану, демографічні зміни та зростаюче соціальне навантаження. Його впровадження дасть змогу перейти від моделі соціального захисту, що лише компенсує проблеми, до моделі, яка запобігає їм та інвестує в розвиток людського потенціалу.

Таким чином, розроблений у роботі комплекс заходів з удосконалення системи соціального захисту працівників Управління соціального захисту населення Подільської РДА є економічно обґрунтованим, має важливе суспільне значення та є стратегічно вигідним, що підтверджує можливість його практичного застосування в діяльності відповідних державних установ.

Втілення цих пропозицій допоможе зміцнити кадровий потенціал, підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, посилити мотивацію персоналу та забезпечити стабільну роботу установи в умовах військових та економічних труднощів.

Поставлена у дослідженні мета досягнута, всі завдання виконані, а здобуті результати можуть бути використані в практичній діяльності як органів соціального захисту населення, так і інших державних установ соціальної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірбіренко С. С., Пужакова І. Г. Вплив ефективної системи мотивації персоналу оператора зв'язку на підвищення рівня його конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. Харків, 2017. №4. С. 365–369.
2. Близнюк В. В. Ринок праці України в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 25-31.
3. Бойко А. Б. Аналіз сучасного стану та особливості розвитку галузі зв'язку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2015. №3. С. 132–136.
4. Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків, 2018. 307 с.
5. Бутенко А.И. Управление предпринимательством: критерии эффективности / А.И. Бутенко, И.Н. Сараева. Одесса: Феникс, 2004. 364 с.
6. Воробієнко П.П. Развитие человеческого капитала: тестирование при принятии работу и карьерном росте. *Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова*. Одеса: Видавництво ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2008. С. 90-92.
7. Голубев А.К. Оценка эффективности рыночной деятельности предприятий инфокоммуникаций с помощью инструментов маркетингового аудита // Л.А. Стрий, А.К. Голубев, Л.А. Захарченко. *Уральский научный вестник: научно-теоретический и практический журнал*. «Уралнаучкнига», 2013. №19 (67), 2013. С. 54-62.
8. Гудзь О.Є. Управління ефективністю та прибутковістю підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит*. № 2 (35), 2013, С. 18–24.
9. Економіка телекомунікацій [Текст]: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]; за заг. ред. В.М. Орлова. О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 512 с.

10. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. Посіб. / [В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова-Сінько]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С.Попова, 2013. 288 с.
11. Інноваційний потенціал: формування, оцінка, ефективність [Орлов В.М., Уманський І.І., Отливанська Г.А., Грицуленко С.І.]. Одеса: БМВ, 2013. 264 с.
12. Карагодина А.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства*: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2020 р. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. С. 44-45.
13. Карлова Е. А. Актуальные проблемы социально-экономического оздоровления городов. *Економіка і держава*. 2006. № 8. С. 307.
14. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. К. : Знання, 2007. 255 с.
15. Князева О.А, Дригальська К. В. Цифрові технології як інструмент урбаністичного фермерства. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців, 2-3 жовтня 2025р.*, Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. С. 435-437.
16. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
17. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII.
18. Кузьмінов А.В. Узгодження мотиваційних впливів на ефективність механізму управління телекомунікаціями регіону: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к-та. екон. наук: 08.07.04 / Од.: ОНАЗ. О., 2005. 19 с.
19. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580 с.
20. Орлов В.М., Кузнецова О.В. Соціальна ефективність як важливий теоретичний аспект розвитку підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Матеріали ІІІ Міжнар. науково-практ. конф., Одеса, 18-19 вересня 2014 р. Одеса, Атлант, 2014. С. 89-90.

21. Орлов В.М., Князева О.А., Князев О.А. Визначення ефективності впровадження інноваційних проектів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2015. Вип. 3. С. 370-375. (Режим доступу: <http://global-national.in.ua>)
22. Орлов В. М., Новицька С. С., Столярська К. М., Озарко К. С. Стратегія управління персоналом підприємства поштової сфери: монографія /за заг. ред. Воробієнко П.П. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 164 с.
23. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». Про Київстар URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm>; <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission>
24. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
25. Потьомкін Л.М. Вплив прогресивних систем матеріального стимулювання на ефективність функціонування промисловості. *Наукові праці ОНАЗ*. Одеса, 2003. № 2. С. 91-93.
26. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII.
27. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
28. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII.
29. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.1999 № 1105-XIV.
30. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI.
31. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX.
32. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII.
33. Складкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекцій. К.: МАУП, 2001. 168 с.
34. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 253 с.

35. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
36. Maslow A. *H. Toward a Psychology of Being*, 3rd Ed, New York:Wiley, 1998 (1962).
37. ILO World Social Protection Report 2020–2022. Geneva : ILO, 2021.
38. ILO World Employment and Social Outlook 2023. Geneva : ILO, 2023.
39. European Commission. *Employment and Social Developments in Europe 2023*. Brussels, 2023.
40. Eurofound. *Burnout in the Workplace*. Luxembourg, 2021.
41. European Commission. *Digitalisation in Social Protection*. Brussels, 2022.
42. OECD Employment Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
43. World Bank. *Social Protection and Jobs Responses to COVID-19*. Washington, 2022.
44. Council of Europe. *Mental Health in the Workplace Initiative 2023–2025*. Strasbourg, 2023.

ДОДАТКИ

Структура Управління соціального захисту населення Подільської РДА

Рівень	Підрозділ	Функції
Центральний апарат	Відділ з питань призначення та виплати державних соціальних допомог	<p>Прийом документів, призначення та виплата різних видів державних соціальних допомог (допомога малозабезпеченим сім'ям, сім'ям з дітьми, самотнім матерям тощо).</p> <p>Призначення та розрахунок житлових субсидій і пільг на оплату житлово-комунальних послуг.</p> <p>Ведення особових справ отримувачів допомог, моніторинг та контроль за правильністю нарахувань.</p> <p>Надання консультацій громадянам щодо соціальних виплат..</p>
	Фінансово-господарський відділ	<p>Ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності управління.</p> <p>Управління бюджетними коштами, розподіл субвенцій з державного бюджету на соціальні програми.</p> <p>Забезпечення фінансово-господарської діяльності: закупівлі, утримання приміщень, інвентаризація майна.</p> <p>Контроль за дотриманням фінансової дисципліни та запобігання порушенням у використанні коштів.</p>
	Відділ юридичної роботи, обслуговування	Юридичний супровід діяльності управління: підготовка договорів, представництво в судах, правова

	<p>громадян, діловодства та роботи з персоналом</p>	<p>експертиза документів.</p> <p>Обслуговування громадян: прийом звернень, консультації, організація "гарячих ліній" та виїздів для маломобільних груп.</p> <p>Ведення діловодства: реєстрація вхідної/вихідної кореспонденції, архівування документів.</p> <p>Робота з персоналом: кадрове діловодство, навчання, атестація працівників.</p>
	<p>Відділ підтримки сім'ї, координації та контролю надання соціальних послуг</p>	<p>Соціальна підтримка сімей з дітьми, багатодітних сімей, сімей у складних життєвих обставинах.</p> <p>Координація надання соціальних послуг (соціальний супровід, реабілітація, денний догляд).</p> <p>Контроль за діяльністю територіальних центрів соціального обслуговування та інших надавачів послуг.</p> <p>Організація оздоровлення дітей, запобігання домашньому насильству, соціальна робота з вразливими групами.</p>
<p>Центральний апарат</p>	<p>Відділ з питань внутрішньо переміщених осіб та соціальної підтримки пільгових категорій населення</p>	<p>Облік та підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО): призначення допомоги на проживання, адреса допомога.</p> <p>Соціальний захист пільгових категорій: ветеранів війни, учасників бойових дій, осіб з інвалідністю, чорнобильців.</p>

		<p>Монетизація пільг (на проїзд, житлово-комунальні послуги), компенсації та виплати.</p> <p>Координація реабілітаційних програм та адаптації пільговиків.</p>
Територіальні відділи	Ананьївський відділ	<p>Територіальний Ананьївський відділ є локальним підрозділом центрального апарату і виконує функції соціального захисту на рівні відповідних громад.</p> <p>Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг у Ананьївській та Долинська ОТГ.</p>
Територіальні відділи	Балтський відділ	<p>Територіальний Балтський відділ є локальним підрозділом центрального апарату і виконує функції соціального захисту на рівні відповідних громад.</p> <p>Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг у Балтській та Піщанській ТГ.</p>
Територіальні відділи	Кодимський відділ	<p>Територіальний Кодимський відділ є локальним підрозділом центрального апарату і виконує функції соціального</p>

		захисту на рівні відповідних громад. Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг у Кодимській міській та Слобідській ТГ.
Територіальні відділи	Любашівський відділ	Територіальний Любашівський відділ є локальним підрозділом центрального апарату і виконує функції соціального захисту на рівні відповідних громад. Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг у Зеленогірській та Любашівській ТГ.
Територіальні відділи	Савранський відділ	Територіальний Савранський відділ є локальним підрозділом центрального апарату і виконує функції соціального захисту на рівні відповідних громад. Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг у Савранській ТГ
Територіальні	Окнянський відділ	Територіальний Окнянський відділ є

Відділи		<p>локальним підрозділам центрального апарату і виконує функції соціального захисту на рівні відповідних громад.</p> <p>Відділ забезпечує пряме надання послуг громадянам на місцях: прийом документів, консультації, призначення допомог, субсидій, пільг, підтримку ВПО та пільговиків, координацію соціальних послуг в Окнянській ТГ.</p>
---------	--	--

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ»

Збірник матеріалів
Міжнародна науково-практична конференція
науково-педагогічних працівників та молодих науковців



Одеса 2025

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УРБАНІСТИЧНОГО ФЕРМЕРСТВА

Олена КНЯЗЄВА, д-р. екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри
економічної теорії і економіки підприємства,
7234275@gmail.com

Катерина ДРИГАЛЬСЬКА, здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти, 2 курс, ОП «Економіка»,
mashaandreeva0915@gmail.com

Одеський державний аграрний
університет
м. Одеса, Україна

Цифровізація, яка галопуючими темпами впливає на більшість сфер соціально- економічного життя, активно втручається в традиційно фізичну сферу – землеробство та аграрне виробництво. Цифрове землеробство розглядається як якісно новий підхід до розвитку та управління аграрною сферою, заснований на пріоритетному використанні цифрових технологій та сучасних управлінських рішень. Поєднання традиційних методів ведення сільського господарства з інноваційними цифровими інструментами має забезпечити підвищення економічної результативності галузі завдяки зростанню врожайності, зменшенню трудових витрат, більш ефективному використанню земельних ресурсів країни та підвищенню екологічної стійкості виробничих процесів [1].

Сучасні міста, які, на перший погляд, забезпечені великим різноманіттям продуктів та послуг, все ж потерпають від нестачі органічних продуктів та безперешкодного доступу до землі як джерела вирощення власної городини. Це особливо гостро відчувають урбанізовані мешканці села, а також батьки, які на практиці бажають вчити дітей поводженню з рослинами вдома. До того ж, для дітей вирощування власної городини цікаво та повчально. Відтак, актуальності набуває розробка стартап- проекту, який базується на застосуванні цифрових технологій як інструменту урбаністичного овочівництва.

Ідея виникла в результаті аналізу та обговорення актуальних проблем урбаністичного способу життя - відсутності доступу до свіжих продуктів, обмеженого простору, зростання цін на овочі. Під час кількох сесій мозкового штурму команда обговорила, як можна поєднати технології, екологічність і простоту використання для вирішення цих питань.

Ключові проблеми, які виявили:

мешканці міст рідко мають доступ до натуральної зелені без хімії; люди не мають часу або знань для вирощування самостійно; попит на “eco-friendly” продукти постійно зростає.

Технічно ідея полягає в розробці розумного пристрою GreenBox для вирощування зелені та овочів у домашніх умовах. Керування пристроєм їм можливо із застосуванням цифрових технологій наприклад, через мобільний застосунок.

На ринку вже існують подібні пристрої, такі як Click & Grow, AeroGarden, а також китайські аналоги з мінімальним функціоналом. Їх головний недолік – висока ціна, обмежені можливості локалізації та відсутність україномовного сервісу. В Україні ринок

«розумного агро» тільки формується, що відкриває перспективи для GreenBox.

Деякі конкуренти зосереджені на гідропоніці, але не пропонують автоматичного контролю через додаток. Пропонований проект є унікальним завдяки локалізації, персоналізованим наборам культур та зручному мобільному застосунку.

Також більшість конкурентів орієнтовані на технічно підкованих користувачів, а GreenBox буде інтуїтивно простим і підходити навіть для дітей. Пропонується запропонувати нижчу стартову ціну та сервісну підтримку, що буде конкурентною перевагою на етапі виведення проекту на ринок. У підсумку - дозволить зайняти нішу доступного розумного домашнього фермерства в Україні.

Для розробки та просування потрібні такі фахівці: керівник проекту, інженер-дизайнер, ІТ-спеціаліст, маркетолог, фінансовий аналітик, агроном-консультант, технічні робочі та продавці (в онлайн та фізичному просторі). Більшість цих працівників можуть бути на аут-сорсі, що значно скоротить витрати на оплату праці, податки та накладні витрати.

Проект вирішує проблему відсутності доступу до свіжої та екологічної зелені для мешканців міст, яка посилюється складністю самостійного вирощування без спеціальних знань.

Цільовою аудиторією є мешканці міських квартир (в першу чергу працюючі особи), а також їх діти, які хочуть споживати здорову їжу та турбуються про екологію. Фокус-групою є люди, які бажають вести здоровий спосіб життя, а також цікавляться екологією, доглядом за рослинами та кулінарією.

Юридичні особи також можуть бути потенційними покупцями. Це, в першу чергу, кав'ярні, еко-ресторани, фітнес-центри, готелі, еко-магазини тощо, розташовані в великих та середніх містах, яким потрібна свіжа зелень та мікрозелень для використання у продуктах, сервісі чи декорі. Пристрій GreenBox може реалізовуватися через онлайн-магазин, підписку на набір насіння та поживних капсул, додаткові функції в мобільному застосунку (наприклад, AI-догляд за рослинами). Орієнтовний бюджет проекту наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Орієнтовний укрупнений бюджет проекту GreenBox

Стаття витрат	Орієнтовна сума (грн)
Розробка прототипу пристрою	150000
Розробка мобільного застосунку	120000
Закупівля матеріалів та компонентів	100000
Маркетингова кампанія (перший етап)	8000
Оформлення юридичної документації	20000
Оренда та офісне забезпечення	30000
Резервний фонд	50000
Разом:	550,000 грн

Методи просування та реклами полягають в тому, що основний акцент буде робитися на цільову рекламу в соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok), орієнтовану на людей, зацікавлених у здоровому способі життя та урбан-фермінгу. Також доцільно створити пізнавальний YouTube-канал з короткими відео про вирощування вдома та запустити інфлюенс-маркетинг із залученням еко-блогерів.

На спеціально розробленому сайті буде вбудований блог з порадами, SEO- оптимізований для просування в Google. Також можлива участь у виставках стартапів та еко-ярмарках.

Економічна ефективність проекту очевидна, оскільки собівартість одного пристрою – 1500 грн., а рекомендована роздрібна ціна продажу – 3000 грн. В разі, якщо очікуваний обсяг продажів у перші 6 місяців становить 300 одиниць, загальний фінансовий результат становить 450000 грн. При бюджеті запуску 550,000 грн, термін окупності – близько 8 місяців. В разі активної підписки, придбання аксесуарів та повторні покупки, термін окупності може скоротитися до 6–7 місяців.

Поряд з економічним ефектом від реалізації проекту, має спостерігатися часткове підвищення рівня здоров'я населення, скорочення насичення аграрної продукції хімікатами, популяризація вирощування органічної продукції та зростання привабливості працевлаштуванню в агросфері молоді.

Список використаних джерел

1. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*: веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 05.09.2025)